

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

赚大钱的秘诀



前 言

由于某种神秘的原因，富豪总是令人着迷。无可否认，我们几位作者也着了魔。我们决心要把笼罩着他们的神秘面纱揭开，去发现他们发财的秘密，去探明他们是如何建立起他们的帝国。我们开始的想法基本上很简单，我们是从成功不可能归功于命运（尽管运气确实偶然使他们获得成功），而要正确地应用每个特定的原则这一基本命题出发。注意，出乎大多数人的意料之外，我们这一理论得到了证实。我们所研究的每一个富翁或多或少都把某些主要的原则审慎地付诸实践。

当然，他们当中的一些人实践这些粗略而实际的原则的方法是与与众不同的，他们比别人更为精确。他们各有各的“特点”，更为强调某一个特定的原则，这一原则就成为他的“商标”，或个人成功的秘诀。例如，世界闻名的汉堡包百万富翁罗依·格罗克就是坚韧不拔地战胜不利条件的杰出例子。他 50 岁之后才获得成功，而大多数人在这个年纪通常都想退休了。在他看来，坚守原则是如此重要，因此他毫不犹豫地把它置于才能之上，甚至天才之上。

世界大富翁之一保罗·盖蒂认为，生意的成功在于通晓如何指导人的活动。这位腰缠万贯的石油大王，本身毫无疑问就是一位很有指挥才能的领袖。本书将展示影响他一生、令他把这作为一种精神遗产而公诸于世的关键秘密。这个富人画廊里的每个人物，都堪称某一主要成功秘诀的冠军得主，因此，研究他们的生活将有助于解释成功这神秘的艺术。

每一个生活领域，无论是音乐、商业、医药、还是法律，都有它自己的规律和规则。这些规律和规则使这一生活领域成为一种艺术或科学。这些行业都有自己的成功人物或专家，他们精于其行业的艺术和技术，达到炉火纯青的地步。我们想学点什么或想使什么更加完美之时，就会不由自主地向他们求教，我们把他们作为表率。我们当然可以领先自己去学会弹钢琴或学好微积分，不过，这样做要花很长的时间，而领先教师则会加快我们的学习进程。因此，本书的目的在于向你传授这些空前伟大的大师们的智慧。它将帮助你免犯错误，避开障碍，并使你更快、更轻而易举地富裕起来。

世上有两类富人，第一类富人一般称为“继承人”，这是指那些出身豪门的人。他们开始经商时便已实力雄厚。这类百万富翁本身并非没有研究价值，不过，手里掌握着几百万美金步入生活自然要容易得多，因为你只需若干明智的指点即可发达起来。

另一类富人指的是那些常被称为“靠自己努力致富的人”。他们跟第一类富人不同，他们发达并不是赖于他们的出身。因此，就我们研究的目的而言，他们更令我们感兴趣，因为这些人在生活起步之时并不比我们优越。你即将读到的传记，会毫不含糊地证实这一点。他们的童年通常较平凡，往往生活较贫困，甚至很悲惨。读书时，他们当中不少人是出了名的劣等生，但是，在生活的关键时刻，他们决定把命运掌握在自己手中。由于得到了某本书、某个建议、某个朋友的榜样，或者某种强烈的直觉的启发，他们一个个走上了致富的道路。

希腊哲学家苏格拉底不断地哀叹自己天性的软弱。然而，他终于明白过来，人是可以变得完善的。人类总是可以改进自己。同样，人的致富的能力，无论这种能力看上去是如何地小，也都是可以改善的。人类改进自身的能力

在他生活中的任何时刻都可以得到发展。

事实上，不管你年纪有多大，不管你的处境如何，你都可以达到足以改变你的生活的转折点。你只要保持敏捷，易于接受新思想便可。本书所载的秘诀将帮助你达到给这些首富带来财富的相同转折点。

我们从各种各样的领域中发挥了这些靠自己努力而取得成功的人，以便使你明白，任何活动都有可能获得成功。当然，单凭这十几个人是不可能概括所有的行业。然而，他们所显示的品质和全心全意所坚持的原则是适用于各种各样的事业的。我们的目的旨在帮助你运用这些品质和原则，使你具备条件去争取相似的成功。

赚大钱的秘诀

大英百科全书的所有人本顿

想成为巨富就得有胆识，就得工作，就得有信心，而这些条件是常人做不到的。一般不富有的人，在精神好的时候，可能有时会表现出上述的特点，但这并不够。所必备的是，你一定要能加强你所需的“动力”才行，而且必须每天都加强。

在本书中，我们将谈到的一些人都有高度的“动力”，我们会奇怪，这些人的“动力”如此之强，难道他们的“保险丝”不会被烧断吗？

普通人的精力，跟本书中所谈的那些富人相比，只不过是涓涓滴滴而已。富人们每天的工作量极大，他们的脑筋，像江河般的川流不息，时时在产生新观念。他们跃进一个极危险的环境时，毫无所惧，充满信心。他们所做的，是一般人所不敢做的。有时，他们下像是人，如果我们有跟他们竞争的念头，单是他们所有的上述特点，我们也就觉得难以匹敌。我们会发觉，这些人是一种特别的、超等的人种。他们所做的是任何其他他人所做不到的，他们所冒险创办的事业，并非一般正常的人所能创办。

现在让我们先谈谈一位“正常”的人。此人是威廉·本顿。他是本顿，鲍尔斯广告公司的联合创始人之一。本顿曾做过短期的美国参议员，今日则为大英百科全书版权的唯一所有人。“星期六评论”曾指本顿是一位“旋转圆滑的发电机”。所谓发电机，是说一个人经常能放出高度的能，而他“旋转圆滑”，是指不富有的人也喜欢跟他交往。不像本书中所谈的其他人一样，他产生高度的能量，并不在表面上有所异样，而与正常的人无异。他生活大体上说是平静的，有秩序的，他按部就班，四平八稳，顺顺利利的一步一步的走。当然，他也冒险。他在早年便已认清，无人能靠薪金致富，所以他便抛弃了安全的工作，而投入了自立的可怕世界。但他把危险性降低到最低程度。开始时，他只迈小步，慢慢地把自己建立起来。不像其他亿万富豪一样，他并不根据自己的疯狂计划，对任何事都作赌，这种作风会使自己高入云霄，也会使自己立刻倒下。他没有做过可称为惊人或不平凡的事。他总是遵循传统的商业行为方式，走人所走过的路径。像优秀的爬山家一样，他在移动脚步之前，先试一试把手是否可靠。

如果你想知道怎样致富，本顿可能不是最值得效法的人。以统计数字来说，他那对什么事都似乎无动于衷，及做事慢吞吞的个性，都下会使他累积巨大的财富。你读过本书中对每一位富豪的介绍之后，你会得到一个结论，知道其中大多数都是冲劲十足的迷途羔羊，而其中有些人可称为疯子，他们会冒着千均一发的危险，会做大家都认为不能做的事。在他们刚开始他们的生涯，还没有聚积到一亿元或更多的钱时，一般传统的商人会指他们不健全、不稳定、不可能成功。如果他们今天以假名字申请一个负责任的薪水工作，他们之中很可能有大多数会被拒绝，被视为不合格。

因此，如果你希望有朝一日成为亿万富翁，你似乎不宜对本顿所采取的平静、圆滑、忍耐与传统的途径寄与太大的希望。然而，本顿已致富这个事实却表示，至少在某些例子中，本顿的途径是可以采纳的。

本顿于1900年4月生于明尼苏达川。他的父亲是一位安详、朴实无华的大学教授。如果他在世，可能对于他的孩子本顿会有大多的影响力。本顿十岁丧父（你会发现本书中所提到的富翁，有很多是在幼年丧父或丧母的，这个事实引起了心理学上的一些怪解释）。本顿和弟弟丹安，由他们那当教

师的母亲抚养长大。家境极为贫苦。

他们的母亲对于抚养遗孤堪称尽心尽力。她是一个很贤慧而意志坚强的女人，是“美国革命女儿”的成员，也是妇女基督教禁酒联合会的会员，并参加其他令人崇敬的工作。本顿幼时及成年后，所做及所为都以母亲的思想 and 行为为依据，但表现并不十分出色。他离家去寻求他的事业后，几乎每天都写信给母亲，这些对母亲提出恳求和抗议的信件，她都一一保存，后来西尼·海曼为本顿写了一部长达六百页的自传，这些信件便被包括在里面，自传的名称是《威廉，本顿的生活》。在本顿已成年后所写的一些信中，所用的语气，也好像一个小孩向不同意的双亲解释，他为何需要五角钱去看一场电影那样。

传记作家海曼和本顿本人同样感到不解的是：本顿与他的弟弟迥然不同。本顿在学校时，属于A级的学生，他的个子不高，也不英俊，也无运动特长，但他却以过人的精力来弥补他的这些缺点。因为精力过人，以致他在所读的每一学校中，都成为学生领袖。他是级长型的学生，是天天忙碌的学生，他忙着筹募基金，忙着筹办学校舞会。母亲希望他学业优良，他能轻易的使母亲满意。但他的弟弟丹安，却走向相反的方向。母亲对这两个儿子的期望甚高，丹安则使母亲失望。丹安毫无表现的混到毕业，在班上，他是一个没没无闻的学生。更可悲的是，丹安没有机会表现一下成年后会有什么成就，十几岁便因传染病而离开了人世。他可能会是一个大器晚成的人，正如本书中所提到的很多人一样，但从他年幼时的表现来看他，可能注定是一个失败者。

——回 。 ——

一个人获得名誉和成就，而跟他在同一环境中长大的兄弟，何以没没无闻？一个人哪里来的火力，使他最后拥有一亿美元？本顿，他的母亲，以及他的传记作家都不能答复这个问题。我们在本书中所谈的这些富人们的生平事迹中，可能找到一点关于这个问题的线索，但也可能找不到，不过寻找这一线索，一定是很有趣味的事。

本顿以奖学金进入耶鲁大学就读，1922年毕业。这一事实本身，就使他成为一个不平凡的人，因为本书中所读到的富人们，3/4都不是大学毕业生，半数连中学也没毕业。而本顿却不是一个迷途的羔羊，他遵守老人们对年轻人的忠告：如果你想成功，你就得受到教育。

毕业后，本顿在纽约州的乌提卡市销售现金计算器，过了一段时期他到纽约市去在一个叫劳德·汤姆斯的机构中，谋得周薪25美元的工作。在学校他曾是一位有进取心的学生；在商界，他又是一位有进取心的青年。他不是一个人破坏既有秩序，使每个人都对他侧目的人，而是在组织的范围内勤奋工作，不将组织加以破坏，以使对自己有利。他的这种态度，在学校时，曾使他登上社交方面的顶峰；而现在，他又在劳德·汤姆斯公司的职员行列中，脱颖而出，扶摇直上。到1925年，他已领导一些撰写广告文字的人，其中有些比他年长，那年他才25岁，中等身材，身体不结实，一张方形的脸，细而弯的鼻子。以后他担任参议员时。有些喜欢他的人，称他为鹰，不喜欢他的人，称他为钩（按英语叫鹰与钩发音略同）。他的鼻子的形状，使人觉得他像老鹰般的喜欢掠夺。

1925年，他雇用了一位年轻的助手，此人刚从耶鲁大学毕业，名叫查期待·鲍尔斯。他俩成了密友。两年后，他们开始梦想与研究商量开设自己的

广告公司。1920 年中期和末期，经济繁荣，到处有钱可赚，充满乐观的气氛。本顿和鲍尔斯到处去调查，看看他们所梦想的广告公司能争取到些什么客户。其中一个可能争取到的客户，是通用食品公司。这家公司的广告主持人，对于本顿和鲍尔斯在劳德·汤姆斯广告公司中所主持的撰写广告文字工作印象很深。这位广告主持人表示，如果本顿与鲍尔斯的新广告公司成立起来，至少可以做通用食品公司的一部分广告生意。

1929 年 7 月 15 日，本顿·鲍尔斯广告公司终于成立，资本额仅有 18000 美元，两人平均负担。在劳德·汤姆斯公司工作的那些年，本顿仅把他的薪金储蓄了 5000 美元，所以他不能立刻拿出 9000 美元。他向鲍尔斯借了不足的 4000 美元，鲍尔斯有个富有的家庭。

通用食品公司遵守诺言，让这家新广告公司做通用公司的一部分广告。他们在纽约市的一间狭窄的房子里开始营业。此后这家小公司勇敢地迈入大不景气的台风中。当时，本顿鲍尔斯公司，将和二十年代平静时期所成立的数千数万家小公司行号一样的沉没下去，但这两个人勇敢地与风浪搏斗，终于能使他们那备受风浪袭击的小船平安无恙。他们之所以能在大风浪中生存，应归功于他们已建立起来的信誉。他们以善于创造新奇的观念著称。例如，他们的一个簇新的观念：广播之作为宣传媒介，可能和杂志、报纸同样的有效。

本顿漫游全国，劝说潜在的客户，使之相信；应付困难时期，应多做广告而非减少，传统的推销方法，已赚不到顾客们的钱，应当采取新奇的方法。通用食品公司和其他公司，此时已逐渐接受这种观点。到三十年代中期，本顿和鲍尔斯为通用食品公司所做的广告，已占该公司庞大广告支出的半数，另外还替柯尔格特——巴莫黑夫等公司做赚大钱的广告。为了这些客户，本顿和鲍尔斯制作了许多广播节目，那些节目当时都极负盛名。正如本顿所预言，事实证明，广播宣传，对于推销产品，有极大的推动力。到 1935 年，成立了六年的本顿·鲍尔斯公司便富有了，而才 35 岁的本顿，此时即已准备退休。

那时他的财产，包括他在本顿·鲍尔斯公司中所占的一份，接近 100 万美元，他是一个不贪婪的人。他没有更富有的欲望。还有，他发觉自己对于商界已感厌烦。随着年龄渐长，他幼时那种进取心已有显著的消退。他想自己也许喜欢走入政界或教育界。他并不真正知道自己应何去何从，但他所知道的一点，是他想离开马茅森街。

于是他做了决定，这一决定在富人们当中是不平常的。他说：“我已足够了。”于是他便毅然退休。

他和本顿·鲍尔斯公司达成了一个协议：公司买下他的股票，以 5 年分期付款，公司所付出的代价，要根据公司的盈利情况来决定。本顿永远把他的名字卖给这一公司，并同意永不再入广告界。

他把钱投在股票市场。在 1937 年的股票狂跌中，他很快就亏蚀了一部分。这一不幸的遭遇，使他略微改变了途径。他不想赚更多的钱，但他也不愿失去他已有的钱。他的一位朋友说：“他显然知道自己并非玩股票的人，每当他买进一家公司的股票时，就有人售出那家公司的股票而那可能是内行人，对于那家公司的情况，比他所知道得多。本顿所希望的，是他可以投资，由投资获得收入，他不希望以玩股票做为他的全部工作，但希望能控制情况。”

此时，本顿展开了一种因错误而赚钱的疯狂生涯。

为了帮助一位朋友，他向一个为财务所窘的小制鞋公司投资 5000 美元。在十年当中，他向那家制鞋公司的投资已达 125000 美元。

他又向一个称为穆萨克的新公司投资。这一公司的业务，是以闭路向餐厅、办公大楼，和其他顾客提供音乐。开始时，本顿的意思是想占 1/3 的股份，并希望能控制他的投资，而不负每天的执行责任。后来由于其他股东们发生争执，他便成了这一公司的独资创办人，共投资约 13 万美元。到后来，他靠此公司变得更为富有，财产已达 4 百万美元。

四十年代初期，他发现了最大的一个意外财源，那便是大英百科全书。

大英百科全书公司这家老公司，原是在苏格兰成立的，在英国经营了近两个世纪，后由美国西尔·鲁比克公司收购。西尔·鲁比克公司在美国销售大英百科全书赚了一些钱，他赚得不多，于是开始后悔不该买下。当时大英百科全书，已越来越不合时宜。最坏的是，这本书可能是最巨大而最令人厌烦的书。正如一位顾客所说：“它是一个百磅重的安眠药丸。”有人主张重新编订该书，但西尔·鲁比克公司没兴趣，因为重新编订要花很多钱，且该公司已无兴趣以该书未来的获利潜能作赌。对西尔·鲁比克公司而言，这本大英百科全书已成了讨厌之物。

西尔·鲁比克公司总部设在芝加哥。关于此书的问题，后为芝加哥大学所知。该大学有些教授觉得，重新编订大英百科全书可能是一件有趣的事。他们认为，重新编订该书，将是一所大学在学术上应做的正常的事，而且可能也将为该校带来一笔钱财。但这只不过是该大学内部的一种谈论而已，实际的问题牵涉很广。大英百科全书受到芝加哥大学的重视，觉得它正像沉没在水面下一两英里的大批珠宝一样。梦想那么一批珠宝，及预测其价值，是一件很有趣的事，但无人愿下海去把那批珠宝捞起，而且大家也都认为这批珠宝是可望而不可及的。

就在此时，本顿出现了。他离开马茅森街后，有些商人就请他担任顾问，这些商人都曾眼看着他广告事业界的崛起。他感兴趣的一个临时工作，是赫金斯提供的，此人是他在耶鲁大学时的同学，当时担任芝加哥大学校长。赫金斯希望本顿协助加强芝大的声望，以便吸收更多的学生和更多的金钱。

当时本顿已有意涉足教育界，于是两人一拍即合。

大英百科全书的情况立刻引起了他的注意。像每个人一样，他也觉得芝大参与一部重要的百科全书的重订工作是个很好的主意，便不像别人一样，他对于如何进行这件事，提出了具体的建议。

他开始先向西尔·鲁比克公司提出建议。该公司早已把大英百科全书视为令人头痛的东西，何不把这一令人头痛的书推给芝加哥大学，还可抽取一份版税，及获得公共关系上的利益呢？于是该公司认为这是一个好主意。本顿回到芝大，把这件事向校董事会报告。校董们最初很感兴趣但后来他们的笑容消失了。他们说，不错，拥有世界上最著名的一部百科全书是很好的，但要对该书加以彻底重新编订，所需要的钱，芝大倾其所有也不够用。

经过几个月的讨论，本顿终于提出了一项建议，这建议：1943 年实现。他从自己的口袋里掏出 10 万美元来做这件事。不 英百科全书公司完成改组，成为一个独立的公司，本顿拥有其普通股 1/3，其余 2/3 由芝大所有（但于 1959 年售给本顿）。根据他与芝大所达成的协议，芝大将永远从该公司分得收入和版税，芝大将把它的声望和出版许可给予该公司，并提供一组学者，

改编该书，使其保持合乎时代。

本顿是为了帮助该大学，并非为了赚钱而投资，很多商界人士认为这是难以令人相信的事。其后多年，记者们总是询问他这件事，有人曾在 19n 年再度向他询问。他说：“我感到厌烦之下，把自己握有的股权卖出去。重新编订大英百科全书年费极大，以致公司负债甚多。该公司重新编订的大英百科全书，大部分是以分期付款方式出售的，而负责收受顾客付款的部门又不健全。同时，更善于经营的其他百科全书公司进入了市场，他们派推销员挨门挨户推销。”

四十年代末期，本顿改组其公司的管理部门。因而使公司恢复生机，那时他仍在参院任职。到五十年代初期，他决心要使公司发展。他推出了许多新书，如长达 54 卷的“西方世界大全”等。他把大英百科全书译为外国文字，并收买其他公司，如最初聘请韦氏大字典的 GandoC 麦里安公司等。大英百科全书公司的发展惊人：自本顿在 1943 年接受以后的若干年，它的销路增加了 50 倍，它付给芝加哥大学的红利和版税多达 35,000,000 美元。

100 美万元已感足够的本顿，其财产现在保守的估计，也比 100 万元多 150 倍了。

汽车大亨亨利·福特

任何一个想致富的人必须完全相信他能致富。同样，任何一个认为自己只能当个低级雇员，不能想象自己也能爬上高位的人，一辈子只能原地踏步。

无论开始时他们是多么贫穷，无论他们受的教育是多么少，无论他的朋友是多么少，这些富人在致富前把自己想象为富有的人。他们全都坚信他们终有一天会成为百万富翁。生活根据他们的自我形象和他们坚信的信念，使他们实现梦想。

现在我们介绍一个有着坚如磐石的信心和决心的人，这就是亨利·福特。信心和决心使他征服了通往成名和致富道路上的障碍而获得成功。

亨利·福特 1863 年 7 月 30 日生于美国密西根州。他的父亲是个农民，他认为没有什么必要让孩子继续读书。事实上，在亨利读完小学时，他的父亲断定他应回农场工作，而不应白费时间读书，结果，福特很早就从事农场繁重的手工作业了。在农场里，福特是机械和工程方面的天才，他那以机器代替人力或牲口的想像力已初露端倪。

亨利·福特最早拥有的东西是一些金属碎块，他将这些金属碎块变为工具。他记得：“在那时候，我们还没有今天的玩具，我们的玩具都是自制的。我的玩具都是些工具——今天依然如此！每件机械都是珍贵的东西。”与他同龄的人天天在田野玩耍，而亨利则把时间花在车间里，那是他父亲要求的。这孩子就是用几件简单的工具开阔他的前程的。

十二岁的时候，亨利经历了一件改变了他的生活的事，这事并指导了他的一生。

“在我少年时代最重要的一件事，就是有一天我们正在进城的路上赶着马车，在离底特律八英里的地方我们见到了一架公路机车。我当时只有十二岁……这机车停下来让我们的马车通过，我跳下马车跟机车司机谈起来，这时，驾着马车的父亲才知道我要干什么……正是那辆机车把我带入汽车运输的事业。我制作那辆车的模型，过了几年，我制出了一辆运行得挺好的公路机车，但从我十二岁看到那辆机车起直至今日，我最大的兴趣就是制造能在公路上穿梭的机器。”

这一偶然遇见公路机车的机会，顾然是这年青人一生中决定性的转折点。建造能在公路上行走的机器的想法，从此深深扎根在他的头脑中，永远不会忘怀。但是在获得一种设想和把设想变为行动之间总有一条鸿沟，这条鸿沟使许多人望而生畏因而放弃行动。福特不是那种会被潜在障碍所吓倒的人，他的哲学恰恰与此相反，他认为：

“有趣的工作是容易做的，而我亦确信这工作必然有成效。”

亨利对种地毫不感兴趣。他解释道：“我只想与机械有关的工作。”在他十七岁的时候，他作出了决定（事实上，他早已作出决定）：他要到船坞机车工厂当机械学徒。他父亲坚决不同意，因为他把儿子视为他农场的得力助手。他父亲只好当失去了儿子，而美国则得到了一位最伟大的工业家。

那时人们要苦干三年多才能成为一个机械师，福特只用了不到一年时间就完成了训练。在这段时间里他对机械师的工作有了充分的了解，他觉得“机器之于机械师犹如书之于作家。机械师从机器获取灵感，假如这是位有头脑的机械师，他就会应用这些灵感。”

当完学徒以后，他的梦想更加根深蒂固了，他的才能日益显露出来。制

造一种自动推进的车辆的想法无时无刻不萦绕在他的脑海。至关重要的一点是要坚信有志者事竟成，即使这件事初看上去似乎是不可能办到的也无妨。

亨利认为有几种方法可以实现他的设想。有一阵子，他想过使用蒸气，但做了两年之后，便放弃了这种想法，因为使用蒸气的办法是行不通的。福特读遍了他能找到的杂志，因为他想对这一领域有个完全的了解，这补偿了他受教育不足的缺陷。这些杂志提到一些新机器，特别提到一种称为“OH0”的机器，“无声汽油机”——这就是汽车的前身。这些杂志也提到以汽油气化后形成的燃料来代替照明煤气的可能性。人们把这些新发现看作奇事，是科幻小说中未来的东西，而不把它们看作最终能为千百万人的生活和工作带来革命性变化的革新。所有专家都认为汽油永远代替不了蒸气推动机车转动。但一位住在密西根小镇里的年青人的观点则正好相反。

福特后来回到他父亲的农场。当时，他的车间占据了整间农舍。他父亲愿意给他一点地方，条件是他再也不搞什么机器了。但福特仍然执着地搞他的工作。

“我不砍木头的时候，我就从事汽油机的研究——了解汽油机是什么东西，它们如何运行。我阅读我所能找到的资料，但主要的知识来自我自己的研究。”

他从不放弃有朝一日能看到自动推进机器在他的车间出现的理想，他脚踏实地工作，努力把他的梦想变为现实。

他提不起兴趣过农场的生活。他满脑子净是发明的设想，手工作业无法使他产生想像创造力。因此，当底特律爱迪生公司让他当工程师和机械师时，他马上接受了这工作，再次离开家乡，从此再也没有回来。

他在底特律租了一间小房子，在房子后边建立了一个车间。从工厂回家以后，他便在车间里研制他的汽油机，每晚都工作到深夜。“令人感兴趣的工作绝不是难做的工作，我确信这工作必有成效”，这是他自己的座右铭。他的努力和恒心没有白费。在1892年，他29岁之时，他终于制造了他第一部汽车引擎。他花费了十七年时间，作出无数牺牲才最终达到这目标。人们都说，天才乃是无限的耐心。成功需要耐心。那些努力了几个月或几年便放弃的人应该学习福特不屈不挠的精神。

底特律的居民对这第一辆汽油机感到新奇。

我的汽车被视为讨厌的东西，因为它声音很大，吓惊马匹，“也常常阻碍交通。因为我无论把车停在何处，马上招来一大群人围观，等到我发动了汽车，人群才会散开。假如我停车并离开汽车几分钟，便有好奇的人跳进车里尝试开车。最后，我不得不带上铁链，停车后便把它锁在电线杆上。”

在1895年到1896年这一年中，福特开着他的车走了一千英里以上的路程，进行各种各样的试验以改进其性能。最后，他以200美元的价钱卖了出去。

在这段时间里，他继续为底特律爱迪生公司工作，但很多人对汽车的前途抱怀疑的态度。后来，公司给他升职加薪。于是这便成了个问题。假如福特接受这一职位，那么他就要放弃汽车的研究，而全心全意投入据预测将会成为未来唯一能源的电能研究工作中去。许多人巴不得接受这一职位。终归，一鸟在手胜过两鸟在林。对于大多数人来说，安全感乃是最重要的，因此他们宁愿牺牲宝贵的梦想以换取安全。亨利很快作出决定。他宁愿冒险，全心全意地去实现他的梦想，大规模生产汽车。福特要证明这种全国性的对汽车

前途的怀疑是毫无根据的。亨利·福特说：“要不是完全成功，就是完全失败。”

1899年8月15日，亨利·福特离开爱迪生公司，确实实身无分文。他现在要证明汽车是富人的玩物这种观点是错误的。底特律市没有一个“严肃”的商人愿意向这样一件冒险的事业投资一分钱。人们普遍不愿意接受一种新产品，特别是这种新产品似乎并非必需品的时候。因此，亨利·福特的任务并不简单，他是在创造一种新的需求。

然而，福特终能设法说服几个富有事业心的商人支持他制造汽车并建立底特律汽车公司。他成为总工程师，在三年时间里，公司按照福特首次设计的汽车的式样生产汽车。但是，这家公司每年只卖出6、7辆汽车。福特的理想是为广大群众生产一种实用的汽车，而他的合伙人只想卖出订造的汽车而尽可能地多赚钱。在福特和他的支持者之间不可避免地产生了冲突。

1902年，福特递了辞职信并退出了底特律汽车公司。他写道：“我辞职了，决心不再受人摆布。”

然而，这一痛苦的经历并没有摧毁福特的信心。这经历使他认识了一条简单的原则：为了致富，你必须独立，并牢牢地掌握你自己的事业。

亨利·福特决心做个掌握自己事业的人，他用全部时间为自己的王国打基础。但他仍然缺乏使广大群众了解他的产品的必要的宣传手段。汽车竞赛使这一局面得到盛大的改变。

当时，人们对赛车很感兴趣，他们想知道哪一辆车跑得最快。结果，许多制造商都参加赛车，因为赢家必定获得公众的注意。福特认为赛车是向公众显示他的引擎强大马力的绝好机会。因此，在1903年，他设计了两种专门参加比赛的汽车，一种命名为“九九九”，另一种为“箭”。福特的汽车以领先半英里的优势赢得大赛。于是人人都知道福特能制造跑得快的汽车。在这次成功的激励下福特决定冒一切风险成立福特汽车公司。他成为该公司的副总经理、总工程师、总机械师、车间监督和管理主任。他的理由很简单，凡事要趁热打铁。

福特一开始就有胜过竞争对手的优势。况且对手们毫不关注汽车的重量，认为汽车愈重愈贵。福特不这么看。他要设计的汽车（A型）是当时最轻的汽车，它速度快，较为经济。在第一个生产年度，福特汽车公司出售了1708辆汽车，这事实证明了他认为可以向广大公众销售汽车的观点是正确的。由于福特汽车的巨大胜利，竞争对手成批地出现。福特对他们不加理会。他的理想是坚定不移的，而且，他的理想也是现实的。他相信竞争对于不敢于设计他们自己的产品，他们只会仿制他的汽车。福特经常告诫：“干吗不办得更好？”这正是他决心要做的事。

福特公司欣欣向荣，他的汽车很快被誉为最结实、最可靠的汽车。在第二个生产年度里，福特推出三种新型号的汽车（B型、C型和F型），很快，他就要考虑找另一间工厂容纳他那迅速发展的公司。他建筑了一间三层楼的工厂，使他能扩大产量。过了五个生产年度，福特汽车公司拥有1908名雇员，拥有自己的工厂，每年生产6181辆汽车，在美国和欧洲销售。

这位初次见到公路机车而发誓要制造一种能自动推进的机器的孩子，终于实现了他的梦想，他成为百万富翁。但是，他绝不功成而勇退，相反，他说：

“我可以完全理解辞去繁忙的工作而退休过清静日子的愿望。但我从未

感到有这种迫切的愿望，我认为一个退休的人就要完全从事业上退下来。当然，可以作这么一种安排，那就是既退休又掌着权。不过，我不打算那么干，我把我们的成就看作是取得更大成就的先导……”

福特汽车已达到奇迹般的日产 100 辆汽车的数字，一些合伙人开始认为福特的宏伟的妄想会使他破产。在金融界，有许多人预测要是以这样的速度生产，福特公司的生产快要到达极限，使市场完全饱和。在董事会上，一位股东问福特他是否认为他能维持这样的产量。福特答道日产 100 辆车只是个小数，他希望不久以后他能日产千辆。他还说：

“假如我遵从同事们的共识办事，那么我就会维持公司过去的状态，跟那些过于活跃的对手订约，时时设计新型号以投合公众的心意，我就会变成一个安静而受人尊敬的公民，经营一个安静而受人尊敬的企业。”

但亨利·福特的愿望还不止于此，他的视野要大得多。

福特过去一直努力减轻他的汽车的重量，但限于当时可获的材料，他无法更进一步。但是，“好运气”帮助了他，这好运气也许是他潜意识的表现吧。福特出席了一场车赛，一辆法国汽车撞坏了。车赛结束后，福特似乎受到第六感官的指引，他走上跑道从破车上收集了几块金属碎片，当时这辆汽车似乎比其他的车跑得快。他想弄清楚这车用的是何种合金制成的。他捡起一小块汽阀柄的碎片，这种合金看上去很轻，很坚硬。在当时这似乎是一种什么合金。经过分析，他知道这是钒钢（Vanadium Steel）。北美没有一个铸造厂能铸造这种钢，因此福特只好从英车请来一位能从事大规模铸造钒钢的专家。后来，由于俄亥俄州一家小厂的帮助，福特找到了在美国铸造钒钢的方法。因此他的机敏的头脑和不倦寻求新知识精神，再次 最强劲的竞争对手领先几步。

为了实现他那建造一种真正“民用”的汽车的理想，福特着手设计一种新的型号，这一型号成为汽车史上的传奇，那就是著名的 T 型汽车。福特将要把汽车变成一种消费品，或者必需品从而改变千百万人的生活。

在 1909 年春，亨利·福特在董事会上宣布，从此以后，福特工厂只生产一种型号的汽车，即只生产 T 型汽车。他还说：“只要汽车是黑色的，任何顾客想把车涂成什么颜色就能涂成什么颜色。”这一宣布引起强烈的反响。在此以前，汽车被看成奢侈品，一种只有富人才买得起的特殊的“玩具”。只制造一种型号的汽车，特别是只制造便宜的汽车，似乎没有什么好处。而且，在当时，公路不甚发达，汽油也缺乏。但福特对这种汽车充满信心，他一一驳回各种反对意见。

福特面临的任务并不简单。即使那些最认真的专家都警告他，他的冒险会毁掉他自己，他就要犯大错误了。福特也要对付来自金融家的阻力，福特与金融家的关系一向不和谐。

“我拒绝承认世上存在不可能的事情。我认为世上没有一个人能对这个世界有充分的了解，从而断定某事为可能或不可能……假如有一个自称权威的人说某事是办不到的，那么就有一大群不经思考的追随者应和道：‘那是办不到的事’。”

在福特的大脑里，不存在“不可能”这个词。

除了销售他那新的“民用”汽车外，福特还对汽车业进行了革命。装配线使汽车生产达到前所未有的水平。他的工厂显得大小了，他建了一座巨大的工业综合大楼。很快，雇员超过四千人，每年生产三万五千辆 T 型汽车。

尽管如此，报界一直都在预报福特就要完蛋，预报想要成为国王的人很快就要成为乞丐。

亨利·福特首创机械化装配线系统，就此事实而论，他就是工业机器人之父。福特认为，必须把工件带到工人面前而不应由工人去取工件。这一看待问题的方式打破了整个生产力与人的劳动的观念。他的工厂成为世界上最现代化的工厂，巨大的吊钩把部件吊在半空运送到指定的地点装配，其结果是惊人的。通常要用 10 小时把所有零件装配好，现在有了装配线，只要 5 小时就可以了。他的著名的 T 型汽车取得极大成功，福特开始在世界各地开设工厂。福特的工厂每天生产四千辆汽车。福特从来没有为金钱烦恼过，他只一心筹款实现他的梦想。当他在 1947 年逝世时，他是个亿万富翁，亿万在当时是个天文数字。

福特汽车公司不断地发展；到 1960 年，它是世界上第二大的企业。到 1970 年，公司雇用 43 万 2 千人，工资基金达 35 亿美元。

“什么事都是可能的……信心就是所求事物的实质，是未见事物的明证。”福特以这句简洁而充满乐观主义的俗语结束他的自传。最后这几句话是一种精神遗产。他一生反复谈及信心，这绝非偶然。他的生活及工作都证明了，对于一个为不可支援的信心所推动的人来说，什么事情都是办得到的。

保险巨子史东

所有致富之道，以推销术是最为纯本能的。一位推销员唯一的工具，在于他的心中。他需要一种推动自己的能力，也需要一种操纵别人的能力。除此之外他不需要别的了——不需要种子资本，不需要大学学位，不需要深奥的技术知识。他的成功种子，深植在他自己的心田里。

可能因为如此，我们会听说关于推销中平地青云的一些故事。一个生下来便穷苦的孩子，和生下来便富有的孩子，有同样的机会可以成为一位推销员。一个人可以上大学，再以多少年的时间研究，更以多少年来把自己像一颗钻石般的琢磨。但是无济于事，单凭这些资格，他靠当推销员致富的可能性仍不会比上到小学九年级便辍学的人大。纽约一位专门替人物色经理人才的介绍人巴达里亚说：“没有人能确切知道用什么可以造成一位好的推销员。”巴达里亚曾注意他的客户公司中的许多高级推销执行人员。他说：“我是说，一个好推销员所具备的条件，不能确切地写下来。推销术这种东西，是一种方法、一种态度，也是别人对一个人的观感。有些人天生有当推销员的条件，有些人根本不是这种材料。一个人有无这种条件，我会知道；但如果你问我，他有什么条件，或缺乏什么条件，我就知道了。”

有些研究推销心理的人相信，他们知道这种神秘的条件是什么。有些研究推销心理的人认为，这种条件可由教导而获得，可加诸一个缺乏这一条件的人。也有些人认为，这种说法是胡言乱语。他们坚称，推销的能力，是一种天生的特质，是一个小孩提时代构成其个性的情绪感受所产生的。如果你在达到成年的时候仍无此一特质，那你就永远不会有有了。

现在让我们抛开这一辩论来看看。关于推销能力的有趣的事实：如果你相信你有这种能力或相信能获得这种能力，那你不需要有其他的能力便可致富了。

你所推销的产品或服务，并不一定要新奇，或令人惊讶。产品与服务可以是旧的，可以是大家所熟悉的厌烦的。成千上万的人会推销一种产品或服务，甚至可推销数世纪之久。重要的是，你的推销办法要比你的竞争者高明，这也是你能变成百万富翁的原因。

下面的故事，是一位大推销商的故事，此人所推销的东西既不新又不令人惊奇，他所推销的是保险，结果他变成了拥有四亿美元的富翁。

克来门提·史东是美国混合保险公司的董事长和主要的股权持有人。他是亚波特——柯威尔公司的董事和主要股权持有人，也是维斯恩书店的董事长。在1—2年内，他所拥有的股票的市场价值，若使他挤于五亿级的富豪之列，并非不可想像的事。

他是美国最富有的人之一，也是最难描写的人之一。他并不像霍华·休士等富人一样，故意令人难以捉摸。他并不避讳新闻记者，事实上，他很懂宣传的，而对于他的财富和财源，一向非常坦白。困难之处，是他的个性中有很多矛盾之处。数年前，一家重要的杂志想为他绘出一副轮廓，但终于失望地放弃。他的个性充满了许多彼此不相容的矛盾。他到底是怎样的一个人，令人难以捉摸。他似乎是若干不协调的个性的综合体，他好像不是一个人，而是好几个人。以某些人来看，史东是一个很虔诚的人；他给一些人的印象好像是一个小城镇的信仰复兴主义的教士，但他给另一人的印象，则如大城市的叫卖贩，或马戏团里的摊贩。他显然是一个固执的实用主义者。他对商

业、金钱和法律知道得很多。然而，有时他却飘入怪异的非人世的世界。例如，他主张研究超感觉的知觉。

他是美国最大的商人之一，在财富上，他有资格出现在商业周刊的封面上，但他从未出现其上，他也很难令人想像会出现在该刊的封面上。他的外貌并不像一个大商人，而是像三十年代警察与强盗电影中的演员。他身材矮小，圆脸，头发直着向后梳，蓄有旧式的短须，结着漂亮的领结，袖扣发光，戒指耀眼。他不停地抽每支4美元的古巴哈瓦那雪茄，他在仓库里存放着大量的这种雪茄，以防政治事件会使来源断绝。

他有时像在谈话和写作中所表示的，好像聚积金钱是生活的唯一目的，但他却慷慨地捐给儿童俱乐部和戒毒中心大笔金钱，而且也做其他的慈善事。不仅仅捐赠金钱，也付出时间。他的慈善心肠应被视为真诚的，而非玩什么花样。

他说，他的成功秘诀，是所谓“积极的精神态度”，他出版书籍和一份杂志，来宣扬他的这一论调。有人说，他的出版事业纯粹是为了赚钱，也有人说，他因虔信“积极的精神态度”，而诚心希望他人也能像他这样成功。

现在让我们看看他的生活能教导我们什么。

史东生于1902年5月4日，曾因家贫，在芝加哥的南边卖报纸帮助家用。

史东是个有毅力的孩子。他奋力争取到他卖报纸的地盘。他有好几次被一家餐厅赶了出来，但他仍偷偷地溜了回去，在餐厅里卖的报纸反而更多。顾客们对他的厚脸皮感兴趣，于是就劝说餐厅老板，不要再把他赶出去。他带着被殴打的伤痕及满袋子的钱走出餐厅，去思量这一插曲对他的意义。

他就是这样一种孩子，以后他也是这样一种男人。他喜欢检讨他遭遇的事，看看可以从经验中得到什么教训，以便寻求未来的财富。他常问自己：“我做得对吗？”或“我做错了吗？”“下次我怎样应付那种情况？”他平生常常以这些问题自问。事实上，他在试着把生活养成一种公式。他曾想为自己立下一种规则，来指导自己。这些规则也就是一些简短扼要的指示，安全地、有利地引导着他去克服任何私人的和商业上的问题。

史东是一个独生子，由母亲抚养成人，他很小的时候父亲就去世了。他后来所写的书和文章里，都说母亲对他的个性有极大的影响力。他把深刻的自怜感，和积极进取的商业直觉混合在一起——在今日史东的性格中显示出来。母亲和他一样，似乎都把上帝看作一个生意伙伴，或精神股票持有者。他们祈求上帝赐给从事商业的勇气、指导和幸运。他们如今得到了上帝的祝福，因而感觉应当以个人的德行，良好的工作，和更多的祈祷方式，来把红利分给神圣的股票持有者。史东以后所写的成功公式中，把圣经列为自助的一种书。

哈拉第欧·阿及尔的著作对于史东也有极大的影响。他幼时就看阿及尔的很多书，阿及尔所说，上帝以金钱奖励有品德的人，也对这句话印象很深。

史东的母亲曾作过许多年的缝纫女工，她存了一点钱。史东十几岁的时候，她就把她这点积蓄向底特律一家小保险公司投资。

这是一种冒险的行动，这笔投资除了获得一点商业关系外，什么也没得到。这家公司的名称是底特律健康——意外伤亡保险公司。它的唯一财产，是一间租来的陈旧办公室，少数家具及其拉保险人员的能力。

这家公司拉保险的人员，事实上只有一个女人，那便是史东的母亲。据

史东自己的记述，她从事这一行业的第一天，并没有争取到顾客，那天晚上，她曾祈祷，次晨再做过祈祷后，就前往底特律的一家最大的银行，在该银行中，争取到了一位顾客，并获准在这家银行内随便走动，那天她一共争取到44位顾客。

这家保险公司后来发达了，年轻的史东在进高中前的那年夏天，就开始尝试拉保险这一行业了。

他母亲命他到一些办公大楼去，从上至下争取顾客。起初他很害怕，但想起了当年做报童的日子，于是增加了勇气。当他站在办公大楼外面的人行道上紧张得发抖时，他想起了一些自我鼓励的良言，其中之一说：“当你试着去做一种事，只有收获而不会有损失时，你应该去尝试。”另一句说：“现在就做。”

他就照着这些良言去做了。他踏进办公大楼，他准备，如果被赶出来，他就要再回去，就像当年被赶出餐厅时那样。他从一间办公室走入另一间办公室。“现在就做”这句良言，不断地在鼓励着他。每当他没有争取到一位顾客而走出一间办公室时，他就畏惧走进另一间办公室，面对下一次的拒绝。但他强迫自己毫不犹豫地走进下一间办公室，这样他便没有时间去想到畏惧了。

那天他争取到两位顾客。这虽不算是成功的一天，但以他第一次学着当推销员来说，这应该是高度成功的一日了。

正如我们所说，一个好推销员，有一种神秘的力量督促着本身。当大多数人都慢下来或停止的时候，一位推销员却继续以高速前进。

那天的结果，是史东在他的保险公司帐户中多了几元的佣金。他觉得成绩还不坏。他知道自己有克服畏惧的勇气，并有了协助他克服畏惧的技巧。他想，如果幸运，他有一天会变成一个好推销员。

在假期中，或在不上课的日子，他继续帮助母亲拉保险。后来他每天能拉到10份、15份，又增加到20份，他不断在检讨自己为什么会一天天有进步。后来他认定自己有所谓“积极的精神态度”。他平生喜欢向人们解释“积极的精神态度”。有时使人信眼，有时不能使人信服。

在他的求学时代，有一天他被派到校长办公室去，与校长谈论违反学校规章中的一些小事，校长怪他来浪费他的时间，说他身为支领纳税人付出的高薪校长职位，不能把时间浪费在他的身上。史东此时是一名高中学生，但他每天的收入已比校长为多；受校长如此奚落后，他便立即退学（后来他又完成中学课程，虽曾入大学读法律，但未毕业）。

他到密歇根州去为母亲的保险公司推销。他所拉到的保险每天超过30份，在有些城市中，他每天可拉40份。他的“积极的精神态度”，显然已使他大受裨益。

史东20岁时，他前往芝加哥，设立了他的一人保险代理公司。他把这个公司的名称定为联合保险代理公司。开业的第一天，他拉了54份保险。

开业一天后，大家都对这家代理公司将来业务的发展表示怀疑，而史东自己也充满信心。他在芝加哥一带拉保险，后又发展到伊利诺州其他城市，业务蒸蒸日上。有一天，他在一天之中拉了122份，这真是难以令人置信的事。每天工作8小时，他计算每4分钟可拉一份保险。由于业务的发展，他觉得应该雇用1—2位助理人员了。此时他发现了一个原则，就是开始时不要自己的事业发展得太快应当先使事业稳固，要亲自去做大部分或全部工作。

史东今天回忆，觉得当年如果在代理公司有能力之前即雇用很多人员来扩大他的代理公司，那他可能早就失败了。

决定雇用 1—2 位代理人员后，史东便在一家芝加哥报纸上刊登广告说：“兼差赚钱好机会……”。他接到来自伊利诺州各城市的应征信，最后他雇用了几名推销员。应征信也有来自印第安纳州和威斯康辛州的，当时史东的代理公司还未获准去那些州做生意。他立即写信给他们代理的保险公司，要求许可在那些州里做保险。公司对他的表现极为赞赏，当然就允其所请了。

史东就在威斯康辛州和印第安纳州雇用了几个人。后来他又在其他州登报征求人员，他在东部、南部和西部扩增他的推销人员。不久他便在全国性的杂志上刊登征求广告了。到 1920 年末期，他的拉保险人员，从东海岸到西海岸，已有 1000 人了。他在每一州中，任命一位负责人，来管理他的拉保险人员，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，从他的芝加哥总部协助他管理全部人员。

那时，他还不到 30 岁。

史东的保险代理公司，似乎永远都在扩充之中，后来大不景气袭击全国，许多中小工商业倒闭，有一短时期，史东的事业好像也要倒下。他的 1000 位保险推销人员，到处碰壁，因为人们已无钱来投保；有钱的人，都想把钱存下来，以备未来更艰苦的日子。史东的事业，像冰层在夏天融化那样，很快地减退了，而他的那批保险推销员的士气，也因失望而颓废。

史东坐在他的芝加哥办公室中，思考这些问题，他决定在他的成功秘诀中，增加几个新原则，其一是：如果你在困难的时期，以决心和乐观来应付，你总会有利益可得。加一原则是在于推销——99——人员的风度，他认为：推销之能否成功，端视推销人员的态度，而非有赖于市场的展望。

为了要向他各地那些士气低沉的负责人们证明他这些话并作空话，史东就亲自到纽约州去推销保险。在大不景气之中，他每天在纽约州所拉的保险，并不少二十年代那些太平岁月中所拉到的。

“你们看见了没有？”他说。

他们是看见了，但不知怎样去做。

史东知道怎样做。现在他知道，他需要向他的人员注射全能的成功剂了。他的成功秘诀是 1920 年代繁荣的时期建立了他的事业。那时，任何人部能推销任何东西。当时他未对属下的每位推销员推销的方法和态度加以注意。他只是雇用他们——有许多是以信件雇用的——仅曾提供他们一些标准的推销书籍阅读，一切让他们自己任意去做。在人们有剩余金钱那些金色年代里，他的大多数推销员都做得还不恶，但现在面临真正的考验，他们开始崩溃了。

于是，史东展开了他的首次推销训练运动，他开始向各地的办事处发出公报，公报的内容以其“积极的精神态度”为依据，并对各推销人员发出一些具体的指示。同时他以 18 个月的时间，到全国各地视察，他与他那些消沉的推销员谈话，与他们一同去推销保险，他让他们看看他如何运用他的艺术——“积极的精神态度”。

他的很多推销员部十分颓废、泻气，所以难以吸收他的成功剂，其中很多辞职不干了。他的 1000 名推销员，只剩下了 200 人。但这 200 人都是饱受训练，对“积极的精神态度”完全领悟的入。到 1930 年代，他们拉的保险，已比当年 1000 人所拉的还要多。1930 年代底，史东便成为百万富翁了。

此外他已决定，设立自己的保险公司，而不再为他人拉保险，是有趣而

有利可图的。他一再思考，寻求达到这一目的的可行方法，后来他终于找到了一个完美的办法。曾经生意鼎盛的宾夕尼亚伤亡保险公司，因大不景气发生问题，并已停业。它的所有者已的摩尔商业信用公司，愿以 160 万元出售这一保险公司。

“现在就做！”史东对自己说。他听说这件事的那天早晨，就与他的律师同往巴的摩尔去跟商业信用公司洽谈。以下是双方谈话的节要：

史东：“我想买你们的保险公司。”

商业作用公司：“很好，160 万美元，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。”这是大胆的赌。但史东很合理的指出，商业信用公司在营业中向外放款。这项交易有其滑稽之处：商业作用公司出让他的一部分财产，而购买者却向商业信任公司借钱来买。但这并非是一椿不可想像的交易，经过一再洽商，商业信用公司终于同意了。

这一保险公司，就是史东今日王国的基础，这一原先很小的公司。一步步发展，终于成为今日规模庞大的美国混合保险公司。这一公司营业遍及全美和国外，1970 年的保险总额为 2 亿 1 千 300 百万元，它雇有 5000 位保险推销人员，他们都经常接受“积极的精神态度”的指示，大多数都生活富裕，其中有 20 多人且已成为百万富翁。

经营美国混合保险公司之余，史东还涉足其他利润极丰的事业。五十年代中期，一个叫李纳德·拉文的年轻人向他借钱。拉文想开设一个小规模的化妆品公司。史东觉得这个计划是值得奖励的，因为他当年购买宾夕尼亚伤亡保险公司，已给了他一个教训，就是：致富之道，在于运用别人的钱。他像父亲般的对年轻的拉文教导了一番，并和拉文达成协议，由他和拉文都运用别人的钱。他没有直接提供拉文借款，而是由他担保，为拉文向银行借了 45 万美元。史东在拉文的新公司中，获得 1/4 的股权。

拉文成立的公司，名为阿波特——柯维尔公司，是 1960 年代成长最快速的公司之一。史东所占的一股，到 1960 年代末期，又值 3000 万美元了。

同时，史东还从事另一事业：出版事业。

1960 年，他基于传道的热心，而非只赚钱，写了一本名为《以积极的精神态度获致成功》的书。与他合写这本书的，是已去世的拿破仑·希尔。此人曾写过一本畅销书，名为《思想与致富》。（按，即经济日报业书“动脑筋发财”，已由联经出版事业公司出版）他们合写的那本书，畅销 25 万本，史东看到他的“积极的精神态度”信念已经广事传扬而感高兴，便在 1962 年又写了另一本书，名为《永不失败的成功之道》，这本书也很畅销。

为了使他的信念广泛地传播，史东又创办了一本名为《无限制成功》的杂志。这本刊物本是他的保险事业的附属刊物，其中刊载了一些成功的人写的文章，或有关于成功者的文章。史东也偶而亲自写文章。

史东在出版事业方面的最后一步，是在 1960 年买下了一个出版公司。曾替他出版关于成功的书的出版商普伦提斯——哈尔公司，拥有一家名为震斯恩出版公司，这家出版公司不赚钱，普伦提斯——哈尔公司愿把这不赚钱的公司卖掉。史东买下后，就与他的其他出版事业合并，并很快就在生意上超过原来的震斯恩公司。今天这一公司已大赚其钱，也使史东有一个传播“积极的精神态度”的机构。

“积极的精神态度”一向是史东所信守的教条。他把他所写的关于这一教条的书分赠许多人，其中之一是李察·尼克松，在竞选总统的时候，尼克松曾获得史东的大量现金支持。

尼克松曾阅读过史东所写的书吗？白宫说他确曾阅读过。尼克松曾运用“积极的精神态度”吗？此对尼克松有助益吗？白宫拒绝作进一步的评论。

希腊船王奥纳西斯

在世界各地的酒店里，你会一遍又一遍听到同样的老生常谈。有人乘着酒兴在大谈某富豪的轶事，酒醒之后，又显得嗒然若丧。或者，在一边墙角的电视机正演着某大亨的花边特写，萤光幕上放映着他的游艇，和他那些花消昂贵的女朋友们。这边酒店里的醉客，对着酒杯幻想着发财的滋味。然后，对这些荣华富贵的白日美梦，彼此揶揄一番。最后，大家终于渐渐地落入自我解嘲的陈腔滥调，都说，像他们这样的人，还想发财致富，简直是痴人说梦。

“你得有钱才能赚钱啊！”那边有位老乡说。

“是啊！”这边有人忿忿不平地应声道，“有道是财神爷照顾有钱人啊。”

每个人都轻声赞许，点头称是。大家一致同意，这真是金科玉律之言。

事实上，这种古老的听起来令人宽慰的说法，全然是一派胡言。它只是一般不肯奋力一试的藉口而已。除了少数的例外，本书中所见到的超级豪富们都是白手起家，或起家时只比一文不名略强一点而已。他们的一生就是这些自慰说法的反证。真象是，不论开始时有钱还是没钱，任何人都能聚积起令人怀念的庞大财富。

当然，钱能直接生钱，这是不容否认的事实，在妥善的经营和一点点好运的照顾下，亦可以运用钱来赚钱。但是，却不一定非要自己的钱才行。如果你自己的钱有限，你可想办法利用别人的钱。在富人之间，这种利用别人的钱的作法，不但很普遍，而且运用得极为技巧。因此，在本书中你所见到的大部分人，一生中都曾一度或数度的“用别人的钱赚钱”。有许多人在一开始就利用它来使自己脱离贫穷或支领低薪的困境，使自己在漫长而艰辛的登龙途中，迈进了一大步。下面我们就要谈到一位利用别人的钱赚钱获得丰硕成果的行家，大亨中的大亨阿里士多德·奥纳西斯。

1906年1月20日，阿里士多德·奥纳西斯生于士麦那的希腊人居住区，这是土耳其西岸的一个富庶城市。在我们所分析的10几位富人中，奥纳西斯是很独特的。跟格蒂和洛克菲勒一样，他拥有巨大的财富，其财富不是以百万计，而是以亿万计。

据说他生于一个穷困的家庭，过着悲惨的生活。据传他的父亲是逐家逐户推销自制小装饰品的小贩，其母是清洁工。这些传闻自然会增加环绕着他的神秘色彩，因而奥纳西斯从不打算澄清这些事实，至少，在公开场合他不这样做。他很清楚一个人的自我形象对他的成功起多么大的作用，关于这一点，我们以后再加以讨论。

事实是，奥纳西斯的父亲是一个生意兴隆的批发商，他也是地方银行和医院的总经理，因此很有权势。但是，奥纳西斯根本不是继承遗产而致富的人，他绝不是因为家庭富有而成功。他17岁时与家人吵了一架以后出走南美，身上只带着450美元，其中只有250美元是家里给的。这250美元是他离家前一分钟，他父亲老大不愿意勉强给他的。因为他父亲不同意他离家，父子之间的关系向来就不亲密。

奥纳西斯从小就反抗各种形式的纪律。在儿童时代和少年时代，他就是个强横粗暴的人，这使他的父亲感到很苦恼。还有另一个原因使他们之间的关系复杂化。他的母亲在他6岁的时候便死去了，母亲死后不到18个月他的父亲便跟另一个女人结了婚。奥纳西斯将继母视为入侵者，从没把她放在眼

内。

跟许多富翁一样，奥纳西斯读书时，是个头号劣等生，是个惹事生非的人。他闹事闹得太多了，他被好几个学校赶了出来。他总是班里倒数第一名。

虽然他学习成绩很差，但他很早就显示出做生意和赚钱的才能，下面的一件早期轶事就是个证明。他的一个朋友设计了一种小风车，这孩子为自己的发明感到骄傲，想多做几个拿去卖。

“你想卖多少钱？”奥纳西斯问道。

“嗯……我不知道。换一根针怎么样……？”

“笨蛋！”奥纳西斯叫道。“你在风车上已用一根针，上面还有风车，一根木条，而且你还花了时间，但你只要一根针的价钱！”奥纳西斯的朋友说：“这是我学习什么叫利润的第一课。”当时他还不知道他是在聆听一位未来金融奇才的教导。

还有一个故事说明奥纳西斯有着早熟的生意头脑。一天，在他出生地的一家教学用品商店失火，奥纳西斯以极低的价钱买了一把烧过的铅笔。他花钱买了把修铅笔刀，和他的朋友一起把烧焦的部分销去，再以低价钱卖给同学，这使他赚了一笔不少的利润。这个例子很平常，但这正是后来他把毁坏了的旧船翻新的做法，当然，翻新船只的规模要大得多。

一年一年的过去了，奥纳西斯在学校毫无起色。1922年是个糟糕的年头，他许多同学就要前往欧洲几所名牌大学去上学了。但奥纳西斯考试不合格，前途十分渺茫。毕业典礼之后几天，他的一位朋友看见他在公园里独自闲逛。他的朋友想安慰他：“不用担心，阿里士多德，你知道，一切都会好起来的，你明年还可以再考，到那时你一定会考合格。”

“笨蛋！”奥纳西斯答道：“你以为我还会呆在这儿吗？这世界小得很，我不需要文凭，终会有有一天你们会为我所干的事业而吃惊的。”后来事实证明他并不是在吹牛。

1922年土耳其的入侵使他的动荡的青年时代蒙上了一层阴影，土麦那被占领，人民被残酷地杀戮。奥纳西斯的父亲是个著名人士，被投入监狱。阿里士多德在16岁时便成为一家之主。对他来说，这是一段困难时期，在这期间他显示出外交家和幸存者真正的品格。虽然这是个艰苦的经历，但大大有助于他的性格形成。经过土麦那大动劫，奥纳西斯完全变成另一个人。他绝不忘记他所经历的一切；他能经受这一切是由于他深知自己具有生存的能力。他冒过险，并得到奖赏。命运偏爱勇敢者，这正是他看待世界的观点。

奥纳西斯也利用土耳其占领这个机会来做生意。他把酒走私到土耳其军队，企图以这种办法来博取将军们的欢心，以求释放他的父亲，他父亲已坐了一年牢了。

奥纳西斯把他的成功归于他的惊人魅力和纯熟的公关手腕。他的同事把他称为真正的变色龙。事实上，他懂得如何使自己适应他所遇到的人。他认为，一般来说，假如你使人觉得你易于相处，那么你就能获得他们的同情。

奥纳西斯向他著名的朋友——前英国首相丘吉尔透露过他在艰难时世创立的“历史必然性”的理论。他的经验使他认识到，当大自然给人以温和充足的食物时，他们就没有活力，没有主动性。反之那些在艰难时世中辛辛苦苦地维持生活，要奋斗才得以生存的人们更能适应环境，因此，使他们能在别人因缺乏刺激而失败时状得成功。根据奥纳西斯的理论，艰苦和贫困常常激励人们寻找他们自己的成功之路，他们从不怀疑存在着自己成功的方法，

这使他们能突破他们个人的极限。奥纳西斯的生平是这一原理的极好例子。奥纳西斯的父亲苏格拉底一从监狱里释放出来，便拒绝承认他儿子在敌占时期所起的重要作用，并且不愿意让他的儿子继续分担家庭的责任。奥纳西斯对父亲的态度十分反感，他父亲的忘恩负义和他深感家庭对他的排斥促使他决定去南美碰运气。开始他自然想到要去美国，但不易得到签证。奥纳西斯转而决定去阿根廷；谣传有许多希腊人在那里发了财。

在 1923 年 9 月 21 日奥纳西斯乘船来到布宜诺斯艾利斯，只带着一个旧手提箱和 450 美元。但他有着内在的更为有价值的货物：他有着强烈的愿望，要向父亲证明没有他的帮助，他自己也能致富。他终生都有着这种自信心。

没有文凭，没有专长，没有钱，没有权势的亲朋，奥纳西斯只好去干体力劳动。他给石匠做助手、在建筑地盘搬砖、在餐馆洗碗，最后在联合电话公司当电工学徒。对于一个有着正确自我形象的人来说，这绝不是什么成就。在电话公司干了几个月以后，他藉词白天有其他事要做，要求调到夜班。他有着远大的志向，决不甘心花费时间在这里焊电线。

当时，希腊烟草被誉为上品，很多行家认为其质量超过世界上一些最好的烟草。但是，由于进口和供应等问题，使得这种烟草成为希有商品。奥纳西斯写信给父亲，请他安排运些给他。苏格拉底同意，并运了第一批样品去，开始时，结果令人失望。他把样品留给几家卷烟公司，希望他们会跟他联系。

几个星期过去了，一点回音也没有。这时他明白了，他不该在这些小公司身上浪费时间，而要跟大公司打交道。这次，他要去找阿根廷最大的烟草公司的总裁胡安·戈纳。奥纳西斯连续 15 天都背靠戈纳大楼的墙看着这位大老板出入大楼。戈纳对这位年青人感到奇怪，便请他上去办公室聊聊。奥纳西斯送上一包最好的烟草，并陈述了他的建议。戈纳对他的印象很好，便让他去见原料供应经理。奥纳西斯只提到戈纳的名字，供应经理便接待了他，于是签了他第一个合同：进口值一万美元的烟草，回佣为 5%。后来奥纳西斯说这第一个 500 美元是他巨大财富的奠基石。他没有挥霍这笔钱，而是谨慎地把它存入银行以备急用。奥纳西斯很节俭，也很聪明，他靠在电话公司挣来的工资维持生活，把其余的钱存起来。这些积蓄使他能够不借一分钱而开展自己的生意。

有时在等待顾客付钱之时，奥纳西斯不得不贷款，但他借钱很少超过 3000 美元，而且总是一有钱就把债还清。当然，后来他发现别人的钱很有用处，奥纳西斯会去借几百美元的债，然后在几年里分期分批偿还。但是，在刚开始做生意时，一条重要的原则是尽快还债。奥纳西斯在几个银行建立了良好的信誉：在以后的年月里信誉极为重要！

上了一年夜班以后，奥纳西斯辞了联合电话公司的工作，他跟他们说他要追求他的理想。他的新理想是要开办自己的卷烟厂。他以耐心地省下来的二万五千美元加上借来的二万五千美元开办了卷烟厂。他良好的信誉已收到了成果。他的小公司很快就雇用了 30 个人，大多数都是失业的希腊移民。公司虽然发展得很快但生意一直亏本，奥纳西斯很快就结束了这个生意。他的第一个私人企业是个失败。但奥纳西斯没有泻气，相反，这个挫折加强了他的决心。同时，他的烟草进口生意还很有利可图。

1929 年夏，希腊政府投票决定大幅度增税，这使他的烟草——。... 一生意处于危机之中，奥纳西斯决定利用这个机会回希腊一趟，恳求政府当局考虑他的情况。不过，刚开始的时候，那位答应接见他的部长似乎更专心于

修自己的指甲，而对这位年青商人的苦衷心不在焉。他最后打断奥纳西斯的话并打发他走。

奥纳西斯很恼火。他答道：

谢谢你。要是我们有幸下次再见面的话，希望你对我的建议有更大的兴趣。我看你有许多工作做，但你却忙于修指甲，你的手显然比我们国家的出口更加重要。

这些话给部长当头一棒。显然他的话给他很深的印象，于是部长开始认真地跟奥纳西斯谈。后来，希腊和阿根廷重新谈判。

奥纳西斯利用他在希腊逗留的机会跟父亲和好。既然他已以事实证明了他是个人有能力的人，他的家庭也敬重他了。他回到阿根廷，不但继续做他的烟草进口生意，而且还打算从事海运事业，他命中注定靠海运发财。

奥纳西斯在乌拉圭蒙得维的亚买了第一艘船。不过，用“船”这个字来描述这东西似乎不确切，因为他买回来这艘生满铁锈的旧船十足是一堆废铁！他想先把它翻修，然后再下水。他的朋友全都想劝阻他，说这样做会使他破产。

所有的富人常常会听到相同的论调。成功的人与其他人的区别在于，他们具有在别人认为不可能的地方看到可能性的能力。在这次修船的事情来看，那些喋喋不休地劝说奥纳西斯放弃他那不切实际的计划的人，有正确之处也有错误之处。这条花了巨款才翻修好的已有 25 年船龄的旧船下了水，停泊在港内，在台风袭击蒙得维的亚港时，船便沉没了。恶运似乎在跟随着奥纳西斯。尽管如此，他的顾问们还是错了。因为奥纳西斯的巨大财富最终是建立在船上的。但是，这次挫折教训了他，使他更加小心。幸运的是，他的烟草进口生意仍在赚钱，很快就补偿了沉船的损失。

1932 年末是奥纳西斯一生中最重要的决策时刻。他第一次当船主的尝试失败，并没有使他停止对海运事业的投资。他无时不在想着船，他深知只有船才能使他成功。因此，奥纳西斯把他的钱集中起来，这笔钱在当时已是相当大的了。他带着这笔钱前往伦敦。那时，他只有 26 岁。但他已赢得机敏的商人的荣誉，他的荣誉也因被任命为希腊驻布宜诺斯艾利斯总领事而进一步提高。但是，这种外交工作没有占用他很多时间。

由于受到 1929 年华尔街破产的严重影响，市场变得非常有利于投资者。船只很便宜，比原来的价值低多了。最好是买下水已 10 年的船。原来值 100 万美元的船经过讲价可以减到 2 万美元，所有人听见都觉得可笑，其价值仅值一辆劳特莱斯汽车。这跟他儿时买烧过的铅笔的做法一样，不过这次是买货船。

虽然奥纳西斯在伦敦的生意兴隆，但他是到蒙特利尔去买最早的两条船的，每条船付 2 万美元。这两条船原叫米勒号和斯宾纳号，他重新命名为奥纳西斯·苏格拉底号和奥纳西斯·佩内洛普以纪念他的父母。要在海运业赚钱就必须密切注意运费变动的情况，并作出正确的决策。奥纳西斯有能力做到这两点。

而且，他是一个绝对乐天派。凭着他的冒险精神和果敢的性格，他很快就成为在伦敦开业的希腊船主中的佼佼者，因为他跟其他船主不一样，他没有经济危机的概念，因此，他大胆放手地投资。

奥纳西斯天生机智圆滑有外交手腕，很快就打进了上流社会。应该提一提的是，领他进入上流社会的是他的第一个情妇，漂亮的挪威女人英格堡·德

迪切恩。她的父亲曾是著名的船主。

另一帮助奥纳西斯获得成功性格是听别人说话的能力。诚然，伶俐的口才在说服他人、兜售你的设想和你自己方面起很重要的作用，但是没有多少人真正懂得如何听别人说话。大多数富翁都学会了这宝贵的一课，这不但使他们熟识别人所知道的东西，而且还能深入地知道他们都是些什么人。因此，为了影响别人并确保他们会帮助你走向成功，你必须首先知道你面对的是谁，奥纳西斯是听人说话这门艺术的大师，所有跟他接触过的人对这一点都有很深的印象。有他在场的时候他能使人感到他们是世界上最重要的人物。

奥纳西斯有一种无法抑制的对知识的渴求，并且有惊人的记忆力。他的这种令人难以置信的记忆力，说明他集中精神的能力得到高度的发展。

奥纳西斯是一位杰出的推销员。大多数跟奥纳西斯期见过面的人都感到他有超人的说服力，并感到他的说话不是临时想出来的，而是事先已做好准备。

保罗·格帝是奥纳西斯亲密的朋友和同事，他对奥纳西斯谈判的才能有很深的印象：

他是一位很好的朋友，看他工作是一种吸引人的感受。我和他谈过多次生意，我常常带着一大队助手、经理、律师和工程师参加谈判。阿里士多德则是单人赴会。但是，他自己能掌握所有讨论要点。他拥有的每个企业或他能控制都是他个人的企业；他就是企业，企业就是阿里士多德·奥纳西斯不是别人。

豪华邮轮“克里丝帝娜”号（以奥纳西斯的女儿命名）上的旅馆经理透露了奥纳西斯在重要的谈判前夕作细致准备工作的秘密：一天晚上，我站在舰桥上，发现了他的一大秘密——也许这，一 38 是他达到成功的关键：在去参加重要商业谈判之前，奥纳西斯先生大声地自问所有他可能要回答的问题，我刚才提到的那天晚上，他不倦地自问自答整整达两个小时。他精确地回答问题，好像他正面对着听众似的。有时他会停下来想想才回答，有时他会马上回答或假装生气。我当时就明白了，奥纳西斯就像演员彩排背台调整，并尽力设法预见对手会说什么。

奥纳西斯通过廉价收购船只的办法致富。第二次世界大战之后，他仍然收购船只，不过规模更大了。美国低价出让好几艘“自由”级船。克服了几个行政管理障碍以后，奥纳西斯买了十三艘，每艘原值 150 万美元，海军以 55 万美无出售。这些船后来成为主要的收入来源，使他建立巨大的财富。战争也偏爱他，在战争中他、一条船也没损坏，而那些运气不佳的竞争对手则损失惨重。

在 1946 年，奥纳西斯与他的挪威女朋友完全脱离关系，决定跟雅典娜·李瓦诺斯在 12 月 29 日结婚。表面上看，这是一场爱情的结合。奥纳西斯 47 岁；雅典娜 17 岁。然而，青春并不是她唯一的魅力。她的父亲就是在纽约营业的最富有的希腊船主斯塔瓦罗斯，李瓦诺斯（Stayros Livanos）。这一联婚不会伤害他的利益，而奥纳西斯则可以结交朋友，特别结交他的生意伙伴。

1947 年末，奥纳西斯登上了他的光辉事业的又一新台阶。他首次系统地运用“他人的金钱”的原则。他说服大都会人寿保险公司贷给他 4000 万美元以建造新船。他所用的策略就是请一个石油公司作担保人。奥纳西斯为这石油公司装运石油，并定下装运合同，合同的期限与他的贷款的期限相同。当

时石油公司的信誉可以说是白璧无瑕，因此，为此项交易提供经费不是件难事。在某种意义上说，金融机构是贷款给石油公司而不是贷给奥纳西斯。奥纳西斯不无自夸地回忆他这段事业的重要时期。他解释说，富有而又强大的石油公司跟他的船的关系，犹如房客与他所租住的房子的关系。要是房客就是洛克菲勒，那么这间房子的房顶是千疮百孔还是由黄金铺成都关系不大。假如洛克菲勒同意付租金，那么任何人都可以大胆贷款修房。这与贷款造船是同一道理。

这一原则现在已十分平常，成为所有房地产投资的原理。当一个人贷款建房时，银行实际上是贷款给房客。这些房客乃是负责还债的人，但房子属于投资者！这一原则在当时是具有革命性的，因为当时大多数希腊船主紧守“要买船，付现款”。这样一条原则。

从此，奥纳西斯的财富愈来愈大。在 1953 年，一方面为了开展多种经营，另一方面为了提高社会地位，奥纳西斯购买了海滨娱乐场联合公司和冬季运动俱乐部的控制股权。对于那些不知道海滨娱乐场联合公司还拥有著名的蒙地卡罗赌场、巴黎酒店、和其他事业的人来说，这一购买是小事一桩。奥纳西斯很快就成为知名人士，无论普通人还是金融界的人都知道他。他以“购买蒙地卡罗银行的人”而著称。

1956 年，奥纳西斯估计他的财产值 3 亿美元。虽然奥纳西斯很会寻欢作乐尽情挥霍，但他从未停止用旅游世界各地的方法增加他的财富。他成为报纸的头条新闻，报界热衷于报道他的恋情和婚姻。

奥纳西斯在死前不久问他的一位会计师能否算出他到底有多少钱，精确到 10 位数。会计师告诉他要是他所有的会计师和秘书天天工作计算他存在银行里的钱、他各个公司的价值、别人欠他的钱、他欠别人的钱的话，要花上两年时间才可能弄得清楚。

“人人都说我很有钱！”奥纳西斯答道，他当时已是好几亿万富翁了。

等到他 1975 年 3 月 15 日死时，仍然未能算出奥纳西斯的财产真正有多少。保罗·格蒂有一种理论，认为无法算出到底有多少钱的人才是真正的富人。奥纳西斯就是一个例子。

石油巨商保罗·盖蒂

人人都知道，在地底下埋着大量宝藏：铁、铜、金、铀、石油、钻石——真正五花八门，各具异彩。但是只有当这些埋藏被挖出来时，才成为财宝。

如果所有这些物品都在地球表面，任何一个傻瓜或者任何一个笨蛋，皆可伸手取来它们。要把它们挖掘出来，则需资金和高度危险的工作。那些从事这种艰苦而具有危险性任务的人们，有权获得很高的报酬，而事实上也的确如此，如果他们能够成功。

世界上最富有的宝藏挖掘者是石油巨商保罗·盖蒂。他的故事可以作为一本教科书，告诉人们如何寻找一种在地底下的物品，将其取出来并使其能够得以利用，来变为难以置信的富有。

也许有人会争辩说，像霍华·休士一样，盖蒂不该破选入这一系列。盖蒂有一位富有的父亲。不过，在你读过后面所叙述的这个故事之后，你便会知道，他的富有的家庭并没有给予保罗·盖蒂多少好处。外面有一个颇为流行的错误的观念，认为老盖蒂把上百万的钱交给了儿子，把他扶进商业界里；而后小盖蒂只把这些投资下去，便像菩萨一样，盘膝而坐，等着如山的花花绿绿的钞票向他涌来。不是的，情形并非如此。

事实与此大不相同，当老盖蒂死去时，他为他儿产留下了不过 50 万美无。这一数目的钱对他后来的财富实在影响不大。在他父亲去世时，保罗·盖蒂自己已经赚进了数百万美元。

与霍华·休士不同的地方是，盖蒂是个爽朗而爱讲话的人，他高兴讲述他自己的故事，因为他相信，他的故事足以启发那些开始挣扎向上的青年人去奋斗。他作过“花花公子”杂志的商业与金融方面的撰述，在该杂志发表过 34 篇文章，还出了 3 本书。这一写作生涯显而易见地使他获得某种鼓励。在他年轻时代，曾经有一段时期使他认为，他应该可以靠写作来谋生，而这个旧日的梦似乎仍然萦绕他的脑际。他写过一篇清楚、有力、直言不讳的自述。让我们仔细地由他自己执笔，在“花花公子”发表的《我如何赚进第一个 10 亿元》的文章里，看他是如何以自己的话来追述他那一番动人的事业吧！

在奥克拉荷马进行了几个月无结果的石油探寻之后，1916 年 1 月初，我终于在一个距离石壁村不远的地方遇到了我的第一个有结果的试验。石壁村只是马斯可吉郡的一个小小的村庄。

2 月 2 日，水斗——一种从井洞中清除岩块的工具——捞起了一些油沙。这表示我们已接近了钻探的最后阶段，在以后的 24 小时内，便可证明这究竟是一个产油的井，还是只是一口干洞。

那时候我还非常年轻，而且很嫩。我的紧张与兴奋简直到达一个难以忍受的程度。对于我那些钻井的人手而言，我不仅对他们帮不上忙，也简直成了一个累赘。为了不妨碍他们工作，也为了使我的紧张，我作了一次战略性的撤退，撤退到附近的一个小城土耳其萨。我决定在那里等下来，直到钻探作业完成，最后知道了结果。在土耳其萨，我的一位比我年长，也比我沉着得多的好友史密斯自告奋勇地代我到工地去监工。

在我那口钻探中的油井的那个偏远地区，当时还没有电话。

——Jq——石壁村与土耳其萨之间的那条仅有的电话线也很少能够畅通。因此，史密斯答应我第二天搭乘从石壁村开出的最后一列车返回土耳其萨，

并告诉我最新的消息。

次日，1916年2月3日，是个寒风咆哮的天气，我在土耳其萨火车站，焦急地在遮不住冷风的月台上来回踱了一个多钟头的步，总算等到了那列火车徐徐进站。像是无尽期的数秒钟之后，史密斯那个熟悉的身影从一节车厢中走出，他的面孔笑逐颜开，我的希望大升。

“恭喜，保罗！”当他看到我在月台上时便情不自禁地对我大叫。“今天下午我们带来了你所思慕的井。可以生产30桶。”

我无意识地想到，他所指的是每天30桶。我的那份兴高彩烈之情立即消沉下去。一天30桶——这跟当时其他采油的人所开到的那种喷涌的情形相比，只不过是涓滴而已。

“是的，老兄，”史密斯大笑着说，我们一个钟头获得30桶。

一个钟头30桶！

这就情形不同了，天壤之别。这就等于这口井每天生产720桶原油，并且表示，我已进入石油界了——我将站得住脚。

我是一位成功的油商之子，从孩提时代起，我便暴露在石油的“毒素”的浸淫之下。1903年，当我10岁时我的父母，乔治与萨拉·盖蒂(George and Sarah Getty)和我，首次来到当时称为奥克拉荷马领地的这个地方。在那里，我的父亲本来是明尼阿波利斯一位前程似锦的律师，发现奥克拉荷马石油狂热的诱惑简直难以抵御。他成立了明尼荷马石油公司，开始探寻石油。

我的父亲是一位自立成功的人，在他年幼时代便深知极端穷困的滋味。他的吃苦耐劳的能力，可说无尽无极。他也具有一种常人难及的发现石油的天才。在成立了明尼荷马石油公司之后，他个人监督钻探43口油井，其中42口证明可以产油。

在1910年和1911年，我在父亲的公司担任一项吃力但有价值的学徒工作，在油田里作清洗工具与挑夫的工作，但在1914年以前，我自己并未进入石油界。那时我刚从英国牛津大学读了两年书之后方始返回美国。我最初的意愿是进入美国外交界，但我放弃了这一计划，为的是想在奥克拉荷马作一个独立的经营商——一个探寻油矿的人——来试试自己的运气。

时间是非常有利。那是方兴未艾的美国石油工业一个走运的时代。一种兴致勃勃的创业精神仍弥漫在油田里。石油狂热仍未消退，而那年，战争在欧洲爆发更为这股狂热增加了动力。原始的新兴的市镇在奥克拉荷马的乡野，如雨后春笋般地兴起。有很多这种市镇仍带着拓荒时代的那种怪异的名称。诸如那四个(Right)镇：Drumright, dropright, Allright, 与 Damnrigh。

街道尚未整修——春冬季节成了泥泞的小河；夏季里，路辙又常被飞扬的红黄沙土所遮掩，最繁荣的商业建区之外才设有狭窄的人行道和赌场，被视为是改善民间设施的最终极目的。

那里的气氛，就像1849年黄金热潮时，历史学者所描述的在加利福尼亚金矿场上的情形一般无二。在奥克拉荷马，热度是起于寻找石油，而非黄金，而这种狂热是有传染性的。的确，很少人能够对这种传染病免疫。

财富每天被人得到，也每天有人失去。一个已经是一文不名的油矿探寻者、罗掘俱穷，没有现金也没有信用再去作更多的投资，只是又钻探了几百英尺，结果开出了一口油井，便立即使其成为一个富人。像这种情形并非稀罕。一天下午一个卖了数百元的油田租约，第二天早晨其价值便增加了百倍或是千倍。

在另一方面，也有人尽其所有投资在购买油田的租借权，但钻探的结果却证明只是几口令人沮丧的干井，所花费的金钱与气力一无报赏。一天以最高价购买的油田租借权，第二天可能证明毫无价值。这完全是一种赌注很大的、贪得无厌的、极富刺激性的赌博。我便满怀希望地投入这一旋涡，我自己没有资金；我个人的预算是每月 100 美元。我的第一年根本谈不到利益。大的石油发现的消息经常传出，其他的石油探寻者发现了丰富的油藏，成了大石油商，但财富似乎对我避而远之。

于是在 1915 年晚秋，在马斯科吉郡石壁村附近一个油田租借权的一半利益在公开拍卖场发售，我检查了这个地产，认为大有希望。我知道有另外的独立经营者也对取得这一租借权有胃口，这使我大感焦急。我并没有太多的钱可借使用——的确不足以和那些年长的，已经有了地位的油客所能出的价钱相比。为了这一原因，我请求我的银行一位代表，代我在拍卖场出价，但不暴露我是真正的投标者。

大出意外的是，这种相当明显的策略竟完成了我所期待的目标。这次拍卖是在马斯科吉郡举行，好多位急于获得这一租借权的独立石油经营者参加这次竞标。代我竞标的那位著名的银行董事出人意外地出现，使其他的石油探寻者大为紧张。他们假定，如果一位银行家出现在一个拍卖场，那只能解释为某一大的石油公司也对这一地产发生兴趣，并且准备出价压过其他所有的竞购者。这些独立的经营者于是愤愤地认为竞标已是无望。结果我以 500 美元——标售的底价，获得了这项租借权！

此后不久便成立了一个公司，由这家公司出资在这一地产上进行一口试验井的钻探。我自己是一个没有资金的石油探寻者，从这个公司收取 15% 的利益。我召集了一个钻井的先锋队，我的队员和我辛勤地树立必需的木架，并急急地赶办实际钻井的业务。1916 年 1 月初，我们开始钻井，我日以继夜地留在工地，直到钻进进入最后阶段。我的好友史密斯为我带回了这口井的初期日产量，可达 720 桶的好消息。

在这个土地上的这一租借权，在两星期以后卖给了一家石油生产公司，我得到了我那一份应得的利益一万两千美元。这一数目与旁人所得的庞大数字相较，固然并不十分动人，但已足够使我相信我应该——而且情愿——留在石油里作一个石油探寻者。

我父亲和我以前成立了一种合伙关系。在这一关系的条件下，他对我所进行的任何探测与钻井将提供财力支持，并监督这种合伙。他可以得到 70% 的利益，我得到余下的 30%。在我获得第一次成功以后，我们把这一合伙公司化，1916 年 5 月，我们成立了盖蒂石油公司，我收取这个公司的 30% 的股票利益。

很多有趣——也是完全错误——关于我们父子之间商业关系的叙述，曾经见之于报纸杂志，与一些刊行的报道相反，我的父亲并没有给我任何直截了当的金钱上的赐予来把我安置在商业界里。乔治·盖蒂根本就没有任何那种想法，以为一位成功者的儿子应该娇生惯养，或是在他长到能够自谋生计以后，应该给他金钱上的赐予。我的父亲的确曾经资助过我的若干早期的作业——但只有在 70% 对 30% 的基础上行之。至于那些我个人从事的油田租借权的购买、钻探，或其他的生意行为，则完全是我自己出资进行。我父亲既未为我的私人商业冒险供给过金钱，他也没有从我所得到的利益中抽取份子。

附带一提，尚有另外一种错误的想法，我也愿意一劳永逸地加以改正过来。人们说在我父亲 1930 年逝世时，他曾遗留给我一笔庞大的财富。实情是，他在其遗嘱中留给我 50 万美元，我得承认，那是一个可观的数目。但那只是他财富中的很小很小的部分。那只是一个象征性的遗产。我父亲深深知道，我已自力赚得了几百万美元的财产，他把其他大部分的遗产留给了我的母亲。

在父亲与我于 1916 年把我们的合伙关系化为公司之后，我便迳自前去探寻与钻油井。当我的第二口井证明只是一个干洞时，我的热情并未消沉。到那个时候，找寻石油热情已经在我的血液中奔流，我继续买、卖油田租借权和开钻油井。

我通常是自任我自己的地质学家、法律顾问、钻井监工、爆炸专家，有时甚至自充扛工与苦力。随后的岁月真是出奇的幸运，大多数的情形都是，我所买的租田权都可以有利地卖出；当我在一块油田上开钻油井时，十有八九都会钻出油来。

在这些成功的后面并没有秘密，也没有神奇的单方。我所用的方法和其他探寻石油的人所用者大都相同——只有一项重要的例外。在那些日子里，石油地质学在油田里尚未被广泛接受，很多寻油的人都对那种说法斥之以鼻：说什么某些“书呆子”可以帮助人们找油。大多数寻油的人对地质学之成为一种实用的科学，抱着怀疑的态度，对地质学家所作的报告很少加以重视。只有少数人相信地质学，我则是这少数人中之。我热切地利用每一机会去研究这门学问，并把我学到的应用到我的作业上去。

独立地开采石油的人必须具有相当程度的基本知识与技术。他也需要在他的探测与钻井的班子里面能有可靠的、忠实的与有经验的人。但是，除了这些条件外，我相信决定一位寻油客的是成是败——开出一口产油的井或是开出一个干枯的洞的最重要的因素，乃是赤裸裸的运气。

有些人并不相信运气，奥克拉荷马最伟大的石油先驱之一巴斯德尔（T. N. Barnsdall）便是其中之一。数百万富翁巴斯德尔经常解说有关成败之分在何处的他的得意的理论。

他坚决的主张“那不是运气，’。他说，“一个人或许生来就有着一个探寻石油的鼻，如果他生有这种鼻子，即使石油深埋在地下三千尺，他也会闻得到！”

“情形或许真的如此，但我却对此表示怀疑。就我个人而言，我从来不曾嗅出过一个深埋地下的石油池。我也不记得在我踏过一个可能钻出油来的油田时，曾经听从一位油脉占卜者特灵的鼻子所得的反应。我仍然认为，我早期的成功主要是靠运气。”

不过，如果有人认为探寻石油的人可以什么都不作，坐待幸运之轮的转动来收成其利益，让我告诉你们，石油业可从来不是一件轻而易举的事。从事这种事业永远需要工作——艰苦的工作——而且永远带有不计其数的财务上的陷井。尤其是在最初的日子。油井有时会爆炸，去灭减由爆炸所引起的火灾需要花费很大的努力，这会以惊人的速度把所得的利益吞没。干洞、装备失灵，以及在紧要关头塌陷，对租借权上的争执与诉讼等等，这些只不过是千百种问题与挫折中的一点而已，这许多问题和挫折常会把一个独立的发掘石油的人的财源耗尽，熬干到低于危险标竿的地步。

此外，所有我们这些独立作业的人，经常尚须面对大石油公司的重大竞

争与反对。有些这种庞大公司并不常是遵守所谓昆斯伯利侯爵规则(Marguis of Queensberry rules)，当他们要毁掉一位景况蒸蒸日上，眼看就要做大的独立石油商，而进行法律或是金融上的战争时，他们并不常常保持君子风度。

独立探寻石油的人要发展能够在业中站稳的特性与技术，不仅只是使他们在面对石油工业中的巨无霸的反对下，能使自己挺得住。我们要变得能屈能伸，适应性强，而且是千变万化——临机应变，既使不为旁的原因，仅仅是为了生存，亦须如此。举例言之，大公司雇用了大批的专家与顾问，行政人员与坐办公室的人，将他们安置在宽敞而华贵的办公厅内，我们独立油商，则是在油田里从那些老练的探测与钻井工人当中，去发现我们的专家，或者靠我们自己的判断与经验，去解决那些随时发生的问题。我们自己作我们自己的管理与公文工作，把这两种工作都减少至最低限度，至于我们的办公室，十有八九都是在泥染灰封的汽车上，跟随我们从一个油田到另一个油田，到处旅行。

以我自己的情形而言，正如前面我所说过的，我很幸运，非常非常的幸运。我在南葫泰勒地面打出第一口出油井的几个月里，我作过几次获利的交易，又打出了几口出油的井。盖蒂石油公司于是兴旺起来。我被提名为这家公司的董事之一，并被选为公司的秘书。但这并不意谓我换下了我的工作服，改穿西装。尽管我已经有了新的头衔，我的工作仍然是在油田里，穿着钻井服装。在公司事务上我所担任的角色仍和从前一样：我买、卖油田的租借权，勘探与钻井。

盖蒂石油公司的财富与日俱增，由于我在公司占有30%的股份，因此我的财富也是一样地跟着增加。随着自己财富的增加，我也为我自己从事了一些有利的商业冒险。所有这些事情使我非常忙碌——太忙了，简直使我无从注意我实际究竟已经赚了多少钱。于是，有一天，我停下来仔细地把自已的财务情形盘算盘算。我突然发现，我已沿着1914年9月我开始这一生路时所作的打算，走了好远好远一段路程，我已经在美国石油工业中奠定了我自己事业的基础。

我还未满24岁，但我已成为一个独立的石油经营者。我已赚到了第一个百万美元，我成了一位百万富翁。

在此之前，我的生活主要是朝着成长，接受教育与建立一项事业而努力。现在，在24岁时，我发现我已赚了足够的钱，可以去满足个人在可预见的将来所可能发生的任何需要。我作了一个不顾一切的任性的决定，今后要忘记工作，集中精力去游乐，去使自己享受。

我的决定是受到战争已在欧洲将打起来的影响，至少这是部分原因。虽然美国此时尚未加入第一次世界大战，我已觉得十拿九稳，美国之参加这一战争已是无可避免的。我已提出服役的正式申请，当（如果）美国宣战时，请求加入空军——我的第一选择——或是野战炮兵。我确信，我之接获命令只是一个时间问题，在那个命令到来之前，我需要轻松，需要享乐。

我母亲、父亲和我自1906年以来，既在加利福尼亚州的洛杉矶定居下来。在我前往英国牛津大学之前，我是在加州上的小学、中学与大学。在牛津毕业之后，便在奥克拉荷马油田开始了我的事业。我热爱加利福尼亚和当时流行在那里的那种轻松、随便与极端快乐的生活，因此，十分自然地，我便选择了洛杉矶作为享受我在油田里所赚来的钱的地方。

我心平气和地对受惊的父母宣布：“我已经赚到了我的家财，我准备退休。”

母亲和父亲对我的决定都不高兴。他俩在他们自己的青年时代皆曾十分劳苦地工作过。

母亲初结婚时，尚须担任学校教师以帮助供给父亲完成法律学校课程所需的学费。他们俩老都坚定地认为，一个人必须工作，他的生存才有意义；一个富人必须使用他的钱财来工作，他的生存才有意义。我父亲费尽唇舌要让我明白，一个商人的钱是用来投资与再投资的资本。

“你必须使用你的钱去开创、经营与建立事业”，他谆谆的教诲，“你的财富代表无数其他人的潜在的工作机会——它可以生产财富，并为很多很多人连同你自己创造更为美满的生活。”

我想我自己当时并没有十分注意去听他的话。后来我，总算认清了他所说的那些话的真理，但当时我觉得首先我须照我自己的方式去尝试。我买了一辆新的宽敞舒适的卡德莱克大轿车，添置了上好的新衣服，并且手头常有我可能需要到的大把的钱。我已经决定我需要玩乐，有了这些先决条件，我便无往不利地进入了南加利福尼亚——洛杉矶——好莱坞那个骄奢极欲的欢乐的旋风圈子里。美国那时虽然已经加入了战争，我的征召令则因手续上的错误，初则延缓，继而延期，最后我又接到通知，说我的“服役已无必要”。因此，我以吃喝玩乐渡过了我的第一次大战时的那些岁月。

那已是费了很多时日才使我大梦初觉，认为那种生活只是浪费时间，令我厌烦。到1918年底，我已完全醒悟。1919年初，我重新回到石油业——当我通告父亲，在26岁时我将从退休状态复出时，对于他那脸上所带有的那种好像是说“我告诉你么”的微笑，我也不禁为之面红耳赤。

在1919年时，奔走石油的人已将其注意力从奥克拉荷马转移到南加利福尼亚，新的产油区已经在那里发现，并在开发一次伟大的新的石油，热烈追求正在形成之中，我就是那些从开始便想参与这一追求的人们当中之一。我在南加利福尼亚最早的石油探勘冒险，可说彻底失败。我在Puente附近的笛笛尔牧场开钻了第一口南加利福尼亚井，但这口井证明只是一个干洞。

在奥克拉荷马，我的幸运离我而去了一个短暂的时期，但它并未弃绝于我。随后的几次赏试证明更为成功。我在三塔费泉、托兰斯、长堤与南加利福尼亚几个其他地区开钻了好几个井，其中很多证明为产油的井有些简直是令人为之心跳的油井。

我的大部分时间都用在和我的钻进工作人员一起在油田里工作。这种在奥克拉荷马养成的习惯，使我获得了很多次非常可观而且意外的红利，这种利益可说是由那些钻井班子的工作人员眼见他们的老板亲身参与工作的反应得来。这些人觉得他们和老板，乃是同心协力共赴一项事业的伙伴，而不只是那些让一生从未看过或踏上过钻井台的董事们所经营的公司里的雇员。士气便因此升高了，产量也随之升高。

这是非常重要的，因为其时遍及南加利福尼亚，正有数以百计的油井正在开钻，有经验的油田工人极感缺乏，多数大石油公司的人事经理们正你争我夺的疯狂地在寻找开采石油所需的人力。他们在劳力市场上疯狂地互相喊价，对曾经在油田工作过的有任何经验的任何人员，提供特别引诱与利益。

但大多数的油田老手都对那种施贿的暗示，表示愤怒，他们宁愿与那些并不提出特别好处，但却和他们以同样的言语说话，和他们肩并肩地在油田

里工作的独立的石油经营者签约。

我永远不会忘记，那次我开始在一处距离一家大公司钻井所在不远的地产上开钻的经验。那家公司使用条件十分优厚的诱惑性奖励制度，来设计并建造该公司。

整个钻油设施的全部作业都是利用蒸汽热力，甚至员工在生活上的便利亦复如此。工作人员有热水淋浴，甚至有快洗快干的洗衣房，工人们可以等待其工作服当场换洗。一天下午当我在我的井口工作后不久，一位老练的满身油污的油田工人，在我的钻井场地出现，并且口口声声地说他要面见老板。当人们把我指给他时，他便走了过来，直截了当地要我给他一份工作。

我问他，“你现在在工作中吗？”

“是。”就这么简简单单的从他口中道出这么一个字。

“在哪里？”

“在那面。”他用头指指对面那个完全现代化的钻井场。我的工作没有舒适的室内享受，我把这情形告诉了他，并且对他说，我简直想不通他何以会宁愿放弃。一个有那样奢华享受的工作，来加入我们这个近乎原始的作业。

“我在那个钻井场已工作了五个月”，这个一身油污的工人悒悒不悦地咆哮着说，“我们却只钻了四千英尺”！我笑了。在这油田所遇到的这种土质上钻了五个月，只钻了四千英尺，这个速度真是慢到一种可笑的程度。

“你认为要是由我来钻那么深需要多少时间？”我问。

“从你这副样了看来——大约 10 天！”这个油田老手满脸笑容地说。“这就是我为什么宁愿替你工作而不愿在那过像挤牛奶似的……”

他得到了我的工作，而且在我的手下工作了很多年。作为这一故事的一个注解，我应该加说一句，我的那口井以创纪录的时间完成，而已证明是一口产量很高的井。而对方大吹大擂所开钻的那口井后来证明只是一个干洞，最后不得不将其废弃了。

伙计与老板之间所存有的紧密团结精神与相互信任至关重要，我还可以举出另一好的例证。

在加利福尼亚油藏丰富的西尔滩油田上的林立的油井当中，有一小块田地。由于某种偶然的原因，这一小块田地那些在周围开井的公司所忽略掉了。我有很大一部分利益的一家公司租得了这块地，但却认为这是一块必赔的土地而准备将其放弃。每一个人都同意，这块土地简直派不上任何用场。第一，地面太小，不过比一间小小的家庭的地板略大一点点；第二，只能在一条长 400 多英尺、宽不足 4 英尺的地面上开辟一条接通一条大路的补给路线。在这样一条狭窄的通路上，载运物资与装备的卡车根本不可能进得来。即使能够进来，那块邮票大小的土地也不足以建立起正常大小的钻井的架设。在附近油田上开钻油井的各家公司，拒绝给予穿过其地面的通道的方便，因为如果能钻了一个产油的井，就可能减低他们自己油井的生产量，因为很可能是从地下同一油池喷出油来。

“把这一块租来的油田忘记吧，”与我讨论这一问题的同僚忠告我。“你将永远不会在那里钻出一口井来——一百万年也作不到。”

我十分顽固地坚持必然会有解决的方法。我把这个问题向我有最大信心的那些人提出——他们都是我钻井班子里面的人。他们听了我的话后，反应和我一样。他们认为这一问题乃是一个难以抗拒的挑战。

“老板，让我们前去看看，”一个倔强的钻井工人嘟囔着说，“我们会找到某种办法——不要担心。”有几个人和我一同先去相看那里的情形，我们发现，那里的情形确实是相当无望。“我想我们可以用一套‘迷你’型的钻井设备来钻这个井，”那个钻井工人说。“如果你能找到一个人设计并制造这种小型的钻井设备，我们便可以将其安装起来——但我想不出我们如何把所需的一切东西从大路上运到里面来……。”

如果不是这个钻井工人提出这个小型钻井设备的建议触发我的联想，通路问题所造成的困阻看来倒真是难以超越的。我念头一转，如果我们可以用小型的钻井设备来钻井，我们何以不能以一条“迷你”铁路来解决我们的运输问题？这倒是一种很好的情况：利用一条可以走一两节车的窄轨铁路，把拆散开来的小型钻井设备以及其他供应与装备，从大路上运到我们的工地。

是骡子的固执？是要证明我们能够作到旁人都认为不可能的事的一种愿望？或许如此。但小型的钻井装备与小型铁路都到手了。前者拆为零件由后者将其运了进来，然后再用手将其重新组合安装在那块小小的租地上。我们开始了钻井，我们在那里打出了油。

我记得二十年代一些其他值得纪念开采油井的经验。其中之一是我在洛杉矾南郊那个被称为雅典油田上所开钻的一口井。我花了大约1万2千美元买下了那块地，因为开采这块油田完全是我个人独立经营，而且深知在完成了第一口井的钻探工作之前便很可能把我手头所有的财源消耗殆尽，我选择自行担任我自己的钻井监督。在我所雇用钻井工人当中，有三位是石油工业里顶出色的钻井工人，他们是费利浦、普罗维尔和麦克莫杜。我们在1925年2月16日完成了第一口井，在4305英尺深处，初时每天可以生产1500桶油。不久后，我又在那个地点完成了第2口井，最初产量为每天2000桶，在以后的九年中，在雅典产地上的这两口井获得了40多万美元的收益——除去一切开销花费之后的纯收益。

更为乐观的是我在阿拉米杜斯高地所买下的那块克利佛油田，是在1926年10月，由我个人出资8000美元，从一位几天以前才以4000美元买下这块地的人那买来的。那位先生因为急于获取收益所以又卖给了我。

我在1927年2月21日开钻了第一口井，随后又在这块地上开钻了另三口井。所有这四口井都证明是产油的井，每天总共可以产油1万7千桶。从1927年到1939年，克利佛油田上的我的各个油井生产了近80万美元，收到我原来投资的1万%（100倍的利益）不过，在第一口井开出以后不到几个星期，我不但几乎损失了一大笔钱，也几乎连那块买来的地也一起丢掉。在这个显然似乎自相矛盾的说词后面隐藏着两个故事。一个故事说明：当一个普通的独立的石油发掘者和一家大公司发生竞争时，他将要遭遇的是些什么情形。另一个故事证明，当某些大的公司已没有办法将一个独立的石油发掘者窒息时，旁的人就会准备而且愿意向他伸出援助之手。

我开出克利佛油田上的第一口井——一天可出5100桶油之后，随即开始找寻可以收买原油的人。使我大力沮丧的是，我所接触的公司都拒绝与我作生意。几天以后，当我接到几位掮客打来电话，要以很低的价钱收买我那块克利佛油田的租用权时，这种显然的抵制行动的动机便显露得十分清楚了。这些掮客拒绝指名他们所代表的大亨究竟是谁。

那个时候我已是石油业里的靳轮老手，我认得出那种巧为布置的压榨把戏的一切典型的征象。某些有财势的方面希望得到我的那块油田。我或者须

以可笑的低价把他卖掉；或者我必须面对，我那块田地上所产的原油找不到市场。

我的油卖不出去，我必须设法将其储存起来。在洛杉矶可以找到仅有的储存设备是在一个倒闭了的炼油厂内——两座总储容量为 155,000 桶的储油槽。我立即把它租了下来。同时，正当我完全无望地在为我那第一口井每天所产的 5000 桶原油找寻买主时，第二口每天可产 5100 桶的油井也已出现了。以后第三口每天可以产油 5100 桶的井，第四口每天可产 2100 桶的井也相继而来了。

这种生产速度很快便将填满那两座储油槽，但是我仍然没有替这些浪找到出路。我知道当那两座油槽满出来时，我将毫无选择地非完全停工不可。

显而易见，我从我们四口井上将无收入可言。我的流动资金——钻井的开支已经够大——很快地便减少下去了，因为我需要支付油槽的租金以及将我的原油从几英里外输送至油槽的运输费。这种情况很容易地便会转变为财务上的灾难。我决定向那些大石油公司中的最大一家——壳牌石油公司进行正面攻击。也是一个幸运的巧合，当时的壳牌石油公司董事长乔治·雷琼斯（Sir George Legh—Jones）爵士正前来洛杉矶访问。我以绝望的心情决定把我的目标定得高高的，我请求单独会见他，我得到通知，他非常高兴与我见面。

乔治爵士是一位温和友善的人，他仔细地听着我的陈述。在他听我叙述时，在他脸上掠过的越来越深的怒容可以使人看出，他的公司并没有参与那种抵制行动，而且他由衷地表示他并不同意这种伎俩。当我把话说完时，他向我笑了，笑容里他已把他的保证给了我。

“莫急”，他笑着说。“我们会帮助你。”

乔治爵士告诉我，他们的公司将收买我克利佛油田上各个油井随后所生产的 1,750,000 桶原油，除此之外，并且答应另建一条油管连接我的油井与壳牌石油公司的油管网——而且建筑工作第二天开始。

乔治爵士与壳牌公司真是说一不二。壳牌公司的工作人员第二天一大早便来到我的克利佛油井所在地，而且立刻便开始铺设油管。抵制便这样打破了，克利佛油田仍然稳稳地而且十分赚钱地属于我。

当二十年代靠近结束时，美国石油工业起了激烈的改变。石油业很快变得越来越复杂，探寻与生产石油的花费盘旋而上，越来越高。购买油田租约权，添置机器与装备，资助石油的勘探与开发需要庞大的资金支出。大多数在已知油带靠近地面的油地已经经人勘定与开采，必须向更深的地底探勘，也必须作更深的钻探去找寻石油。

很多石油公司这时开始合并与增强，一些独立的经营者便这样倒了下来；另一些则卖与大石油公司。当时整个的美国经济也潜伏着一股奇怪的、不详的暗流。股票市场上列名的股票虽然疯狂地攀高但将要发生经济困难的警告与预兆也可闻可见。

对所有的石油冒险客来说，这是一个严重的时期；对我来说则特别困难。我必须照顾我自己的暴发的商业利益——我自己的油田、油井公司。而后，经过了这许多年，我也买下了我父亲的公司的大量的股票。现在，他的健康情形开始变坏，我发现在经营那些公司的工作上我也必须担任更为积极的角色。

1929 年，股票市场垮台。次年我父亲发了一次心脏病。他虽已年高七十

有五，仍勇敢地、严酷地与病魔争战几个星期，但这一战役终于在 1930 年 5 月 31 日失败而与世长辞。情形简直不容母亲与我有更多的忧伤，我们必须使他的生意畅行，使他的公司照开。联邦政府十万火急的催着赶快解决那些财产的遗产税问题。这些以及其他的一切事务必须获得立即的照应，而每况愈下不景气的经济因素更使这些事情的处理愈觉复杂。很多人劝我清算一切——不但把我亡父的所有卖掉，连我自己的公司与事业也一起卖掉。

“商业情形只有越来越坏，”他们预测。“经济将要彻底解体！”

我的看法并非如此。我深信美国的经济大体上是健全的——三 q ~ ——而并非出卖。

很多石油公司的股票皆以前所未见的低价出卖；这真是然可观的好买卖。我开始构想建立一个完全一贯作业，包容一切的石油组织，不仅自行探勘与生产，而且也自行运输，炼制，甚至包括零售生意。

在商界也和政界一样，与多数人所持的信念与态度背道而驰，是不容易的。商人如果与流行的意见背道而驰，必须要想到将会遭到的阻碍、嘲弄与咀咒。当我三十年代经济大恐慌时决定大大购买股票，并建立一个自行包容一切的石油企业时，我所遭逢的情形正是如此。我的朋友与相识，更不用说那些竞争者了，认为我这种发狂的购买将是一个致命的错误。于是，当我宣布我买下在加利福尼亚开业的七大石油公司中的一家公司时，既使那些在过去支持我的人们也慢慢相信我简直是发疯了。

大石油公司可以收买独立经营者的公司，而且过去常是如此。但是一个独立经营者要收买一家大石油公司？这简直是离经叛道——妄想天翻地覆！

尽管如此，我迳自实施我的计划，因为我是放眼未来。我所控制或我有大部分利益的石油公司过去只是从事找寻石油，并将其从地底下弄出来。但是为了使这些油以及将来所钻的新井产生的油有可靠的市场，我必须投资在一个需要原油、有适当炼油设备，且有发售便利的公司。在加利福尼亚只有七家这种公司，这几家的公司依次为：加利福尼亚标准石油公司——这家公司太大了，显然绝非任何独立油商所能吞没得下与消化得了的。壳牌公司的情形亦复如此。其次是联合石油公司，但这家公司自有其原油的来源。通用石油公司亦有自己的原油来源，而且这家公司完全是一家闭关自守的公司，其股票不在市场上买卖。这就只剩下了三家公司：富田石油公司，这家公司当时已处于破产的情况之下，并不是一个诱人的发展目标；德克萨斯石油公司，也是大部分由自己的原油来供应；最后这就只剩下潮水联合公司了。

潮水联合公司看来是最合理的选择了。这家公司自己所有的原油只能供应其炼油厂原油需要的一半，另一半则须向其他的石油生产者去买。潮水公司也有一个很好的市场销售组织，其产品消费大众心目中也会有一个很好的名声。

在我看来，把我的公司与潮水公司联合起来会有很大的利益。我那些公司——其中包括乔治 F 盖蒂公司与太平洋西方石油公司(Pacific Western Oil Company)——可以保证使其原油生产有出路，他们可以保证潮水公司的炼油厂可以源源不绝地获得原油供应，抑或，藉彼此公司间的相互作用，可以作大规模的经济运用。如此节省下来的利益可以让消费者享受低廉的油价而受惠，亦或以让潮水公司的 34668 位个人股东分享较高的红利。

1932 年 3 月我以每股 2.5 美元的价钱买下了潮水公司的 1200 股普通股，而开始了我自己的潮水公司。在以后的 6 个星期内，我把我的股权增加到 4

万 1 千股。但我能够完全控制这家公司已是 20 年以后的事了。到那个时候我的石油生产公司与我势必买下数以百万计的潮水公司的普通股。当我开始以 1932 年时的萎缩价格购买时，我的猜想并没有错。在以后的 5 年内，潮水公司的普通股上涨至每股 16 元之多——其股值最后且升到这一数字的好多倍。

取得潮水联合公司的控制权可并不容易。需要冒很多的险，遭遇很多反对，还需要摆平很多法律上的争执。曾经遭遇到不计其数的危急情况，结果如何是危疑不定。

我第一次想在潮水公司的经营上获得一个发言权，发生在 1932 年 5 月，我挟带着我自己的 4 万 1 千股，外加 126000 股记名股，出席那年的股东大会。在最后时刻，那些记名股被撤销了。我的努力归于失败。我买了更多的股票，并且试图把我的观念灌输给潮水公司的董事们，但他们并不以我的看法为然，因而发展为一场长期的争战。何以如此，我想有几种原因。首先，因为我是一个外来者，我在董事会那种执拗的气氛里一无经验。

“保罗盖蒂应该留在他所惯在的那个地方——钻井场上。”潮水公司的一位董事，当人家告诉他我正从四面八方买进这家公司的股票时，就曾这样不屑的说过。我担心董事会里还有其他的人对我以及我的野心，或者更不以为然。

我曾经仔细地研究过潮水公司的组织与经营情况，并且建议这个公司须作某些改进，而且需要更经济的经营。这些建议对那些保守的董事们来说，显然是大过激烈，因此不仅不为他们所接受，且招来了很大的愤懑。

我也得出结论，认为潮水公司的很多炼油厂不是已经落伍，便是行将落伍。我相信公司应该进行现代化的改革或是替换。但经理部门在这种商业不景气时，不原多作资金上的开支。董事们认为这是“必要的谨慎”；我则认为这是近视，非常危险的省小钱。

比及 1933 年，盖蒂事业已经拥有了潮水公司的 260000 股，所占的比率已不容再受忽视。我被选为公司的董事，但这只是一次空洞的胜利。我只是很多董事中之一，其他的董事仍然是坚定的反对我和我的建议。我继续的收买潮水公司的股票，使其能在公司的管理上说话受到重视。

又三年后我们拥有 1734577 个股——超过了投票的 1/4——我所提出的很多改进建议便被实施了。到 1951 年我拥有了在数字上居于控制地位的股份，这时公司名称中的“联合”字样已被取消，潮、水也变为“潮水”了。再过两年，这家公司的董事除一个人外，余皆选自盖蒂事业。这一奋斗到此终告结束。时至今日，“潮水”的资产已超过 8 亿美元。

但这并不是整个故事。在史凯利石油公司的许多附属机构中，有一家斯巴达飞机公司，这是从 1928 年便开始营业的土尔萨的一项事业，制造飞机与训练飞行人员与领航人员。1939 年 12 月 7 日，我第一次访问这家公司。它的飞机制造作业规模不大，工厂里只雇用了 60 名左右的工人。驾驶员训练学校倒比较积极，事实上这是美国最大的私立飞行学校。

我刚从欧洲旅行回来，其时欧洲已在作战。我深信，美国终必将其力量投入反轴心国家的战争之中。因此，我觉得斯巴达航空应该在美国的国防计划上担任一个重要的角色。但当时我还不能料想它能够变得如何的重要。

离我第一次访问斯巴达公司两年以后，日本偷袭了珍珠港，美国也加入了战争。也就是在这同一个月里，我可敬的母亲过世。这是一个沉重的打击。

虽然那时我已经 50 岁，这件事在我心头所引起的悲伤之情，其深刻程度犹如我尚是一个小孩子。

战争新闻充斥在报纸的新闻版面上。在第一次大战中我未准服役，我希望在第二次世界冲突中能有服役的机会。我曾经学习天空航行，并且在我生命中的不同时刻里曾经有过三艘游艇，最大的一只有 260 英尺长，1500 吨，有水手 45 人。凭着这一基础，我自动地向美国海军请求服役。但令我遗憾的是，我却是被人有礼貌但却十分坚定地通知，一位中年商人对海军并无多大用处，除非他乐意担任一种岸上的日常行政工作。在奔走了各种门路之后，我获得海军部长诺克斯的接见，并提出了我的请求。我告诉他我希望得到一项海军任命，执行海上任务。

“你合乎一项行政或后勤军官的任命”，诺克斯宣布说。“我知道你拥有斯巴达飞机公司。”我同意这家公司是我的。“三军部队必须使每一家飞机能够很快地进行大规模生产，”他告诉我。“你能为战争努力所作的最重要的服务，便是放下你其他的商业事业而直接去经管你的斯巴达。”

1942 年 2 月，我来到土尔萨担任斯巴公司任执行总裁。有大多太多的工作需要作，但却很少有时间来完成这些工作。生产设施——包括厂房空间——必须扩充，机器与工具必须添置，需要延请工程师与技师，也要成千上万的雇用与训练工人。尽管存有这些瓶颈，短缺与挫折，极峰的生产量仍在不到 18 个月的时间内达到。

在整个战争期间，我一直积极地直接负责斯巴达的操作业务。在战事结束以前，斯巴达飞行学校有一段时期在同时训练多达 1700 名飞行新生。比及对日战争胜利日，斯巴达工厂极盛时雇用 5500 多名工人，在与各大飞机公司转订契约（转包）的基础上生产飞机所需的备种各样的零件与配件，其中包括 5800 套 B——24 型轰炸机用的升降舵，补助翼与方向舵；2500 套 P——47 战斗机用的引擎安装配件；数以百计的寇蒂斯俯冲轰炸机用的引擎罩；数以千计的道格拉斯俯冲轰炸机用的制造板，野猫战斗机的机翼；洛克希德 P——38 型追逐机的尾桁。斯巴达也单独生产 N——初级训练机。

斯巴达公司的生产记录得到了三军很高的评价——这要归功于为公司工作的男女工作人员的效率与忠心，他们为帮助赢得战争尽了他们的本分。

我一直留在斯巴达公司直到 1948 年，看着他从战时生产飞机零件转换为生产和平时期的家庭拖车。而后我又重新回到我最早的、也是我最心爱的事业——石油。

我的石油公司呈现从来未有的繁荣、扩张与活跃。但这是一个需要继续扩充的时代。战争消耗了美国的巨量石油储存，战后全世界对石油的消耗大增。石油探寻者四方出动——到加拿大、中南美、非洲与中东——寻求新的油源。本能、预感、幸运——随便怎样称呼——告诉我，中东是最有希望的产油所在，是石油探勘上的最佳赌博。我在 1930 年即在中东取得一项石油让与权，但让我的这一机会空空渡过。现在我决定去找寻一项让与，在那里去从事探勘与开钻，来弥补我已失去的那一机会。1949 年 2 月，我的公司在波斯湾上的沙乌地阿拉伯与科威特之间被你为“中立区”（Neutral Zone）的那片不毛之地，那个了无人烟全未开发的沙漠地带。获得了一项为期 60 年，我占一半利益的让与权。

这项让与是由沙乌地阿拉伯国王沙德陛下所给予。为取得在“中立区”探勘与开钻石油的权利，我会给沙乌地阿拉伯政府 1250 万美元。”这是一项

很大的冒险，石油工业界的很多人又一次预测，我势将把我的公司与我自己弄得破产。

我们在“中立区”能钻出第一口产油井以前，我们已花费了四年的时间与四千万美元。但到了1954年，我终于松了一口气，并窃窃心喜我说总算没有像人家预言那样把自己毁灭。“中立区”终被证明是世界上最有价值的石油地产之一。油井一个接一个地被开了出来。石油地质学家保守地估计，包容在我的让与地的这个地区获得证实的石油存量超过120亿桶！有了这样庞大的储油时，并且在中东与其他地区有着那么多的油井每年生产千百万桶石油，那就必须在其他方面作配合地扩充。我的那些公司势必扩建与购买更多的炼油厂以处理所生产的巨量原油。油管、储存设施、工人的房屋计划以及其他不计其数的装备与设施建立了起来，或是正在赶建之中。

1957年，潮水石油公司的一座2亿美元的炼油厂在德拉瓦州的威明顿建筑完成。在旧金山附近的另一座潮水公司的炼油厂花6千万美元完成更新。在意大利盖塔地方建了一座日产四万桶的新炼油厂，在丹麦也有每日两万桶生产能量的炼油厂。

1954年与1955年开始建造一个超级油轮队的第一艘巨型油轮，数艘这种油轮现在已经完成，有的已在从事航运。这个油轮计划仍在快速进展中，营运中的与建造中的吨位超过了一百万净吨。这些船只的确算得上超级油轮，都在七万吨以上。我的那些公司最近在加利福尼亚州的洛杉矶、奥克拉荷马州的土尔萨，以及纽约市建起了有如雨后春笋的新办公建筑，花费已接近四千万美元。不管它们生产什么，盖蒂事业所属的工厂与商业都是不断地在扩充。经理方面总是设法增加生产、发展新产品以及为旧产品寻求新应用的大规模计划，不断地在进行。我的那些从事石油与其他矿产勘探的公司，在全球四个大洲上努力地在经营。

这就是我如何选择我的成功之路；如何从奥克拉荷马油田开始找寻石油的日子起，在这条路上奔波，以及如何建立起我的事业并赚来我的财富的故事。对这个故事，我愿意再加上一个简短的，高度属于个人的——而且略带忧伤的——注脚。多少年来我曾尽力——至少就整体来说——避免个人宣传。或者说，因为我没有去寻求或躲避宣传，我想如果将其说成是个人宣传回避了我，或许更为正确。这种近乎埋名的安祥状态在1957年10月突然终止，而且永去不返。那年《Fortune》杂志刊登一文，列出了美国豪富之家。我的名字居这个名单之首，那篇文章把我标名为“10亿富翁”与美国最富有的人”。随后其他杂志更赐我以“世界上最富有的人”的头衔。

从此以后，我便被人包围着追问我究竟有多少钱。当我老实地回答我不知道，我无从知道时，连我自己也难于相信。我的财富大都投资在我拥有或由我控制的商业中。我对我财富的大小不加争论，我的确不在乎我究竟有多富。

现在我的那些公司都在蒸蒸日上，它们仍在执行进一步野心勃勃的扩张计划。我所主要关心者，以及我的主要利益在于确使我的公司继续成长，从而可以提供更多的就业机会，并为公众利益生产更多的货品与服务。

在我这个时代，尽管有许多不安和苦恼，我的同仁和我深信整个经济的趋势仍是继续发展。我们认为，史无前例的繁荣，正在开始。因此，我们愿意尽自己的力量，促进此一繁荣，并与所有国家的人民共享。

旅馆大王希尔顿

大约 16 年前，作家达布尼为旅馆业巨子康拉德·希尔顿写了一部传记，那时希尔顿已 60 岁，达布尼就以这部传记的最后部分，或接近尾声的部分，作为传记的书名。达布尼这样想是对的。他以为，一个人到了 60 岁，而且银行里存着数以百万计的金钱，可以慢下来，走向退休之途了。这种想法对吗？

错了·达布尼原先为这部传记定好的书名，是《购下普拉萨旅馆的人》，此系指纽约“普拉萨”旅馆而言，这家旅馆是世界最著名的社交场合之一。当此书准备付梓时，不料希尔顿又玩了更大的一票，那是他 60 年以来最惊人的之笔：他买下了纽约华尔道夫——亚斯托利亚旅馆。如果说普拉萨旅馆是旅馆之后，那么华尔道夫——亚斯托利亚旅馆就堪称旅馆之王。达布尼和他的出版商赶快把这书从印刷面上取下，增加了新的一章，把书名改为《购下亚斯托利亚旅馆的人》。

这本书出版后不久，希尔顿又给他这位不胜其苦的传记作家增添麻烦。这次他买下了史泰特勒连锁旅馆。他付出了 1 亿 1 千万美元。据一般所知，这是历史上最大的一笔不动产交易。

希尔顿已年逾 80 岁，当本书付印之时，他似乎仍未准备退休。他可能像对达布尼一样，也使我们必须重写他的故事。

希尔顿显然是热爱其工作的人，像我们在本书中所谈过或要谈的其他富翁一样，他也不喜欢穷奢极欲。他很早就积下了很多的钱，足够挥霍而有余。他可以在 1940 年代便退休，去过帝王般的舒适生活，不必在池畔或摇椅上思量发展他的事业。但他却不能退出他的“游戏”。

他喜欢的“游戏”是不动产——特别是旅馆。他买下旅馆，修建之，经之营之或转售，把旅馆当作大棋子般的任意摆布。他做这些事，主要是靠着巧妙地利用别人的钱——这种技巧。

以下是希尔顿的故事，在此我们仅略述他的寒微时期。

希尔顿于 1887 年圣诞节生于新墨西哥州。他父亲经营几种小城镇的商业，包括一家摇摇欲坠的小旅馆。父亲的生意时好时坏，当父亲去世时，生意正走下坡，年轻的希尔顿所继承的遗产只有 2000 美元，他把这笔遗产跟他自己赚的一小叠现钞合在一起，便携带着在自己名下的大约 5000 美元出发，去寻求他的财富。

他对小城镇银行感兴趣。在他的镇上，原有一家资本仅为 3 万美元的小银行，他和父亲都是这家小银行的股东。年轻的希尔顿对银行业十分熟悉，而且跟新墨西哥州的几位银行家很熟，于是他知道可以用他这区区种子资本去做大事。他可用这笔钱作为借款的基础。如果他发现了自己想买下的商业产权，他可以先付这五千元，然后到银行去成千成万的借。

于是，他就去物色一个小银行，但后来他并没有买银行，而是买了一个旅馆。

四十年代中的一年，波多黎哥政府写信给 6 位旅馆业老板，问他们是否对于在圣胡安建造一家旅馆发生兴趣，希尔顿很快就答复。他很热心地用波多黎哥所用的文字在回信中说明他的条件。

用西班牙语回信是对的，有助于说服波多黎哥当局，让他来兴建这旅馆。他并聪明地提出各项条件，说明今日经营国际旅馆连锁能有厚利可图。

希尔顿是一位梦想家，但他总把梦想变为事实。1919 年，他带着有限的

资金，缝在衣服里，逞自到达特拉维夫，有 67 家旅馆悬挂希尔顿的旗。现在他在国外所有的旅馆比在国内所有的多。

希尔顿以买下华尔诞大——亚斯托利亚旅馆著称——这家旅馆乃是旅馆类巨子们最高的荣誉象征。后在 1954 年，他在一笔惊人的不动产交易中，买下了史泰特勒连锁旅馆，这笔交易的数额比著名的路易斯安纳不动产交易还多七倍。

希尔顿有着对自己的财产作最善运用的天才。举一个例子说：他在芝加哥希尔顿旅馆中，开设了一间九千平方英尺的威里福厅。他把另一房间分出了一半，开设了这间大厅。他又在原有的地板与过高的天花板之间设一新地板，便在薄稀的空气中设置了非常需要的另一间房间。

高个子、身躯仍然挺直、仪态高贵的希尔顿，有一次在洛杉矶的比佛利山他优雅的办公室中接见《国家商业》杂志的记者，述说他那卓越的成功故事。

这篇报道说：

问：你在旅馆业方面的首次经验，远溯至你父亲在新墨西哥州开设一家公寓式的旅馆，是吗？

答：其实那是一种有限的经验。家里有 8 个孩子。随着家属地增加，父亲忙着增加房间。后来我们去上学了，父亲发现有几间空房间，就改成了旅馆。但我所有的第一个旅馆，是在德州的西斯科——马布莱旅馆。

我父亲是新墨西哥州圣安东尼奥这座小镇的拓荒者。我想，当父亲开始拓荒时，他的商品中有一罐威士忌。他可能带有一些印花布。无论如何，他是一个很辛勤的人，他以所赚的钱，资助开煤矿的同伴。

因此他拥有了一个煤矿，逐渐在那个社区中，父亲雇用了每个人，在煤矿中工作和运煤，他收购农民的产品，开设商店，设置邮局，最后我们有了一家小银行和一家小旅馆。

我亲自开设那银行。那是我的主意。

问：做银行家是你的梦想之一，对吗？

答：是的。但一次世界大战结束后，我父亲去世了，我不知要做什么才好。我的一个老友，艾米特·万希在阿布开克病得很重，我去看他。我记得他说的话。他说：“我不久人世了。上帝不久要召我去。你如果愿去德克萨斯州，你一定会发财。”

一个垂死的人的劝告——几乎是命令——使我印象深刻，于是我决定去做。

我虽然照做了，但仍不知要做什么不知是否要从事银行业还是其他行业。我首先在德州的魏基塔瀑布停留，去看一家银行，银行主人对我说：“无论出多少钱我也不卖给你。”

我所说的买银行，是买一家小银行，我没有很多钱，事实上我只有 5000 美元，但我有信用。

魏基塔瀑布那家伙说：“你何不去南方的油田？那里有一个繁荣的城镇，我想你可以在那里找到一家银行。”

于是我去了德州的西斯科，那是在石油繁荣时期，我找到一家要以 7 万 5 千元出售的银行。于是我想，这对我正合意。我与那里的一位我从前就认识的银行业者商谈。他是艾尔·巴苏，我的大部分银行事业都是跟他合作。

他说：“你这傻瓜？赶快去买下那银行。这是好主意，钱不够来找我。”

于是我回西斯科，并给那家伙发了一个电报说：“我决定买那银行”。当时我的梦想很大，我想这将是德州一个银行王国的里程碑，我甚至迫不及待要去买。他回了我一个电报说：“加价了，少了8万不行。”我很生气。违反着我的直觉和随父亲工作多年所得的经验，我竟接受了这个价钱，但他又把价钱提高。

那天晚上，我到那家小旅社去马布莱旅社——那里非常嘈杂，什么都在忙，人们在等得到可休息8小时的床铺，24小时内，床铺要三易其人。我向旅馆主人自我介绍，并说：“生意好像很好。”

他说：“我这生意不错，可是我能在油田中赚更多的钱。”

我说：“你愿出让这旅馆？”我装着并不急于购买的样子。他说：“我稍过一时期会卖掉。”

于是我对自已说，我要买这旅社了，我终于买下。

这就是我开始怎样开始的。

问：那是一个很繁荣的城镇，旅馆的床位应接不暇，你翻阅帐簿，觉得开旅馆是好主意，对吗？

答：我觉得比开银行好得多，我在接收那旅馆前24小时决定购买。这就是我要从事的行业，这是我的生命。

问：就在那里决定的？

答：就在那里我决定不从事其他行业。但是真正使我下决心的原因，是我到那里去亲眼看到那种生意兴隆的情况，而且旅馆主人告诉了我他的营业情形，并告诉我晚上火车到达该镇的情形，及他怎样赚钱。当他把帐册给我看时，我计算一年之内就可把我的本钱赚回。

那时我们没有所得税，所以那是多好的一项交易。

那时在一年之内就能把投下的钱赚回，今天你要20年才能赚回，这是因为要缴税和付出很高的务工费用所致，所以今天的旅馆生意，已不像当年那样有利可图了。

我在古老的马布莱经营旅社，牢守两个主要的原则。

问：什么原则？

答：我在旅馆周围发现，我们并未善加利用空间。于是我便加以改变，我平生牢守此一原则，随时注意对于空间如何才能作最佳的利用。你知道，你会损失你的金钱，同样你也可成功，这端视你能否知道大众的需要。把你所能得到的空间尽量多于他们。

我想马布莱旅馆的顾客能在其他地方进餐，所以我们不需要餐厅。于是我们就在餐厅里置床。我们并不能靠供应餐食赚钱，而客人们对于房间却是极为需要。今天你可以发现，对空间的最佳使用者是餐厅。

另一件事是在服务人员间建立团结精神，我们如今所有的服务人员，告诉他们顾客是否满意，是否会再来照顾，大部分要他们负责。我平生守此信条。

问，你认为你的事业中最大的成就是什么？是买下华尔道夫旅馆吗？

答：就旅馆事业而言，我觉得到现在为止，在我一生中我所做的重要事情，是买下华尔道夫旅馆和史泰特勒旅馆，以及开设各国际旅馆。根据我的知识，我觉得在国际事业方面我们所获有的利益，要比在国内所获有的为多。举例说，我们在国外开旅馆，劳工费用就比在国内低，这你是知道的。

还有，国外对旅馆的需求大。例如，巴黎希尔顿旅馆，那是33年来在巴

黎建造的第一家旅馆。试想，一个像巴黎那么大的城市，而 33 年没有新旅馆，人们的需求如何大。

问：何以别人不建旅馆？

答：巴黎经营旅馆的人不愿再出现一个旅馆，他们满足于现状。而且今天建造一个旅馆不容易，税和劳工费用都那么高，但我们要做的，却是在世界各主要城市建立旅馆。

我们相信，我们建造这些旅馆有助于世界和平，我们已发现，人们虽然相互竞争，但一旦他们进入我们的旅馆，他们就不再疯狂了。

问：希尔顿先生，拥有华尔道夫旅馆是你多年的梦想之一。但希尔顿公司的董事们却对这些不甚热心，是吗？

答：是的。

问：华尔道夫在你的心目中，何以成为一个大目标？

答：我认为它是世界上最伟大的旅馆。它那优雅的房间曾住过世界上的每一皇族。当有人打电话到华尔道夫找“国王时”，电话生还得问明白“请问找那一位国王？”但这家旅馆破产了。我记得其中一位反对宣告破产的董事。我曾在 1942 年买了该旅馆的股票，每股才 4 分半，情况那么坏。那是 1949 年的事。那位董事从洛杉矶打电话给我，向我提出一个警告，他说：“我刚才接到某人的一个电话。他说不要让康尼（即希尔顿）买华尔道夫。”

问：这也没能阻止你？

答：丝毫未能阻止我，因我知道，我们的公司若拥有这么一家旅馆，将会有何等的荣誉和声望。

当开会时，这位董事说：“投票的时候我决不对你投反对票，但我反对你这样做。”

因此我的董事会并不与我共同有此热心。作为希尔顿旅馆公司的董事长，如无他们的赞同我不能买华尔道夫。

但作为康尼·希尔顿，我可以像 30 年前在西斯科那样去做。我可以自己买下，向我的支持者解说其利，以便筹措资金。于是，我就依照过去我所熟用的方法，展开行动。过去我曾在德州租过旧旅馆，后来在达拉斯建立了一家旅馆——如此我便积存了我的第一个 100 元。在大不景气的年代，我以很便宜的价钱买旅馆，设法使之恢复原来的状况。我去访一个人，此人我认为握有华尔道夫股票的那批华尔街人的领袖。

“我已准备跟你谈谈”。我说：“我何时可来？”

那天下午我到他的办公室，说明愿买 2490042 股——此数可控制华尔道夫的产权——每股 12 美元。

“请于 24 小时内答复。”我说，然后我开了自己的一张 10 万美元的支票，作为定金。他说，“给我 48 小时。”我同意，他最后同意了我的表示。我要花 300 万美元，才能完成这项交易。

我又去找一些人，我说：“你们愿拿出 25 万元，参加我买华尔道夫的交易吗？”他们同意，我计算我可以筹措足够的钱来买华尔道夫。

我保持下午 6 时停止工作的习惯，每晚都跳舞和打高尔夫球，但为了筹措金钱而作最后谈判时，我的娱乐便为此中断。事实上，我没错过的唯一的事，是每天早晨在圣派屈克教堂做弥撒。

我正在继续筹措中，希尔顿的董事会说：“不行，既已如此，这旅馆属于希尔顿旅馆公司好了。”

问：于是钱由公司出了？

答：是的，他们付了钱。

问：你在建造你的第一个旅馆——达拉斯希尔顿旅馆时，曾为了钱而作过更大的奋斗，不是吗？

答：是的，确是如此。为了建造那旅馆，我几乎破产，那是 1925 年，我们建造的第一家旅馆。

我对那块地皮的主人说，我要建造一个耗费 100 万美元的旅馆。我对他说，我不想买他那块地，而是租用 99 年。

他说：“我不是麦休撒拉（享年 99 岁的老人），我不会活 99 岁。”

但我告诉他：“如果我不付钱，他不仅可收回原地，也可把旅馆收归已有”。当他同意了租借，及商定租金之后，我又给了他一个大难题。我说：“我要利用这块地去借款。”他大为惊讶，但最后终于同意了。

但我当时并无经验和所需的知识。有许多事需要去思考。我虽已积聚了 100 万美元，但还不够应付，于是我缺钱了。为了解决钱的问题，就又去找那位地主，对他说：“如果你把这个建筑物建好，接收它，我愿给你更多的租金，把它租回。”他相当富有，但反对我的提议。于是我一再说明，他最后竟同意了。这是我建造那个旅馆的经过。

问：你觉得自己有直觉，能知道何地宜于建旅馆吗？

答：我想我有充分的知识，可以决定什么地方是兴建旅馆的好地点，什么地方不适于兴建，这家旅馆（指附近的比维利旅馆）的地点很好，想到这家旅馆；我真要发狂，那块地本来是个垃圾场，我曾不断对自己说，“应当在此建造一个旅馆，何不赶快想办法？”我终于建造了，但差一点落在别人的后面。

我几乎太晚，因为也有人想得到那块地。你知道，别人也会有眼光的。

问：但你的行动快？

答：我只是去找那地主说：“我要与你谈个交易。”我就这样完成了这个交易。

问：对史泰特勒连锁旅馆，你有过类似的问题吗？不是威廉·西金多夫和诺普早着手购买了吗？

答：是的。

问：那你怎样弄到手的？

答：我想到史泰特勒旅馆，是因为我知道其内部有问题，知道他们内部有很多磨擦。我有一个朋友在那里担任副总经理——他已过世，愿上帝让他的灵魂安息——他是杰米麦卡比，一个很奇妙的人。

一天，一些人被邀搭乘联合航空公司的一架新飞机去大峡谷旅行；我说：“我相信会跟麦卡比坐在一起。”在飞行期间他对我说：“你怎么不购买史泰特勒旅馆？”

问：西金多夫先生早已开始谈判购买了？

答：是的。他们出价 100 万美元。史泰特勒太太是史泰特勒先生留给康奈可大学的该公司少数股权的受托人。她也是两个孩子的信托人。

大约次日我给纽约的乔宾斯打电话。乔宾斯那时是我们的副董事长。我问他：“史泰特勒太太在哪里？”

“在这里。”他答。我想去看她。我要立即动身。那时我在加州。

他在电话中说：“她要在此等您。”

就我所记忆，共有三个信托人，我心想，只停留在纽约的傻瓜，如果要得到那些旅馆，就得快速行动。

我对史泰特勒太太说：“你愿支持我做个交易？我向你提出的价钱，会比别人出的价钱高。”她说：“愿意。”事情就那样，很顺利。

西金多夫曾提出了很高的价钱，但他只能先付出他愿付的1亿1千万美元的100万美元。我则先付700万美元。

他们一定接受我。作为信托人，他们不能收下100万美元而拒收700万美元。

问：这是交易的定金？

答：这是一笔现款，保证我会完全实践这项交易，但我出的价款是同样数目。

问：总共1亿1千万美元，全是现金？

答：是的。我相信那是历来最大的一笔不动产交易。

问：希尔顿先生，我知道你在大不景气时代，情形非常坏。你的旅馆一个个的失去。你多方筹借，那时你怎能支持下去的？

答：我坚持不放弃，根本上说，我之不放弃，是我的个性使然，我觉得我迟早能克服困难。那时候，旅馆纷纷破产。事实上，记录说明美国全国的旅馆破产的有80%。

有一度我负债多达50万美元而收入无剩余，但我终于渡过难关。

除了寻找荒地和建立团结精神之外，你经营旅馆业还做些什么原则？

我所坚持的原则之一——是设备性能为第一流的旅馆。我希望客人走进我的旅馆后，看到美好的房间，清洁的浴室，所以我坚持这一原则。我认为，当你进入我的旅馆，我所供应给你的东西是你觉得喜欢的，那么我向你多取些房间费你一定不会抱怨，但举例说，如果我供应给你一张陈旧、残破的地毯为你所不喜欢，那么，你就不会高兴了。

我也知道，每个旅馆都应按其地点而有它的特征，知道当你预料客人们的需求时，你必须估计得正确，知道若大批购买会省钱，也知道需要推广、宣传和训练。

问：读过大作：《做我的客人》一书，知道你的家人，特别是你的母亲对你有很大影响力，是吗？

答：是的。我记得，当我的成功特别大的时候，家里的人就会稍事抑制我的骄傲之气。有一次我回到家，对母亲说：“我的旅馆现在已值5100万美元了。”

她抢白着说：“我看你丝毫没有两样，只是你的领带弄得有点脏了。”

问：读大作后，知道你半生的三个试金石是信心、辛勤和眼光。你认为，在任何行业中，成功的要素是什么？

答：我可以告诉你，我所坚守的是人格的完整，在任何情况下不要欺骗任何人、要实践你的诺言。

在任何情况下都要守此不渝。

问：经营国际性旅馆，你认为你所遵循的最好程序是什么？或者每个国家不同？我知道你已与一些国家政府合作。

答：我们喜欢在政府能跟我们合作的国家打交道，那样我们就不会有困难，就我们国际旅馆而言，我们会对一国政府说：“我们要经营这旅馆，你们把它建好，把家具办好，我们可提供经营的资金，我们提供人员，此后就

没你们的事了。所得利益我们分享，你们 $\frac{2}{3}$ ，我们 $\frac{1}{3}$ ，这就是我们试着去做的。”

问：你何要 $\frac{2}{3}$ —— $\frac{1}{3}$ 分帐？

答：我们认为这是公平的交易，对他们对我们都很好。

电影大师史提芬·史匹堡

1985年7月15日,《时代》周刊第三次以封面报道介绍荷里活超级明星史提芬·史匹堡。第一篇报道描述了1975年摄制《大白鲨》的情况,这《大白鲨》使世界广大观众感到既害怕又兴奋。

1982年第二篇报道预报了《外星人》和《鬼驱人》,但因福克兰岛战争,这篇报道不能上封面。

1985年7月第三篇文章盛赞史匹堡的天才。史匹堡着了迷似地使我们发掘美好而又可怖的童年世界。

事实上,他自己的童年正是他所拍的电影焦点所在。《时代》周刊记者丹尼斯·沃列尔解释说:“报道史匹堡的生平和工作确实是一个重返少年时代的过程……”这是他天才的秘密,这不但帮助他成为荷里活最有实力的导演,甚至是世界上最好的导演,而且,在做他最喜欢做的工作过程中,他的天才使他获得财富。

每次跟史匹堡谈话都能使人重温他的童年旧事,并回忆起永恒友谊的严肃誓言。但是,史匹堡的世界并非只有美好和光明面。那是一个也有威胁和黑暗的世界,在这世界里充满了来路不明的物体,和令人感到恐怖的梦。恐怖慢慢地变成奇境,平常的事情被编成离奇的故事——是从黑暗走向光明的不安的旅程,这旅程迫使我们重温萦绕在我们心头的恐怖,和重现我们小心翼翼地隐藏在心灵深处,难以言传的快乐。

不用说,史匹堡才智非凡,但他还是脚踏实地,他所脚踏的实地就是中产阶级、白人、富有的人、居住在效区的人和非常“北美化”的人——至少在相貌来说是如此。他自己承认道:“我认为我就是小飞侠,我真是这样想的。”毫不奇怪,他常常把自己比作他所崇拜的偶像:和路迪士尼。跟迪士尼一样,他常常以不到两尺高的儿童的眼光来看待一切(和拍片)。

但是,他的电影更多地反映了另一位大师的影响:他就是希治阁。这些电影有着强烈的幽默感,因为幽默乃是童年幸福的最后防线。而且史匹堡的电影常常把平常的人物置于特殊的环境之中。简单他说:他是在变魔术!

这个令人愉快的魔木世界的缔造者在1947年12月8日诞生于俄亥俄州辛辛那提。他最早的记忆是个幻想世界,后来,他将这个幻想世界拍成了电影。《时代》周刊是这样描述他的幻想世界的:一片漆黑——就像上帝创造世界第一天半夜前一分钟那样黑暗,就像在电影院里故事片开映前那样黑暗,于是活动开始,在门厅的一头有一个推拉镜头朝着神秘的前方。突然,灯亮了!这个明亮的房子里挤满了戴着黑帽,长着胡子的老头子:他们都是圣人。也许是来自另一个星球的圣人。在房子另一头,在一个垫高的平台上有一盏耀眼的灯。这一切令人感到神秘:神秘感逐渐加深。

奇怪得很,这一景象与他许多电影中出现的景象十分相似。但是……那只不过是他父母带他去观看辛辛那提犹太教集会所见的情景而已!当时史匹堡仅仅6个月大!

他为超自然力量所吸引,这已成为他的天性。

“在我还是个孩子,生活在亚利桑拿州之时,我已对奇怪的东西感到兴趣。在那里有许多星光灿烂的夜晚。我记得一天夜里,父亲叫醒了我,在清晨3点钟带我来到山坡上。他铺开一张毯子,我们坐在那里观看无比壮观的流星雨,那实在是……太神奇了!我真想知道是什么东西把那些明亮的光点

放在那无际的天空。

我生于 1947 年，就在那一年，肯尼斯·阿诺德（Kenneth Arnold）看见了不明飞行物，他名之曰飞碟。也许，在他以前，有上千人次见过不明飞行物，但是，飞碟这个词是他创造的……因此，我长大了以后，我属于那种有精神变态的人——我能看见天上的奇光，会想像有人来自那空中……就在那儿。”

家庭生活在史匹堡的世界里起主导的作用。他的父亲是个电器工程师，参与制造最早期的计算机。在四十年代末期和五十年代初期，计算机业分布在全国各地，这使得史匹堡一家频频迁居。在 13 岁时，史匹堡从俄亥俄州搬到新泽西州，后又搬到亚利桑那州，最后搬到加利福尼亚州圣何西市郊区。他们常常刚习惯新环境又要搬家。

据史匹堡所说，他的父母没有多少共同之处。他俩都喜欢古典音乐，都喜欢孩子。但仅此而已！父亲极端讲究细节、准确性和准时。史匹堡评论他爸爸只讲两种语言：英语和计算机语言。

史匹堡自己的兴趣在别处，他以他独特的方式让父母明白这一点。

“我快 11 岁时，父亲回到家，把我们都叫到厨房。他拿起一个带回家来的小小的半导体说：“这就是未来。”我一把从他手中抢过半导体，放进嘴里吞下肚子，父亲笑了，然后收起了笑容，气氛变得很紧张……这是宇宙中来自相反方向的两世界相互碰撞的时刻。我似乎在说：‘那是你的未来，但不一定是我的未来。’”

他母亲是个精力充沛的人，整个家庭都围绕着她转。她是个弹奏古典音乐的钢琴家，常常与她的音乐家朋友在家中客厅举行演奏会。而他的父亲则在家中别的地方，跟他的同行朋友热烈地争论如何制造电脑化的捕鼠器。史匹堡只好躲在卧室里。他忆述：“我的房门常常是紧闭的。”他甚至在门下塞上毛巾挡住钢琴声和科学争论的吵闹声！

他母亲买了一部电影摄影机送给他父亲作为生日礼物，以便“用电影记录往事”，史匹堡首次进入了电影事业。他的父亲毫无拍片才能。当时史匹堡只有 12 岁，他完全被这 8 毫米摄影机迷住了，同时对父亲不懂摄影而感到吃惊。“我只好跟家里其他人一样硬着头皮看完爸爸摄制的电影！”

电影画面不是上下跳动就是模糊不清，总之，所有业余摄影师的典型错误都呈现在这位“含苞欲放”的电影导演眼前。一天，在父亲拍片的时候，他镇静地对爸爸说：“你的摄影机拿得不够稳。这样是拍不好的。”他父亲拿过摄影机递给他，同样沉着他说：“你来做家庭摄影师。你来拍片。”从此，史匹堡注定走上了拍电影的道路。

它打开了通往幻想的大门；它是史匹堡逃避现实之路，使他远离日常琐事、远离学校、远离那些欺骗他使他无法见到阳光的人、使他远离对黑夜的恐惧，特别是远离他的父母。他们似乎很快就要离婚了。

“从此，我有了一个目标：拍片！”

但是，愿望和行动之间有着相当大的距离。他暂时还要忍受他父母间无休止的争吵。当然，史匹堡对当时的情况相当了解。

“我知道他们并不清楚我们对他们之间的不快知道多少——他们之间只是不愉快，还没有发展到动武的地步，这种不愉快在不断的发展，我们在吃晚饭的时候实实在在地感到这种不愉快的气氛。多年来，我认为“离婚”是英语里中最丑恶的字眼。吵架的声音从一间卧室传到另一间卧室，这个词语

也顺着暖气管传来。我和几个姐妹整晚听着父母争吵，没有合上眼睛。我们真希望听不到这个词。当这个词传到我们的耳朵时，我们感到无限恐慌。姐妹们痛哭流涕，我们姐弟几个紧紧地搂抱在一起。”

除了别的萦绕心头的恐惧之外，对父母离异的恐惧也是史匹堡想逃离的现实。他说，他小时候，“我也有大部分孩子共有的恐惧。”这里指的是藏在床底下的怪物，藏在衣柜里的可怕的魔鬼，和他自己头脑里凭空想像出来的吃人的魔王，会对他所做可怕的事。史匹堡有多少次见过卧室窗外像《鬼驱人》里那棵阴森迫人的恶毒的真鬼树？电影里主人公的恶梦实在是他自己的恶梦的翻板。总之电影里的丑恶恐怖的世界早已深藏在他的脑海里了。对他来说，这是日常生活中的现实。

史匹堡以他的摄影机的魔眼最终征服了恶魔，使之成为自己的盟友，为他的成功铺平了道路。

“我使梦想变为现实。”

这句话简洁地总结了史匹堡成功的关键。到了 36 岁，他已积聚了巨大的财富，成为电影界最有权威的人物之一，成为当代的迪士尼。他对电影和“空中之光”的热爱很快就变成现实。他第一部业余电影《火光》摄于 1964 年，那时他年仅 16 岁。这是他的第一部科幻片。自从他父亲给了他那部 8 毫米摄影机以来，他已拍摄了 15 部电影。但是，在他眼中《火光》是他的第一部真正的“产品”。原计划花费 300 万美元，但很快就增加到 500 万美元——这已成为他在整个电影生涯中的习惯。这常使赞助他的朋友感到丧气！这部电影也是他在商业上的第一个胜利。他的父亲请来了亲戚和朋友，设法筹集了 600 万美元，这些钱足以支付他的开支。这是个人全面的成功。

但是，他的事业一直到 1976 年才得以起飞。他的火红的事业是由另一部电影所点燃，由他在加州的海滨的偶遇耐开始的。他在那里偶然遇到一位跟他一样对电影感兴趣的人。此人叫丹尼斯·霍夫曼。他们之间的区别是霍夫曼拥有一个光学食品公司，是个百万富翁！霍夫曼看过史匹堡的一些 8 毫米和 16 毫米的作品，感到非常吃惊。他给了他一万美元拍一部短片。在史匹堡看来，这是一个大数目了！但是，有一个条件：霍夫曼想得到电影的所有权，也就是说，这电影要题上：“丹尼斯·霍夫曼所制的《安怕林》。”史匹堡回忆道：“我说，没问题。我拿了钱，把《安怕林》拍成 35 毫米电影……这对我来说是最愉快的时刻！”

史匹堡还遇到另一位拍片迷——艾伦·达维奥（Ellen Daviau），他们成了朋友，虽然曾有几年失去联络，但他们保持了长期的友谊。他们谁都不知道他们自己走向何方，但有一点是肯定的：他们在走成功之路。史匹堡一直保持着这种近乎谵妄的乐观主义。

《安怕林》这部电影描述一个少年和一个少女搭顺风车到加利福尼亚州旅行的故事。这个片子拍得很好，连环球电视公司的头儿度德·希恩堡（Sid Sheinbeg）也很欣赏。史匹堡说 333：

“我再次把这部短片（这部电影后来参加了 1969 年威尼斯和亚特兰大电影节）交给我的朋友查克·西尔旨。他把这部短片拿回环球公司放给度德·希恩堡看，第二天我收到他的电话——这简直就和灰姑娘的故事一样——他邀请我到他的办公室里见面。”

史匹堡对这些摄影棚已十分熟识。在他 17 岁访问他的堂兄时，他想参观这些摄影棚，因此，电车一停，他便偷偷溜进这些摄影棚逛遍整个公司，完

全给这里的一切迷住了。突然有个男人拦住他问他在于什么。史匹堡不慌不忙地向他谈了他对电影的热爱以及他的计划。这人叫查克·西尔弗。他后来对史匹堡的事业有巨大的帮助。他对这位瘦长勇敢的青年十分欣赏（不是人人都有胆量不经邀请便走进环球公司的，特别是在拍摄期间，更是无人敢来），跟他谈了足足一个钟头，然后给了他一张当天的通行证。第二天，史匹堡拿了几部自己摄制的 8 毫米电影给他看。他很喜欢这些片子，这便是为什么几年之后他一看到《安伯林》便满腔热情地为他奔走的原因了。

虽然这一段插曲早已为西尔弗所遗忘，但是史匹堡则念念不忘。第二天，他穿上西装，打上领带，把头发梳得整整齐齐，拿着他的公文包（这是他父亲的公文包，里面只有一块三明治和两块糖）走过门卫进入环球电影公司的办公室。总之，整个夏天他成为一个擅自占住者。他走到一间有电话的无人使用的办公室，坐下来把双脚架在办公室桌上。他居然还买了些塑料姓名牌把自己的名字挂在大楼进口的姓名地址牌上！然后在走廊来回走动，看了成千次电影拍摄。他模糊地希望上帝会指定某个人给他工作做……但谁也没有叫他干什么。他感到厌倦了，于是跟进来时一样悄悄地离开了。

奇怪得很跟大老板度德·希恩堡的会面使他成为环球电影公司的正式成员……但结果还是没有事做！

据史匹堡回忆，这段生活极端沉闷、极端无聊。他只好在几位董事的家门外搭帐篷宿营以示抗议。最后，他获准做些工作。在他看来，问题很简单：他太年青，这里不信任年青人，别的地方也一样

史匹堡很有信心。他相信自己的才能。他知道，虽然他还很年青，但他能办大事。但他很明白，要创造命运的突变，还是全靠他自己。

在他真切的恳求下，希恩堡给他找了点事干。最后，他获得他喜欢的工作。他要制作一套电视系列。可惜，在这系列片里、他要导演的是荷里活最难驾驭的女演员钟·歌罗福。

虽然他缺乏经验，但他还是顺利地完成了任务。这仅仅是他大事业的开端……他是这样认为的！然后公司让他拍《马科斯·韦尔比医生》，接着拍了《基尔德医生》，接着…什么也没得干。

他在整整一年里没事可干。他去恳求，叫喊，甚至威胁。但他所签的合同清清楚楚地规定他须绝对服从环球公司的构想，只是他过去天真而没有读到这条规定而已。他甚至不能利用公余时间摄制 16 毫米的电影，他上当了。人家叫他导演某个电视系列片时，他便一口答应。事实上，他倒情愿什么也不干，但是，至少他还能学到这个行业的知识，他学得很多，他很快便能做除化装之外的一切工作了。现在他对他的工作已了如指掌了！

1971 年中，他为《时来运转》作好了准备。一天，他的秘书大大方方地把一本《花花公子》杂志放在他桌上，并建议他读一读科幻作家李察·马瑟森 (Richard Matheson) 所写的《决斗》的故事。这个故事说的是一个脾气温和的推销员，和一辆蓄意要压死他的巨大加油车，在山间弯路上生死搏斗的故事。

史匹堡在加州索罗达峡谷以精心计划的 14 天拍完《决斗》。这部电影作为 ABC 电视台每周电影于 1971 年 11 月 13 日播放。两年之后，这部影片获第 12 届蒙特卡洛电视节特别奖。这部影片很受欧洲观众的欢迎，这使环球公司的董事们大吃一惊。他们终于不得不承认这位年青的导演才华横溢。

他仅以 45 万美元微薄的成本为环球公司赚取了 600 万美元的利润，这当

然足以使那些金钱至上的环球大老板感动。

但是，在他的天才得到完全赏识以前，他还得继续拍电视片。关于《决斗》的好评用了两年时间，才从欧洲传到环球公司老板的耳朵里。当史匹堡 25 岁还在拍电视片时，票房记录终于公布了。这次，他知道什么也不能阻挡他了。现在，绝对没有谁，没有什么东西会阻碍他前进了。他就要拍摄真正的电影了。

他被邀请到环球公司的贝莱克大厦，他在那里天真地问道：“你们有什么东西想要拍成故事片吗？”

史匹堡曾去过别的电影制片公司，给了他们几个他在环球公司闲暇时写的剧本。在 20 世纪霍士电影公司，李察·德·柴纳克和大卫·布朗选中了其中一个剧本，叫《天空中的艾斯，艾利和罗杰》。这剧本拍成电影，但史匹堡根本没有参与拍摄工作。这个片于是个大失败，在华盛顿市和巴尔的摩市 16 个电影院首影周里只赚了 13400 美元，仅够弥补拍摄成本。

札纳克和布朗后来帮助史匹堡开始他的导演生涯。他们被二十世纪霍士公司解雇，几经转接终于来到环球公司。他俩都喜欢《苏加兰特快车》这个剧本。这时人们仍不愿意让史匹堡当导演，札纳克和布朗准备拉他一把，使他爬上成功之梯。

这故事情节很简单：一个不久前才从狱中释放出来的女人帮助他的男朋友越狱。他们的男婴将为他人所收养而会永远切断与他们的关系。在去夺回他们儿子的路上，他们一起绑架了一个警官。“这剧本可以制成赚人热泪的情节剧，成为电影史上最为惊人的新手导演的杰作。”这就是《纽约时报》批评家波林·凯尔对这部电影的评论。

尽管这部电影在财政上是个失败，但是札纳克和布朗对这部电影抱着一种正确的直觉感情。不过，在荷里活，衡量成功的尺度总是金钱。《老千计状元财》这部电影总收入十分惊人，达 6845 万美元之多，而《苏加兰特快车》只收 289 万美元！

不过，史匹堡还在学习。他的第一步是结交心腹朋友和伙伴。他已开始明白这句至理名言：“你要信任那有能力的，处于关键职位的，完全信任你的理想的人。”

他就是这样对待摄影师维尔莫斯·齐格蒙特、柴纳克和布朗以及众多的他在电影生涯中遇到的人，特别是作曲家约翰·威廉斯，他为史匹堡 6 部最成功的电影谱曲。

接着，发生了一件惊人的事情！那纯粹是天才之作，这部电影叫《大白鲨》。

“我心里十分清楚《大白鲨》会在观众间引起的反响，那是恐怖片的试验。我拍摄的是一个恶梦。拍这部片不是件有趣的事。”

环球公司拥有这本彼得·本赫来（Peter Benchey）所作的书的版权，但不知道怎样拍成电影。史匹堡喜欢那个剧本，但对如何拍摄这部恐怖片没有明确的概念。原计划用 52 天，但他们整整花了 155 个拍摄日才完成这部片子，费用一加再加。那三条巨鲨每条 300 公斤重，每条花费 15 万美元。原计划开支为 800 万美元。这费用已够巨大的了，但由于这几条复杂的机械大白鲨，不得不再追加 300 万美元。要用 20 个人制作这条外号为“布鲁斯（Bruee）”的巨鲨，还要用 13 个人来操纵它。

这部片子的摄制工作使人人像发了疯似的。据主角理查·德来弗斯后来

称，他们在新英格兰海边，与世隔绝，与恶劣的天气搏斗，这恶劣的天气使硬汉落泪，使温文的人对天叫喊。

包括史匹堡在内的全体摄制人员都感到非常腻味和泄气，他们只有一个念头：赶快离开这里。德来弗斯自己认为《大白鲨》很可能会成为当年的最佳影片。

这部电影被认为是当年最恐怖的电影。人人都争先一睹为快。这部影片在美国和加拿大不到一千个电影院里放映，宣传广告花费250万美元，到1975年9月5日，即上映后80天《大白鲨》的票房收入已超过《驱魔人》、《老千计状元财》、《飘》和《仙乐飘飘处处闻》。《大白鲨》甚至超过《教父》，成为空前最佳电影。

它的成功十分惊人，《华盛顿日报》记者在史匹堡出差古巴回国之时，声称卡斯特罗已给古巴电影院发行了《大白鲨》的翻版制作。

我们至少可以说《大白鲨》是个金矿。许多公司都销售《大白鲨》的产品，国际创作管理局光收这些公司一成的回扣就赚了600万美元。

环球公司显然想让史匹堡导演续集，但他断然拒绝。到1975年，他已想好了别的计划。但当时他只能说由理查·德来弗斯担任新片的主角，并说这将是一部“独特”的影片。这就是后来拍摄的《第三类接触》。

这是一部巨制，哥伦比亚公司的总经理认为史匹堡无法完成。但史匹堡却全心全意地认为他能办到。

“这不是一部科幻片，也不是未来片。这部电影所说的是人们相信正在发生的事情。6000万美国人相信外星人正在访问我们，我们受到他们仔细的调查，而且，这种调查已进行了许许多多。”

史匹堡牢记他的信条：角色是首要的，其他是次要的。但在荷里活，金钱总是首要的，电影是次要的。这样一部巨制的预算是巨大的。弗兰科·杜鲁福(Francois Truffaut)是这个电影的主角，他本人是法国的著名导演。在拍片时，他习惯亲密的工作环境。他对正在拍摄的电影的巨大场面赞叹不已。那些操纵灯光、背景和音响的人，都是国际上精英之精英。剧中悠悠出现的外星世界为巨匠卡罗·兰伯尔迪(Carlo Rambaldi)所设计，耗资达350万美元。

但当这电影在1977年11月发行之时，评论家纷纷著文批评。《纽约》杂志批评家威廉·弗拉纳根简洁地写道：“这部电影将是个巨大的失败。”由于评论家的预告引起了恐慌，哥伦比亚电影公司的股票下跌总额达1800万美元。

然而，《第三类接触》一上映后便成为最受欢迎的电影，其成就大于《大白鲨》。这部影片使所有直接或间接参与拍摄的人名扬四海。上映仅一个月，它便成为1977年第九位最成功的电影。到了第二年，它上升到第三位，它的地位不断上升……直至《外星人》发行！

制作了两部成就巨大的电影以后，史匹堡遭到第一次失败：1978年的《我想拉你的手》。这是关于披头四(Beatles)成名致富的故事。这片子出得太迟了。到了1978年，这故事早已成为旧闻。然后又制作了《一九四一》，这是一出滑稽剧，说的是日本，舰艇炮轰美国一个沿海城镇后所引起的种种恐慌。这是个惨败！史匹堡缺乏喜剧的起码知识，他必须面对这个事实。《一九四一》是个惨痛的教训。一位批评家说：“这是令人遗憾的结果。公众感到遗憾。对史匹堡来说，这失败是必然的结果。”史匹堡吸取了教训：从此

以后，他要坚持做他最熟悉的事。

在争取完美的狂热欲望的怂恿下，他导演了《第三类接触特别版》，此片不甚成功。然后又导演了《二手车》，再次失败。

但是这些失败并没有使他泄气，因为，此时他结识了佐治·卢卡斯。卢卡斯的《星球大战》使广大观众着了迷。携手合作的构想早已于他们在夏威夷度假时形成。不久，他们便开始一部根据1940年一本连环漫画冒险故事改编的电影。这部影片就是《夺宝奇兵》。

史匹堡一直想导演一部“占士邦”式的电影。他想马上就着手拍。但是，他的计划为大多数的大的制片厂所拒绝，只有派拉蒙电影公司肯接受，但给他们定下了几条硬性规定。原因是他们拍片总要超支，这已成为人人皆知的秘密。

拍摄工作在1980年6月开始。派拉蒙公司规定他们在87天内拍完，但他们只花了73天便完成了。外景在夏威夷和突尼斯拍。内景在加州地埃尔姆特里拍。他们想尽办法缩减开支。原计划戏中场面用2000名阿拉伯人，但他设法仅用600人而获得2000人的效果，原计划场面用200英亩，但他用70英亩便应付过来了，因而节省了75万美元，这笔钱相当于他向丹麦代理商租借4500条蛇的费用。

最后，夏理逊福（Harrison Ford）想出一个精明的主意，让演员在经典的“以鞭对曲剑”的打斗中拔抢结束战斗，从而节省了整整一个拍摄日。

据卢卡斯说，此剧比占士邦片要好。他说得对，这影片在1981年6月上映之时，《铁金刚勇破海龙帮》一片同时上映，《夺宝奇兵》一片的票房收入3倍于占士邦片。在巴黎首影之时有500人进不了场。

《夺宝奇兵》一片是电影史上第五部经济上最成功的影片，付给派拉蒙公司的利润达3.24亿美元，这真是令人难以置信！

对史匹堡来说，拍这部电影最重要的一点是，他学会了应用代表权力的原则：他使用第二队人马拍摄次要场次，而他自己则与夏理逊福等明星拍摄主要场次。

史匹堡还有一个梦想要实现：跟小孩一起制作一部给小孩看的电影。杜鲁福见过他与凯里·达菲在制作《第三类接触》时一起工作的情况，因此，他声称“史匹堡跟小孩相处得好极了”。史匹堡始终把童年的好奇和神秘感铭记心中，制作一部这样的电影的念头始终萦绕在他心头。

在制作《外星人》以前，他总是无法面对“真实的生活”：“我总是以各种办法来美化现实生活。”《外星人》是史匹堡的“复活”。

虽然这念头慢慢地在他的脑海中形成，而且他与他的助手一起孜孜不倦地为此作准备，但还未到拍摄的时候。他仍需驱除另一恶魔：恐惧！很久以前他就有这种恐惧，那时他想像从卧室天花板裂缝钻出来肮脏的小虫子、天黑后悲鸣的柳枝恶毒的阴谋，以及被从盒子里跳出来的玩偶袭击，而吓得魂飞魄散蒙着毯子发抖的孩子……他必须以某种方式表达那种恐惧和那种恐怖，并一劳永逸地摆脱它们。

结果，他创作了《鬼驱人》。这是他第一部恐怖片。

在拍摄这部电影时，史匹堡应用了一条他花了很大代价才学到的原则：只做你最熟悉的事，只谈你真正了解的东西。

史匹堡仍然感受夜间的恐怖，这种恐怖深深地铭刻在他的记忆里。《鬼驱人》由两部旧电影计划发展而成，他决定表现郊区儿童的生活（他对此很

熟悉)，但他要表现这种生活的正反两个方面！

他连续几天从晚上8点到清晨4点写剧本。为了导演这部电影，他请来了这类电影的专家；声名狼藉的电影《活死餐》的导演托伯·胡普（Tobe Hooper）。这是一部很有争议的电影，许多

地方禁止上演。《鬼驱人》于1981年5月11日在美高梅影片公司开拍。史匹堡天天在场导演，只有在《夺宝奇兵》宣传和首影之时离开了3天。史匹堡的在场使紧张的气氛达到了表面化。实际上，执导的是史匹堡，而不是胡普。这使史匹堡又学到一条甚有价值的教训：

你要尽可能事事亲力亲为。

史匹堡对自己严格，对别人也同样严格。史匹堡在摄制《鬼驱人》时是在要求创造奇迹。音乐效果专家麦克·伍德说：“……

他要你去做几乎办不到的事情。”

《鬼驱人》耗资1100万美元，但很快就成了大热门。

接着，史匹堡拍了另一部惊人力作——《外星人》。这是他最伟大的杰作。在一次记者招待会上，记者问他是如何摄制《外星人》的，他简洁地答道：“出于爱心。”

“我想这部影片是我所导演的所有影片中较好的一部。它比任何一部影片都接近我的心……但《第三类接触》一片除外。”

史匹堡仅仅花了1050万美元（与他所摄制的其他影片比起来耗资较少）便完成了这部只有和路迪士尼才有可能办到的，创造惊人腕力的作品。史匹堡说：

“我想创造一个只有母亲才会爱的动物。我不想让他成为超群的、有福气的东西……影片制成以后，外星人成了影片中最有人性的角色。首先，要用十二颗心才能使外星人的心跳动一次。

我要说，他是半个马龙·白兰度。

《外星人》是个空前的成功！其票房收入3倍于当年最佳票房收入。它是电影历史上最伟大的成就。法国《观点》杂志甚至说《外星人》体现了“极度温柔”。《外星人》的创作者也正是这样想的。

仅仅在44天里，这部电影便成为电影史上第五总部最有影响力的影片。史匹堡后来说：

《外星人》将会成为这一代人的小飞侠。从现在起儿童将留在幻想之乡，永不长大。你知道……长大……会变得脾气乖戾，玩世不恭！长大……！”

史匹堡后来当了爸爸（他与他的女伴艾米·欧文生了一个儿子），他家住加州戈尔华特峡谷，要跋涉到荷里活环球公司摄影场中一间称为“安伯林”的极为现代化的工作室工作。奇怪得很这工作室与迪士尼所设计的住宅十分相似。

史匹堡在这里会见他的助手。这不仅仅是个工作地方，而且是会客和交换意见的地方。史匹堡在这里计划下一部电影，这工作室坐落在很有儿童乐园气氛的花园和喷泉当中。

史匹堡仅以《大白鲨》和《外星人》这两部影片就为环球公司赚了8亿美元。当他和那些与他有共同理想和观点的人们相处的时候，便感到非常愉快。他的狗白兰度脾气温和地在环球电影公司绿洲中四处游逛。这里一切都井然有序、漂亮、豪华、安静，并有一种感官的快乐——我们还可以说，这里有爱。

正是出于对艺术的爱，他捐出几百万美元创办电影学校，胸怀大志的导演可以在这里学到他们的技术。

从井中汲多少水就应该注回多少水，否则，井就会干涸。

在拍完《迷离境界》《幼海魔踪》等等成功的影片和戏剧《紫色》以后，他又要干什么呢？不用说，他又会迎接另一次挑战，拍成又一部成功的影片。

万能青寨维廉·李耳

利用精进的工艺学能赚大钱，这是显而易见的事。要诀是能适时地推出适宜的构想——一定得比你的竞争对手抢先一步，将人们所想要买的新产品、新原料或新方法提供出来。要做到此要诀大致有两条基本的途径。

一条是专家式的：选一门专门的科学，就其中某一狭窄范围，做专注而深入的研究，渐渐地，会一个接着一个的把宝藏挖掘出来。若你能有成就，你将在这一行中，享有大师的盛誉。成为这个领域里唯一的主宰。你的主宰地位并不局限于知识方面，要是你能有一位精明的专利律师和充足的财力，在金钱方面，你也一样是主宰。艾德温·蓝德（Edwin Land）便是循此途径而卓越有成的一个实例。在下一章我们会介绍他辉煌的事迹。

第二条通过工艺学的途径，是非专家式的。这类人并未和任何专门科学结下不解之缘。相反地，他所喜爱的乃是工艺的本身——所有的工艺都喜爱。他是标准的“万能工匠”，喜欢把机器拆开来，看看到底它是怎么动的，然后，东弄西搞，想办法设计的要让它动得更好。他并没有对那一类机器特别有所偏爱，只要这种机器能供他发挥他的巧思就行了。不像一般专家需要对其所学的科学受相当的教育，非专家并不必受太多的正式教育。甚至他会为了书本和抽象的概念把他弄烦了，而中途辍学。他时常急不可待地想找个地方，使他可以在具体的、非抽象的机器上动手工作。

威廉·李耳就是这样的人。他好像以李耳喷射机制造人的身份享誉卓著——李耳喷射机乃是一种小型的、售价不昂贵的飞机，主要是一般公司为了节省高薪职员的旅行时间而乐意使用。不过，从早期收音机的改良，到新型的避免污染的汽车引擎，他所插手的其他各种工技发展，不下数十种之多。以下是真实杂志（观察力敏锐的记者季莫尔在对席不暇暖、热情奔放的李耳做了数天的访问之后，所写的有关李耳事迹的报道，谨供读者细细品味）。

这真是个大难题！新的油压系统无法产生出足够的压力来启动飞机的喷射引擎。一组工程师正围绕着桌子的一端，坐着一个矮壮的人，满面红光，头发灰白，面颊上交织着锯齿状的伤疤，那是早年一次飞行故事的遗痕。他很快就变得不耐烦了。“还是放声痛哭一场，”他大声的说：“别再对着书中美人痴想啦！试着实际地‘做’点什么吧！”

李耳是航空界和电子界传奇式的先驱者、发明家、飞行家、实业巨子、亿万富翁和怪人。他一生都在不停地赏试着做各种事。其中大部分是成功的。多年来，李耳一直从事航空事业的革新工作。他发明或广泛地改进各种飞行仪器，从自动驾驶到自动定向仪等。第一种为家庭使用大量生产的收音机、老式的“皇威”，就是他的构想。第一架汽车收音机也是。李耳主持过数十种有关电子和航空方面的重要革新，拥有上百种产品的专利权。他曾荣获航空业界每一重要的颁奖。

李耳仅受过小学教育，但他却以过人的精力和坚强的成功愿望，创立了每年营业额达一亿美元的李耳公司，聚积了庞大的财富。然后，在60岁的那年（大多数人在这个年龄已开始视玩纸片为最大的刺激了），他把公司卖了，将全部的财产、名誉和声望冒险地投入一项专家们声称不可能成功的新事业：制造喷射飞机。

然而，专家们错了，李耳又一次创造了奇迹。而今，从座落在威奇塔（Wichita）的工厂生产出来的李耳喷射机，已成为私人航空界最热门的宠

儿。他成功地建立了一个新的企业王国。有好几次，都因为他是个门门通的人，所以赚了大钱。尽管他缺乏正式教育，在生意上，从财务到工程等各方面，他都是行家。他经常有办法解决许多把专家们都难倒的问题。就以前所述那个最近发生的油压系统的故障为例，李耳听了桌子周围的工程师们的讲座，就觉得他们已离题太远。当他们仍在做理论的推考时，他就想到，只要把那个油压系统中某一个喷嘴改小一点，便能将故障消除了。一试之下，果然如此。

在处理喷射机生意的每一问题时，李耳都是用同样的不按常理出牌的手法。大部分为美国商业领袖制造华丽的办公用飞机的厂家，都认为各公司既有上百万美元的公积金供给他们花用，生意人一定喜欢奢侈。因此，市场上大部分的飞机都豪华得像是供给印度王后使用似的。“这是卖皇族飞艇式的生意经。”李耳说，为了强调他的观点，他说话时会紧抓着你的手，“有些人认为在飞机上他们要有热食、酒吧台、坐式马桶、卧式沙发、活动范围要大到可以跳舞，必需样样具备，甚至冷热水浴盆都少不了。用我的飞机，从底特律到纽约只要两小时，从纽约到迈阿密也只需要两小时。好啦，让我告诉你，坐他们那些又大又慢的皇族飞艇，经过两小时以后，哪怕满飞艇全是美女，你也会巴不得立即抵达目的地。”

以皇族飞艇的标准来说，李耳那光洁的8个客座喷射机是显小了些——没有跳舞的空间。（“你在卡德拉克轿车里还站不起来呢。”李耳打趣说：“一个普通身材的人坐在我的飞机里，头部有28寸的活动范围，任何人长了比28寸更长的头的话，就请他去买别家的飞机吧。”）大多数飞机制造厂商都任由顾客自己“设计飞机仪表盘”——也就是说，选择装置他们所喜欢的仪器、收音机和航行设备等。李耳的飞机却不提供顾客任何选择设备的权利。他的飞机上的电子系统是整体的，大部分是由李耳自己设计并制造出来的。而且，他的飞机也只有一种颜色——白色。

然而，这种小型而设备简单的飞机，却有两个大大的优点。第一，它的巡航速度高达每小时570英里（其下滑速度曾有过630英里的纪录），很轻易地可以超过其他竞争对手的速度；而爬高能力，在1万尺以下比F-100超军刀式喷射战斗机还要快。第二：与它竟售的各型飞机比较，它的售价比较便宜（这个价格是六十年代中期的）——全部仅售59.5万美元。而其他厂商的同类飞机的售价，通常超过百万美元以上。

1963年，当李耳宣布他要制造一种新型喷射机时，航空专家们都表示不屑。他们指出：在工商飞机的领域中，早已过份拥挤，竞争太激烈了。几乎只有那几家历史悠久、根基坚固的飞机制造厂，如：北美、洛克、毕济（Beech）等所出产的商用飞机，才能有成功的市场。尤有甚者，李耳这种事事从简的作法，听起来完全不对劲。“他们说我永远造不出飞机来，”李耳回忆说：“又说，即使造出飞机，也飞不起来；即使飞得起来，也卖不出去。可是，结果呢，我造出飞机来了；飞机也飞起来了；我也把它卖出去了。”

在60年代的初期，根据主要的飞机公司所做的市场调查显示，到1970年为止，可以销售300架商用喷射机。“他们忽略了一个要紧的问题，既他们何时做的调查。”李耳说：“调查的要诀是，在没有一点迹象证明有市场存在以前，你就能预见它。假如你在1925年说，到1965年我们汽车的年产量会高达900万辆，那些统计师们会指出，这是不可能的，那会把美国的每条道路都塞满了，要是把这些汽车首尾相接地排起来，将可跨越美国国境11

次。调查实在没什么意思，我是在我自己的心中做调查的。”

根据他心中的或其他未透露来源的调查，李耳预言，他的飞机将成为一泻千里的畅销品。他说，“我们要像卖香蕉似的——成束的——卖飞机。”而今，这说法已成为事实。最近，有一家公司订购了 10 架；另一家订了 4 架，还有其他 3 架、2 架购买的。李耳说：“我认为这就是成束的出售。”最近，公司的销货里，有一架是卖给法兰克·辛那屈，他虽未“成束”的买，但他正在认真的考虑还要再买一架。

李耳不断地成功并不是偶然的。他是位实干家，而不是空谈理论的人。他有绝对的自信，他可做成功任何他要做的事。然而，他并不是仅靠着信心来完成他的工作。他是不停地在做！他每周工作 7 天。“连圣诞节都不休息。”李耳夫人幽怨的说。

李耳每天上班都是从一个部门到另一个部门走动不已——经常是带着他心爱的名叫“喷射机”的黑色小狮子狗，在他身后快步地跟随着——很仔细地检视飞机的设计和制造，下达修正指令，做成改进决定。“这些飞机将来会像西德龟车一样地广受欢迎。”李耳说：“从现在算起，10 年后，情况会一模一样。只是，它将飞得更快，着陆速度会更慢，耗油更少，更安全可靠。”

对一架飞机而言，重量就相当于它的性能；若其动力为一定，较轻的飞机就能飞得更快。载得更多，飞得更远。因此，重量成为李耳最关心的事。有一次，李耳经过一位工程师的桌子，顺手拿起桌上的一个零件，掂了一下它的重量。“多重？”他问道。

“三个老奶奶。”

“减去一个。”他一边喊着，一边走开。

“奶奶”是李耳称“磅”的代用同。这个典故的来源是这样的：有一天，当一位工程师想要李耳批准他所设计的一个零件时，他辩称，那个零件的重量只有 4 磅。“你要晓得，”李耳叫着说“只要能省一磅重量，我宁愿把我奶奶卖了。”这名字就此成了定案。

当设计工程师们把一架飞机剥得不能再剥时，李耳曾经使它又减轻了数百磅。一天下午李耳迈入飞机机座制造部，说要看看按装驾驶员座位的一个铝架。“我们为何不能在它的背后除去一英尺呢？就在这儿。”他问道，同时在铝架上用手划出一个方块。“这一部分又不承受任何重量。”做这个椅座的工程师只好怯怯地在一边苦笑。

“又去掉了一个半奶奶。”李耳高兴他说。

李耳厌恶公文作业，很少写备忘录或函件。他宁愿采取更直接了当的做法。不久以前，他想到用一种更好的方法在控制系统中接连一个控制杆，将可收到更佳的效果。在大多数的公司里，这种构想必先经过工程师室的评议，在那里这个计划要经过辩论后，最后才被批准。接着要定规格，画出设计图。最后，制出原型，加以试验。原构想定案数月之后，可能又受到修改的指令，必须重新画图，经修改后，才能开始生产。

在李耳飞机厂里可不是这么回事。当李耳有修改的构想时，他会到生产控制杆的部门，抓到离他最近的一位工人，拿起一根他要修改的杆子，用铅笔直接在杆子上画几条线，解释一下他想如何把新系统组合在一起。对那个工人吩咐一番：“完成时给我打个电话。”说完就走开了。一小时后，他检视一番控制机械，核准生产，将它与随附指令一起送往工程部门，以便将所有工程图改画，以确实配合此一修改。第二天，这个新机件就装妥在飞机上

了。“耐心，”李耳说：“永不会成为我的德性。当我要做一个修改时，我要求工厂里每一张图，在一小时内改妥。”

几乎在应付任何难题时，他都是这种作风。当他的第一架原型喷射机做第一次试飞计划时，李耳和他的工程师决定将机翼前缘做一次修改，以便得到更佳的失速性能。在大多数飞机制造厂里，如此重大的修改，会重新从全面的再设计做起，这将是一个需要费时半年的工作。其耗资将达数十万美元之巨。李耳决定做此修改时，是一个星期五的下午，他做好了表现出新翼形的翼架模型之后，就召请了一位威奇塔市做汽车车身和防卫器的最好的工人，要他带着工具到飞机厂来。李耳命那位工人将快于防卫器混合物涂在机翼的前缘，然后，将前缘挫磨成新设计的形状。第二天一大早就完工了，只花了48美元的工钱。在星期六的下午，飞机以新的翼形完成了试飞。试飞证实了修改后，得到了当初所预期的效果，于是其后的机翼都按此新形式生产了。

我第一次会见李耳的那一天是一个假日。到威奇塔机场来接我的是李耳的一位职员，他开车送我到飞机工厂。我们在工程师室见到了李耳。室内大部分的灯是熄的，屋里整齐的排列了几十张画板全都是盖起来的。大大的屋子，只有李耳独自一个人，他正弯着身子在一张画板上，修改图。几分钟前，他刚驾着一架李耳喷射机从洛杉矶回来。在飞行途中，他想到一个办法，可以改良锁定驾驶员座位的装置。他对我解释说，这个构想可使飞机使用的零件减少和减轻。他当着我的面画完了图。然后在画板旁草草地写下：“给我看看这个，w·P·李耳”就把画板盖了起来。我们一块儿下楼，虽然是假日，那儿还是聚了好几个上班的职员，李耳召集他们来，要他们报告在他离开的这段时间，工厂的各种情况。在经过电子部门时，李耳停下来，检查一个自动定向仪，因为在他这次飞行中，它出了故障，所以他把它从飞机上拆了下来。这一天过完以前，他又巡视了6、7个部门，接受了一位航空杂志记者的采访，迅速翻阅了他办公桌上成堆的公文。当李耳夫人来工厂会见我们一块去吃晚饭时，已经是晚8点钟了。

那天夜深，当李耳的汽车转入通向他家的车道时，我们的四周围着一群又叫又跳的狗儿，李耳从车子上跳下，拿着一袋子由饭馆携回的碎肉。对着那5只狗儿又说又笑的，把碎肉扔给他们。

李耳住在威奇塔多树阴的一个效外高级住宅区。他的住宅广大而舒适，但绝未到达豪华大厦的水准，一般相当成功的医生或小商人，都能拥有。家里只有一个佣人，兼做厨师和管家。李耳夫人亲自上菜——既使在公司里吃饭时也是如此。屋后有一个天井，使室内显得相当明媚，但是在他家中却找不到大型游泳池，或任何显示豪富的设备。

事实上，李耳确是宁愿过较简朴的生活。几年前，他和家人住在欧洲的时候，在日内瓦郊外租住了一幢豪华的大厦，那种日子，他觉得很厌烦。后来，他买了一块地，在上面盖了一幢美国式的房子，并命名为“李庄”。

在我们回家后，喂完了狗，李耳便埋入他的书斋，给自己斟了一杯酒，然后，沉醉于他唯一的嗜好——弹风琴。他决定弹琴只是一年前的事。他买了一架风琴和一本学弹琴的书。就这样弹起琴来。到今天，尽管他从未拜过师，他弹起来竟像已学过多年的样子了。

次日清晨7：30分，当他坐在早餐桌的首席时，正式开始了他一天的生活。他坐定后，不到一两分钟，他的卤肉和炒蛋就送到他面前——在家中，

上菜的次序是先服侍他，然后是其他的男人，最后才轮到女人——他边吃边翻阅一下报纸。吃蛋的时候。他拿起盘子旁边的电话。第一个电话和一位工厂厂长聊了 20 分钟，这个工厂是他新近在底特律开办的，生产汽车用双向转动的录音带。然后，他又打了几个电话。

吃完饭，我们登上李耳的名牌汽车，他发动了引擎。后来我才知道，李耳总是自己驾驶。甚至在其他城市的机场，我们相遇时，不论车子是谁的，总是由他驾驶。

到了工厂下车后，他就直接到电子部门，去查看昨晚他测试的那个定向仪的工作进度，然后到他的办公室。一边还在脱外套，他就大声吩咐他的秘书，给他接电话找为他的飞机制造定向仪的那家电子公司的董事长。“接到我的专线来。”说着他便走进了他办公室的洗手间。在他关起洗手间的门以前，他笑着对我说：“我一分钟也不浪费。”说完就讲电话了。

李耳由洗手间出来时，已有两位职员将一叠广告在大会议桌上摊开，等候他的批准。另一家全国最大的经纪商之一的一位高级职员，正在电话里等他。他用了 30 秒钟向那些广告幌了一眼。“我们不是还有更多的照片吗？”他怒吼道。一个广告职员赶快走出去拿照片，这时李耳拿起电话听筒。他站着打电话，同时在一张广告上把原稿涂掉，写新稿。当他把电话听筒放回时，广告稿已重新写好了，新稿简短了许多，然后，他拿起一张新照片。“广告可不是产品目录，”他教训他的广告员说：“任何人有时间全部看这些字，他一定是空闲太多。我对这些家伙是毫无兴趣”的。”

“我不是艺术家，”在他的助手们拿着批准的广告离开后，他对我说：“但是，我能看得出什么是恶心的东西。到头来，不但是我写广告，而且也是由我设计。”

同样的，李耳也处理推销、财务、采购、生产、电子、引擎、飞机内部设计和十几种其他有关制造和销售飞机的各种事务的细节。此后的 1 小时里职员们川流不息地到办公室和老板谈论各部门业务上的问题。他打了十几次电话，其中有一个电话，还和一位旧金山的剩货商为了电动机价格的问题，小有争吵。看样子，他真像是曾经在开罗的闹集市场上受过训练似的。

李耳极少让任何人做决定，他完全在唱独角戏。“我告诉他们，”他打趣说：“要是他们投入一半资金，他们就能做一半主”。虽然他对周围的事什么都要控制，但他也不时流露出迷人之处。他豪爽但直，毫不狡诈。他高兴了，就会表现出来。但是，他也毫无耐性，正如有一个人所说的，他会毫不介意的，“当众把他的员工，骂得狗血喷头”有一天，一个工程师到他的办公室来商谈一个解决不了的问题。平时，李耳最喜欢讨论把他的工程师难倒了的问题。可是，这一天正好李耳不愿别人来打扰他。“要是必须由我自个儿解决难题，”他大声说：“我雇用你来，不是见了鬼、吗？”

坐在办公室的一位职员，想打个圆场说：“毕尔（Bill 李耳的小名），别生气。”

“谁生气啦！”李耳的喊声，似乎邻州都听得见，好像会把全厂的秘书都惊得从座椅上跳起。

“怎么回事啊？毕尔。”有个过路的员工被吵声引了过来，问道：

“问题出在，”李耳用他那震得窗子咯咯响的嗓门回答：“这儿的白痴太多啦！”

工程师们因为吃不消他的脾气，和他坚持每一细节都需要经他批准的作

风，而离职的，大有人在。“给毕尔·李耳做事，”有一个人抱怨说：“代价是日薪5角和受不完的气，你能受多少就有多少。”

另一个人怒骂道：“现在他的周围全是些应声虫。”

不管这些评论是否正确，李耳不是世界上最易于相处的人，应是不争的事实。粗鲁得像一部攻城撞车，顽固而爱撒野，使他树敌不少。大多数他生意上竞争的对手，都拒绝对他做评论，连私下都不肯，有一个人，在不发表他的大名的前提下，骂道：“那个狗娘养的，绝无仅有。”然后，就什么也不说了。

就是李耳的高级职员也有他们难念的经。早在他做李耳企业公司（这是那个每年营业额1亿美元的电子公司，李耳把它售后，才开始办李耳喷射机制造厂）的董事主席时，他为了想由日常的经营事务中脱身出来，以便能有些自由的时间，用于他特别感兴趣的计划和工作上、因此，他把一位名叫李查·莫克的高级职员，提升为董事长，情况弄得极为不快。“他不时地带着些新构想，冲出实验室，要我们即刻做出来。”饱受折磨的莫克抱怨说：“我们刚才把新产品项目弄进工厂，他又叫着要改良它了。再不然他就是到处乱拉正在工作的工程师，要他们帮他做别的事。我为了阻止他把公司业务搅乱，真花了不少时间。”

李耳好像有与生俱来的“把人气疯”的天才。在50年代末期，他飞到欧洲去主办几个新厂开设，和建立那边一系列的李耳电子装备产品的生产工作。在他离开母公司的这段时间，公司的某一部门发展出一种叫LTRA—7的航空仪器，是一种将发射机、接收机和领航机组合在一起的装置。李耳回来后，试了一下新装置，嫌它不好，就将全部计划取消了。因为生产线早已装设完成，而使得公司在财务上受到很大的打击。“LTRA—7唯一不对劲的”，一位工程师痛苦他说，“是因它不是李耳所发明的，想到我们没有他而做成功了一些事，他怎么受得了！”

早年的时候，李耳把时间分别消磨在其时座落于长岛的工厂，和纽约的鹤岛俱乐部里。在俱乐部，他把他常坐的那张桌子称为他的“夜间办公桌”，经常有一群漂亮的表演女郎围绕着他，他也因此而出了名。他曾经四度结婚。现任夫人是玛拉·奥逊，她名喜剧演员欧里·奥逊的女公子。他有3个孩子是前妻所生，他和玛拉又生了四个孩子。年轻时，他曾博得浪子之名，他颇以此而自得，时至今日，他兴致好时，还喜欢扮演一下这种角色。“这位老兄正在写我的爱情故事。”我跟他在一块时，他告诉别人：“怕只怕他找不到防火纸来写这火辣辣的故事呢！”

话虽如此，李耳似乎终于定下来变成一个相当顾家的人了。他不时地带着夫人和仍留在家里的孩子（大多数孩子已长大成人）陪他旅行，他显然颇以他的孩子自豪，他在与人谈话时，喜欢有意地把话题转到小毕尔身上，他是一个试飞驾驶员。

李耳的不循规矩，作风怪异已不足为奇，实际上，这已成为他终身的标记。半个世纪以前，他在芝加哥求学时，就爱逃学，常溜出学校骑着单车到处游逛，找寻在路上抛锚的汽车。李耳会自告奋勇地帮忙。那时候，大部分的故障都出在电气系统上。

他回忆说：“经常是配电盘上的炭刷子坏了。我就带着一支由电池上取下来的炭棒，碰见抛锚的车子，就取出来，锯下一截来给它换上去，使车子可以开走。”从这些遭遇中，他学到了重要的一课。“修好车子，几乎是必

然的，他们拍拍我的头，说声‘谢谢’，就开着车扬长去。后来，我也学乖了，当车子能发动时，我会说：“稍等一下，我要做个小小的调整。”然后把碳刷取出来，做势要走开。我坚持不付钱就不装回去。”从此以后，李耳对他所做的任何工作都要开出一个价钱来。

他在13岁时，开始第一次做全勤工作。他在一家汽车修护店里找到一个月薪6美元的工作，但是不久他对飞行和电子着了迷，这两样东西竟成为他终身的爱好，后来，他就辞去了可以支薪的工作，到芝加哥找到一份不拿薪水的机工差使。

李耳的飞行事业在开始时并不顺利。他第一次飞行，驾的是一架快要报废的双引擎老爷飞机，降落时猛烈的颠跳了一下，把他给扔了出来，头在地上碰个正着。

那时无线电还在启步阶段，这一行，李耳能凑合着算是一位专家。他说：“我担任无线电工程师的工作，在那个年头，只是在离家50英里的地方，当一名无线电修护工。”

李耳的自动驾驶装置比一条面包大不了多少。它不但能把飞机飞到目的地，并且能准确地按照地面信号，把一架归航的飞机，在能见度为零时，平安地降落下来。为了此一发明，他给自己背了一个大包袱——得到了政府的一份合同，生产这种装置。同时，也使他赢得了1959年的柯叶尔奖杯。这种奖杯在前几年是分别颁发给航空界的伟人，如安诺德将军等人。

美国民航局（FAA）从未核准美国民航飞机使用任何盲目降落系统装置，包括李耳的在内，美国空军的飞行员却已使用李耳盲目降落系统有15年之久。在1960年代的初期，法国航空公司就已将李耳的自动驾驶装置安装在他们所用的卡维耳式客机上了，并且曾经有1100次的记录，在飞机载客和能见度为零的情况下做松手降落（Hands-off landing）。李耳曾率直地说：“联邦民航局是航空界发展进步的扫把星。”

在五十年代的末期，李耳企业公司已成长为美国生产航空电子仪器的主要厂家之一。李耳又前往欧洲设厂生产并推销李耳公司的产品。在那儿，李耳第一次得知P-16是一种瑞士设计做地面支援用的喷射机。已经先后有两架这种原型飞机失事了，因而计划被放弃。不过，李耳相信，基本上这种飞机是相当不错的，毛病出在有些系统不能完成它的功用。他把做这种商用飞机基本流体动力工作的工程师们，原班人马地聘请过来，为对P-16做轻微的修改工作，做妥了一切的准备。

虽然李耳一心急于将生产工作早日付诸实施，可是，李耳公司的董事坚决地反对开始这种飞机制造界所谓的“敲洋铁的生意。”托董事会反对的福，李耳把所执23%的股份转售了，单独的投入了生产喷射机的事业。（他的股份卖给了斯各勒公司，不久，这两家公司合并为李耳·斯各勒公司，迄今为航空电子界的巨擘。）他在瑞士建立了工厂，但是，因为欧洲作风赶不上李耳的步调，同时很难找到美国出产的零件，他不久就失败了。1963年初他把全部工厂迁到威奇塔。“我们不知道该搬什么，”他说，“所以把每样东西全般来了。”受赐于李耳的快速作风，第一架飞机在那年10月就离开了生产线。

通常，飞机制造厂在制造一种新型飞机的第一架原型机时，都是用手工做的，在完成试飞，证明设计没有不妥以前，不会制造大量生产时所需用的机器和工具。李耳却充满了自信，竟先把生产机器做好了。然后，他又做了

另一次生产过程中的冒险，在没有联邦民航局授于执照以前，就动工了。假如在生产时发现需要有重要的修改，他非完蛋不可。可是，结果并不需要什么修改，他的赌注押对了。比起按照正规生产程序的作法，李耳提前了好几年出售他的飞机。“这样的作法，你不是对极了，就是错极了。”李耳说，“我是对极了。”最严重的危机，发生在1964年6月，一位联邦民航局检验官员，在试飞李耳的飞机时，没有将控制开关装妥，起飞时把他的第一架飞机给摔了，所幸两位飞行员都平安地逃了出来，但飞机则全部焚毁。“我们只做了一架飞机，”李耳说，“我们损失了宝贵的时间。”要不是他早就做好了大量生产的准备，另一架飞机可以顺利地用机器做出，这种耽误，会是致命的打击。即使在第二架飞机制造出来以后，有一段日子，仍然是很艰辛的。虽然李耳在电子界是名人，但他从未制造过飞机，再加上他对飞机设计之选择又很离谱，因此，银行都拒绝贷款给他。他将整个人全部的财产100万美元整个投入这个计划，又以家族的信用向别人贷款，甚至将他私人的飞机也典当了。最后，总算在财务上把生意维持了下来。

尽管在财务方面有困难，李耳却完成了别人认为不可能的事。当他在威奇塔建厂后，竟令人难以置信地在短短的18个月间，就拿到了民航局所颁发的执照。此举使他的竞争者和批评者，被惊得目瞪口呆。

而今，李耳喷射机的生产已相当顺利，他又开始在周围寻找其他可以占据他时间的东西了。他决定制造汽车用双向录音机，并且在底特律建了一个工厂，“李耳喷射机生产已没有问题，”他说，“我非找个东西做为下一个目标不可。”李耳夫人笑了，“真正的麻烦是，”她说，“李又开始有一点空闲时间了。”不论真正的原因是什么，李耳的信心又表现了一次惊人之举。在一个订单也没有接到的情况下，他竟下令工厂生产10万部新录音机。“汽车用双向录音机将成为未来的大生意，”他说，“不久，我的情况就会像一条载满了救生衣的船，跟着一艘既将要沉没的船在航行一般。销路绝无问题。”

生意就是李耳的命根子，他以极高的兴致去经营，在经营喷射机、录音机和油田之余，他最近又买了在纽约仍在起步阶段的社区电视天线系统一半的权益。

在少数硕果仅存，威风凛凛的彻头彻尾的企业家中，李耳为其中之一。这类人在今日团结合作的生活里，已日渐凋零。“李耳是一个孤独者，”一位朋友说，“一个怪人，一位有创见的天才。”但是，有一点为人忽略的，他也是一个快乐的人。他安排的生活，就正如他所盼望的生活一模一样。“除了我现在正在做的事情而外，我现在什么也不想做，”他满意他说，“要是有人愿意出1亿6千万美元买我的公司——目前大约值这个价——附有一个条件，即要我退休，我会吐他一脸口水。对我来说，最佳的生活是在设计、飞行、财务，以及生意上面一展发明的天才。现在我所做的，正是这些。”

这些，他现在做得都很成功。尽管航空工业只认为他做得一无是处。现在，在竞争激烈的公务用喷射机这一行，显然李耳喷射机已站在领先的地位。

令人费解的是，在克服一度威胁李耳的新公司的财务和其他的困境之后，公司的业务已无异地步上黄金的成功之途，李耳又故态复萌地显出不安于此的征兆。对他而言，参加牌局是为了游戏，赢了，他也厌了。

在原来的公务用喷射机的生产情况才刚稳定下来，他就决定：是设计一种新型飞机的时候了。他也是这么做的。这种新飞机叫做40型(Model 40)，

从公务飞机的观点来看，这是一种道地的“皇族飞艇”，不过，这种飞机的设计也可做为民航客机使用。它将和道格拉斯的 DC—9，波音 737，以及其他同型的小喷射机竞争。在做为民航客机时，李耳的新飞机设计有 28 个座位，装备齐全每架 150 万美元，约为其他竞争者售价的一半。

于是，李耳又有新计划，又有许多头痛的问题，而不再有闲暇。他又感觉快乐了。钞票一下往上堆，但是，一点也引不起李耳的兴趣。“他妈的，”他说，“到头来我只能用一口棺材。”

在记者季莫尔完成这篇报道之后没有多久，变化多端，不可预测的李耳又开拓了另一个新领域：蒸汽动力汽车。

他认为蒸汽动力，可能有助于解决空气污染问题。这个问题在 1960 年曾令汽车制造商头痛得要死。蒸汽动力曾似乎极有前途，但在 1900 年初期为汽油所取代。现在，李耳出资一千万元投入这一新的冒险，成立了李耳汽车公司，付给一小组的工程师一个任务，要他们给汽车发展出一种价钱低、效率高、动力强、重量轻、免污染的蒸汽引擎。

本文撰稿时，他们仍在进行这项工作。他府有一部老道奇轿车，在车身上放了一只锅炉，另外还有许多其他实验用的换用品。他们同时也在进行发展另一种更新式的汽车动力系统，在某些方面说来，它似乎更有前途，这就是所谓的汽车式涡轮 (Wa-por Turbine drive)，它是将一种特殊的液体加热，使之变成高压汽体和蒸汽引擎一样，具有一个先天的优点，即产生较少的含毒的废气和其他放射物。

现在，李耳已是年近 70 岁的人了，和记者季莫尔访问他的时候比较起来，他的性子看不出一点有变得缓慢的征兆。他仍然刻意要求十全十美。他对动作太慢的人，还是大声咆哮。他依旧如昔日那样的性子，今天制造一件东西，明天就要做彻底的试验，而不愿意花半年的时间把蓝图在工程部门各单位送来送去地兜圈子。

一位底特律的职员，在不久以前指出，“如果有一天李耳汽车公司发展成为可以和通用汽车公司竞争的对手，我不会感到惊讶。”

研究光学致富的蓝德

要是在三十年代的末期，你能适时地买进拍立得公司的股票，而于六十年代的末期，又把它适时的卖了出去，你所投下的资金会增加 2000 倍之多。换言之，你所投资的每 100 美元在 30 年间，就会增长到超过 20 万美元！

这种公司正是华尔街所梦寐以求的公司。一般投机家们不断的在新发行公开上市股票的公司中挑挑选选，希望找到一个能再创造这种神奇业绩的公司。他们楔而不舍地想在那个不显眼的角落，搜寻到一个默默无闻的小公司，目前没有人看得上眼，而于 1990 年代却将广蒙投资大众的青睐。据一些多年从事这种搜寻经验丰富的老手说，诀窍是在于“要看准一个人，而不是一家公司。”要找到一个工艺的发明家，一个有创见的人。然后对这个人投资，而不论他的公司目前的收支情况是多么不引人注目。

第一批对拍立得公司投资的人，便是这么做的。这个初生的公司并不能即刻为投资者赚回他们的钞票，但它却拥有爱德温·蓝德 (EdwhH.H.Land)。

与毕尔·李耳不同，蓝德是一位专家，他终身从事“光”的研究工作！光对物质有何影响，物质对光有何影响，眼睛对光有何反应，又如何把这些效应加以运用。从离开大学以后，他就专心致力于这方面的研究。他研究热情之炽热，甚至使他放弃了学位，没有毕业便离开了学校。这方面和李耳，以及我们所谈到的其他许多人一样，他也是迫不及待地要开始行动，而不肯多花时间于正规教育。结果，享誉全球，列身当代最显赫的科学家之林的蓝德，竟连一纸大学文凭也没有。这是值得发人深省的事。

十几年前，财星杂志 (fortune) 记者法兰西斯·比罗 (Francis Bello) 曾对这位才气纵横，多采多姿，家财巨富的人，做过一篇广泛而深入的报道，比罗的报道，包涵了从拍立得公司于 1937 年开始创立，迄今发展至光辉灿烂的全盛时代，成为华尔街有史以来成长率最高的热门公司之一，蓝德一生中最重要的而有趣的部分。下面就是比罗的报道 (发表于 1959 年 4 月)。在这篇报道的后面，我们又概略地介绍了蓝德的财富近况。

如果一位参加文艺复兴与运动的才子能活到今天，他会发现，掌管一家美国的企业公司才是对他在多方面超凡的天才获得最大的满足。经营企业，他可能是科学家、艺术家、发明家、制造家和政治家，透过企业，他可以得到王公大人人们的敬重。那是一家生气蓬勃的公司，它可能并不是世界上最大的一家公司，因为公司的大小，对他而言并不重要，但是它会是成长最快的公司，并且是他自己早年一手草创的公司 (无异的，他会蔑视捡别人现成的做法)。这个公司的成立，应是他的理想之实现，每一细枝末节，都由他所塑造，公司的产品——他的天才的结晶——将独步世界。在他的周围是经他仔细挑选的一群杰出的伙伴。他们与他怀有同样的热情和理想，愿与他共同创造和携手工作。

事实上，现在确有这么一个人。他就是爱德温·蓝德，他的公司就是拍立得企业公司，在美国麻省剑桥，生产著名的 60 秒相机 (60—Second Camera) (按即瞬时显影相机)。

先说这个人：一位极具天才的发明家和科学家，到目前为止，拥有 240 种专利权。从 1973 年公司成立开始，他就一直是拍立得的总裁，董事会主席的研究发展主任。这个公司启始于蓝德的一项发明，世界第一个光的偏极板 (Polarizing sheet)——一种滤光器——这一发明不久就以太阳眼镜的形

态为大家所熟知。在偏极镜及其有关的装置方面，蓝德享有 96 种专利，在光的偏极化这一行，迄今仍然没有一家公司可与拍立得匹敌。他在学术上的造诣，他在教育理论上的反守旧和作风的激进，以及他在科学上各方面的成就，使他赢得了麻省理工学院研究所客席教授的荣誉。

产品：拍立得有今日的声望，有及其 96、6% 的销售额是来自蓝德的发明，并于 1947 年发表的 60 秒相机。迄今仍无人能设计可与之竞争的同类产品的试制法。事实上，拍立得公司在“一步显影摄影术”（Pne—step photography）上所拥有的 238 项美国专利权——其中有 122 项是蓝德个人的成果。不但使拍立得公司在生产上使用的方法成为禁果，而且，使所有其他实用的方法亦因受限而无法实现。

公司：年销售额自 1948 年，蓝德照像机上市那年的 125 万美元，到 1958 年激增为 6500 万美元（编者按：1974 年已达 7 亿 5 千 7 百万美元，纯利为 2838 万美元。在 1956 年拍立得股票每股售价为 12 美元，至 1959 年，拍立得推出革命性的新摄影术以后，每股价值已为 100 美元——该年股利约为 1958 年的 50 倍。（到六十年代末期同样的股票、含股权、价值已超过 600 美元）

拍立得公司在摄影工业界以惊人的速度成长。它已超过了 Bell 和 Howell，这两家公司在 1959 年有 5900 万美元的年营业额，柯达公司仍然是雄据第一位，年销售额略微超过 8 亿美元（67% 是摄影方面的生意）。AnSCO（General aniline and Film）以 1.4 亿美元屈居次席。若 AnSCO 公司在非摄像业方面的业绩不予计入只能慨计，拍立得无疑的已在此一业界取得仅次于柯达公司的次席地位（上述顺序在此文发表多年来已经多次变动。）

蓝德的革新当初曾饱受所有专家们的嘲笑，这类人他们永远能列举很多理由证明一种革新不会成功。在这些专家中，实际上包括了美国的每一相识商人，每一个“优秀的”业余摄影家，和几乎华尔街的每一个人。可是，这些专家和摄影工业界在 1948 年，他们未能估量到一个事实，即摄影业距其他可以充分发展的潜在市场，还有很远的一段距离。那时，差不多有 1/3 的美国家庭仍未购置照相机，而有更多的人，家里虽有照相机却难得一用。其原因应很明显，所有其他的近代工艺产品——由汽车到电视机。只要能供以能源或信号，它们就能单独地完成其功用。但是，在人们使用照相机时，就得等几小时甚至几天的时间，才能看到结果。对满足人们的喜悦不说，这是严重的拖延。因此，使积极从事摄影活动的，仅限于数百万乐于此道的人士，而这些人经常由其所用的摄影装备性能的优越所得到的乐趣，比由他们所拍摄的照片所得的乐趣还更多。

因为能满足快速看到照片的想法，所以拥有蓝德照相机的人，就变成软片的经常买主。一位普通照相机的所有者，每年可能购买 3、4 卷软片。而一个使用蓝德照相机的人，每年购买 10 卷或更多的软片，是稀松平常的事。（在 1958 年）拍立得公司大约卖出了 1500 万至 1800 万卷软片，约值 2000 万到 2500 万美元。（到 1960 年拍立得软片的销售额已增至每年 2 亿美元以上。）

在蓝德的同事们的记忆里，蓝德从未指使过任何人。他处处为人设想，机警而细心地引领着公司，并对他自己的所作所为显然的感到称心的喜悦。他以说服和授权的方法经营公司，深信人们唯有在为他们自己创造的职位上，才能有最好的表现。他所最耽忧的，就是还未能使公司所有的员工都有这样的职位。他已对他们许愿，将尽快地予以改善。

从研究生产到到行销、财务，蓝德对拍立得公司生意上的每项业务都有透彻的认识，因此，他在寻求咨询时，决不会无所是从。在被他视做朋友和顾问的人中，有些是全国学术界居于领导地位的科学家，有些是华尔街最具卓见的智囊（有几个还是拍立得公司董事会的董事）。也就是因有这种不耻下问的个性，在他从事一步显影摄影研究工作之初，他曾求教于安索·亚当（Ansel Adams）——一位伟大的摄影家和技术人员，请他协助选择改进品质，以使拍立得软片具有优越的性能。在剑桥附近。拍立得公司占用了九座散布开来的大楼，有的占用全部，有的占用部分（该公司只拥有其中一座楼房之产权，此外，在Waltham还拥有三座新建的厂房）。在其中一座谈褐色的三层建筑物的底”楼，有一间清爽宜人，排满书籍的房间，蓝德就在那儿办公。蓝德的办公室有一扇门可以通到隔壁的一个房间，里面有一排排的桌子，桌子上整齐地堆放着最近的定期刊物、业务记录和函件，墙上则挂着显示拍立得公司的生产、销售、利润等种种数字的图表。

每天从早到晚，蓝德的研究助手们川流不息地进进出出，向他提出研究报告、讨论问题。或报告他一个意外的发现以邀他欢心，蓝德常不时地溜到实验室后边的一间大的放映室去，在那儿他进行为研究眼睛如何鉴别颜色所设计的各种实验（他的研究已在颜色视力方面射出惊人的新曙光，似乎自牛顿以来，许多基本观念都有被推翻的可能）。

蓝德很清楚地知道，他身兼拍立得创始人、老板和研究部主任等要职是一个难演的角色，而他的才华极易使他的同僚感到眩惑、黯然无光和失去勇气。然而，他也有一种难得的天赋，启发他们发挥自己的能力，达到高度的成就。尤其进者，他为人谨慎，从不破坏任何人在创造中所得到的欢乐。蓝德说：“任何一个聪明人，都能完成别人没有说完的句子。我们都很小心，从不做这种事。”他深信创造发明的能力并不希奇，他认为，这种能力是常有的，只是一般说来，未加以栽培罢了。

在拍立得公司于1937年成立之时，它是当时一些朝气蓬勃最值得冒险投资的小公司之一，但是说到生产照相机，那真是连一点影子也没有。拍立得公司最早的产品是一种能使光源偏极化的透明塑胶板，它能阻断所有的光波，而仅允许某一频率的光线通过。将两片偏极滤光器叠放在一起并使之旋转时，它的作用就有如一个光的阀（Light Valve），可以控制光线的通过量，由几乎全部通过，到全部阻断。

蓝德对光的偏极化的兴趣，是有一天他在纽约市百老汇散步时发现的。那是1927年，他17岁，在哈佛大学读一年级。那天，突然有一个构想闪入他的脑际：偏极滤光器应该能够消除汽车车灯之眩光，从而可以减少晚间行车的危险。于是他休学离开学校，开始了在纽约市大众图书馆每天8小时的阅读。只要是有关于他这个新兴趣的，什么书他都看。他在百老汇55街租了间房子，把它弄成一个小实验室，晚间就在这儿做实验。为了进一步推动他的研究，他又找到一个进入哥伦比亚大学物理实验室的秘密通路——经走廊到九楼一扇未加扣的窗户，也是晚上摸进去工作。

到1928年，他完成了第一个偏极板，并向裘利斯·西佛耳（Julius Silver），他的一位年轻的律师朋友请教，如何申请专利。

西佛耳又把他引介绍给当时在纽约的专利法律事务所服务的达诺·伯朗（Donald Brown）。伯朗现任拍立得公司副总裁兼专利法顾问。在他的偏极板取得基本产品的专利权时（1934年发表），并没有遭遇什么困难，但在申

请做为防止车头灯眩光用途的想法上，比他早申请专利的其他发明家，至少已有 4 人，最先申请的案件，是早在 1920 年就提出了。在 1928 年，专利局仍然未能决定应将此项专利授予哪一位申请者，蓝德的申请案件亦被接受，与前 4 个案件放在一起，等待最后的裁决。

早在 1800 年，人们就已知晓天然的晶体有使光源偏极化的功用，但第一个实用的片状的偏极物质，是蓝德于 1932 年，在哈佛大学一次特别的物理座谈会上发表的。

蓝德和哈佛的关系不但非比寻常，而且绩效卓著。在 1926 年，他因研究光线偏极化面离开了哈佛 3 年。1929 年他带着仍在做专利审查中的原始偏极滤光器，还有他的夫人泰儿 (Terre)，返回哈佛。哈佛为表示对他欢迎之意，特辟了一间大的实验室，供他和泰儿使用，先后有三年之久 (蓝德夫人后来放弃了研究工作，而专心哺育他们的两位千金)。三年后，蓝德像已急不可待地要开始制造他那改进良多的新偏极滤光器，竟于将他的发明在一次科学会报中发表以后，再度休学离开哈佛，甚至连他只差几个学分就可能毕业拿到的学士学位也毫不顾惜。他这一生都未拿到学士学位。但是，在 1957 年，哈佛大学颁给他荣誉博士学位。

1932 年，蓝德和一位哈佛的年轻物理学讲师乔治·惠来特 (George W. Wheelwright) 创立了蓝德—惠来特实验所，一方面制造偏极滤光器，一方面进行研究工作。1937 年，蓝德成立了现在的拍立得公司。蓝德在财务方面经由协商达成的安排，可能是任何发明家，不论老少，所羡慕不已的。蓝德经由介绍认识了华尔街一些颇具影响力的人，其中包括 James P. Warburg, w. Averill Harriman, Lewis Strauss, 和他的合伙人罗伯 (KuhnLoeb)，另外还结识了一些希洛德·洛克菲勒联合基金会 (Schroder Rockefeller) 的委员。28 岁的蓝德给他们所留的印象，使他们提供了 37 万 5 千美元的资金给他来成立公司，并给他有大多数的选票股 (Woting Stock) 和 10 年全权经营公司的权力。

拍立得公司董事会的成员包括 Harriman, Stramss, Warburg, 和 Silver.....。另一位拍立得的原始赞助人和董事是富勒 (Carlton Fuller)，1941 年，他离开了当时担任的希洛德·洛克菲勒联合基金会主席的职位，来协助蓝德，担任财务主管。他从此未返回银行界。过去两年间，当一些投资分析专家们在忙于“研究”拍立得公司的过程中，常常惊讶地发现，在重要的职位上，竟是富勒和斯富尔这些行家在掌管。

自 1937 年到 1941 年，战前那段时期，拍立得公司的营业额自每年 14.2 万美元，增加到 100 万美元。拍立得公司出产的太阳眼镜的声誉日隆，每副售价 1.95 美元，拍立得的滤光镜在科学实验室和摄影家间亦享有固定的销路，拍立得公司出产的防眩光灯已被介绍上市，销路也很不错。1939 年，在纽约世界博览会中，拍立得公司展示了全天然彩色的立体电影——使用拍立得眼镜欣赏。

这时，蓝德和他的助手们正在实验，进行发展一种新的具有巧思的三维系统的立体摄影术 (Wectography) 这是将真像的两个影像，以丝毫不差的符距 (Regisier)，一个重在另一个上面，印在同一个相框上。就如其他传统的三维系统一样，在欣赏这种照片时，也需要戴拍立得眼镜，才能适当的看到那两影像。1953 年，当好莱坞急切地投入于拍摄三维电影时，所采用的是旧的立体系统，需要两部放映机，要想保持到准确的符距几乎是不可能的。

结果，观众所看的是扭曲的影像，因此，才一年多一点的时间，立体电影就完全失败了。不过，在这短短的期间内，拍立得差不多卖出了一亿副观看立体电影的眼镜，价值约 600 万美元。

当年促使纽约的银行家们肯在财务上支援拍立得公司的原因，和该公司从 1937 年到 1947 年主要的目标，是希望有一天全美国的每一个汽车头灯和挡风板都会使用偏极滤光片。当两部汽车在夜间相对驶近若有适当的装备，两车的驾驶员都不会被对方的车灯照得目眩，而各自的车灯，仍能清晰地照亮自己的车前的道路。很明显，这样一定会大大地减少夜间行车的危险。当蓝德为此一构想申请专利失败之后，在 1938 年拍立得公司从赢得此专利的发明人购买到专利权（此人亦因没有实用的偏极滤光器，而无法将其构想付诸实现。）。

二次大战前，拍立得公司没有足够的时间，说服底特律公司，将拍立得滤光片装在它每部新车上。后来，在大战期间，由于拍立得公司要生产军方使用之光学器材，乃不得不中断此一构想之进行。1945 年，拍立得公司当年营业额差不多已接近 1700 万美元。一年后，竟跌至 500 万元以下，拍立得公司乃又热切地寄望于底特律公司能接受在车头灯和挡风板上使用滤光器。最后，1947 年在通用汽车公司的试车场，对拍立得系统装备做了广泛的测试，该系统通过了所有的工程上的要求。

然而，底特律公司还是拒绝了拍立得公司的要求。主要的理由：该公司认为它们实际上找不到一个方法，将此新系统安装于其时正在全国行驶的 3300 万辆车上，而它相信这些旧车的驾驶人，遇到装有滤光的设备的车子时，由于新装备的车头灯较亮，会造成很大的不便。

这对蓝德真是一次严重的打击，特别是在通用电器公司已经证实增加的光度，并不致增加现已存在的危险性。而且，显然 1947 年在路上跑的 3300 万辆汽车中（大部分都是战前的产品），很少能做长期的使用了。

搁置此事，使底特律感到心满意足，但却不是蓝德。他仍在继续不断地研究这个计划，无疑当他觉得有充分的准备可以击败所有可能的反对意见时，他将寻求另一次在底特律公司的听证。

1947 年，除了蓝德完成了他的 60 秒摄影术的步骤外，真可说是黯淡的一年。说起来，蓝德之发明这一新法的灵感，还真该感激他的女儿。在一次大战期间，有一天，他替女儿拍照时，她等不及地问，要等多久才能看到照片。蓝德对她解释冲洗照片需要相当时间，这时，他蓦地觉得摄影术在基本上好像有些不对劲，为什么非要等几小时，甚至几天的时间，才能看到照片呢？1944 年蓝德在繁忙的工作日程中，开始抽空做试验，想设计出一种方法，可能在拍照后，直接由照相机中取出完好的照片。若不是他不厌其烦地去请教专家们对他这构想的观感的话，他们一定会很乐意地劝他别浪费时间。

蓝德所遭到的难题到底是什么呢？当温度在冰点到华氏 100 度时，要在一两分钟内，若仅做到照相机内使一张感光的负片显影，不过是使用一些相当干燥的物质，且易于控制的反应剂就行了，这只是一些雕虫小技而已，而且也没有什么商业价值。蓝德必须做到的是，在找到一种方法完成负片显影的同时，还要，找到一些化学药剂，将负片上未感光的银粒洗下，透过活泼的反应剂，再把它们照原样丝毫不爽地移置于一张纸面上。到达纸面后，产生出一张与原负片影像一模一样的正片。最后，自相机取出时，正片必须是

于的，而且还要丝毫不褪色——它必须在品质上能与传统的照片相抗衡，而传统的摄影术是全世界许多科学家经过 100 余年的时间研究发展的成果。

了解了这些，我们应承认，蓝德的一位亲近的同事所做以下的评论并不为过。他说：“我敢打赌，10 位博士费 100 年的时间，连续不断地工作，也无法重复蓝德的绝艺。”

蓝德以令人难以置信的速度向前迈进。不到 6 个月，他已在大体上完成了商品制法的基本的物理原理根据。

蓝德自己也说不出他所经历的发明过程到底是怎么发生的。他只是相信人和其他所有动物最基本的差别，就是人有创造发明的能力。他说：“你能想像，猴子会发明箭头吗？”他受不了目前散布甚广的一种想法，既认为现代人类在科学上已找到了一些簇新的工具，它们可以“做到”发现和发明。他深信发现和发明的能力，是存在于人性里的很古老的东西。也是我们迄今仍然不能了解的东西。

蓝德说：“我发现，当我对一个问题的解答开始找到一些头绪时，我一定得加紧地做长时间的继续工作，这一点是很要紧的。在这个关头，隐藏的遗传能力好像逐渐冒了出来。在你意识的边缘，你正掌握着那么多变动的因素，你千万不可在这时中止，如果你在这个关头停顿下来，以后，你可能要费一年的时间，才能完成你现在继续工作 60 小时所得到的成就。”

经过两年利用部分时间从事照相机的和软片的研究工作，到 1946 年为止，蓝德只有少数几个助手协助他。由于战争的影响，这些助手都是些年轻的女孩子，聪明但缺乏科学的训练。凑巧，她们几乎是清一色的史密斯学院的毕业生。自 1948 年迄今，在发展和改进 60 秒摄影术方面，他最亲近的助手，便是由史密斯学院出来的主修文学的梦露·摩尔斯小姐。她是普林顿研究所数学教授的令媛。摩尔斯小姐后来升为拍立得公司负责黑白软片研究工作的主管。蓝德推崇她有很多重要的贡献，特别是当前的那些令人难忘的拍立得出品的各种软片中最出色的产品。

有关制造拍立得照片正片的化学和技术资料，都是商业上最高的机密。做为软片药剂调配和正征涂料工作的大楼，是在严密的警卫保护之下，所有盛装化学药剂的桶和瓶子上张贴的都是密码标签（负片材料与一般负片最大的不同，为片底是纸做的。负片材料乃是波来罗德委托柯达公司和社邦公司代表）。

1947 年，60 秒相机和最原始的墨色软片已初步完成，蓝德开始安排尽快的把它们上市。相机和制造软片的特殊的机器的设计工作，是由麦昆负责主持——他现在是公司负责工程部门的副总裁。麦昆和一些不屈不挠的助手们其中有一位是天才的机械工程师鸟尔夫完成了一系列新的发明，来支援蓝德的基本工作。举一个例子：他们对镜头开关做了一番研究之后，发现市面上最好的相机，其时探之准确度也只有加减；而麦昆等人发明了一种新的镜头开关，控制准确度可到加减 10%。

1947 年，拍立得公司由于拿不出 35 万美元来制造生产照像机的工具机，它只好设法找一家厂商愿意负担这一费用，而以委托其生产相机的合同，做为回报。罗契斯特市一家小厂——现已倒闭——正急着拉生意，愿冒险一赌，接受了这个条件，得到一纸一万只照像机的订单。从此以后，拍立得公司开始奉行一个政策，只要能在外面以可接受的价钱买到的东西，自己就不生产。

怀着最后一定会成功的信念，拍立得公司对于如何将此一售价 80—90

美元的全新的、前所未见的相机介绍给顾客，却抱着冷静而客观的态度。蓝德和他的助手们，以及来自哈佛商学院及其他各地的市场学专家们，多次举行长时间的会议，认真地考虑建立一个全国性的，逐家推销的组织。

最后，终于明白还是非借重一般的零售不行。因此，为了给一般照像用品商有一个最好的印象，拍立得公司开始物色一位在这一行业声誉卓著的人。它找到的人是布西，曾做过贝尔公司和荷魏公司的副总裁，对工程、制造和推销有 20 年丰富的经验。

从第一眼看到蓝德相机开始，布尔就对它感到很大的兴趣。1948 年他加入拍立得公司做行政副总裁和总经理时，他不但将他个人的声望带给了公司，也将他伟大的推销天才带给了公司。他的任务是推销照相机，但却没有任何推销组织的支援，甚至连广告的预算也少得可怜，少到好像只够勉强在波士顿一个地区发起相机推销运动。

布西和他的推销经理凯斯曼设想了一个办法，他们计划在每一个主要的城市里选一家百货公司，授予它 30 天的独家代理权，条件是这家商店要负责在当地报纸刊登显著的广告——拍立得只酌量地补助部分费用，并且要为新相机在百货公司内加强做表演和展示活动。

1948 年 11 月 26 日，蓝德相机在波士顿一家叫 JodanMarsh 的大百货公司首次上市。需求是那么殷切，甚至狂热的推销员，把遗失了零件的放在橱窗中的展示的相机都拿出来卖掉了。

拍立得公司为了补充日渐稀少的存货，不得不将推销活动暂停了一阵子。然后，在 1949 年 1 月，布西在迈阿密揭开了一次眩眼耀目的销售活动，布西想到若能把相机卖给迈阿密度假的阔佬，他们很快就会把相机带到全美国的每一角落。每一买主岂不就是一位拍立得公司的推销员。他们推销噱头之一，是请了一些漂亮的小姐和健壮的救生员，拿着蓝德相机在游泳池畔和海边泳场到处拍照，并随既将照片分赠给惊得目瞪口呆的观光客。在数周间，大部分迈阿密商店已将蓝德相机的存货销售光了。

推销活动就这样的从一个城市推展到另一个城市。即使在大多数经销商以冷淡的态度按下照相机的情况下，1949 年，拍立得公司的营业额激增至 668 万美元。其中有 500 余万美元是来自新相机的软片生意。

60 秒相机第一次，也是仅有的一次真正的危机，发生于 1950 年，那是拍立得公司把照像的生意由原来的墨色照片，转到黑白照片时所发生的。由实验室中试验的结果显示，新照片色泽之耐久性至少和原来的墨色照片一样，但是，在新产品到达经销商手中 6 个月以后，很显然的可以看出，在某种情况下，照片会发生严重的褪色现象。

蓝德在结论是银影像自上下两端受到潮气和大气中污秽之浸染。他成立了两个小组来应付这个问题。他和摩尔斯小姐主持一组，负责从头开始做正片的再生产研究工作。第二个小组由研究部总经理布劳特领导，着手寻找一种用做印影涂料的塑胶原料，它应该是无臭味的，很快变干成为一种不溶性的、有弹性的、透明涂料，并且经久不会变黄。未找到所需要的东西之前，他们曾用化学合成法做出过 200 种以上的聚合物。塑胶涂料和新的软片终于出现了；拍立得公司断言它照出的影像将和传统照片一样耐久（这种如蓝德所谓的“摄影学科学家”和“化学科学家”之间的团结合作，是拍立得公司传统的精神。在目前正进行的彩色软片计划中，化学家们由想像而至实际做出了数十种新的分子，都——的拿给罗吉斯所领导的摄影术小组在彩色软片

中用来做实验)。

在影像发生褪色的这段时间，许多曾经预言蓝德相机是市场上的短命产品的经销商，都认为他们的看法已证实了。事实上，在 1954 年到 1955 年，拍立得公司的成长率也大为减少。但在 1955 年之后，拍立得公司的营业额成长率曾有 3 年的大幅增加，31%、41% 和 36%。这些成绩，大部分要归功于勒斯曼，他在 1956 年晋升为推销副总裁。

拍立得公司从 1955 年以来的迅速成长，部分应归功于一些新的软片，它的曝光速度(相当于 AsA200 和 400)和当时市面上传统照片最快的相机比较，亦显得甚为有利。今年，或许明年初，拍立得公司预计将推出一些曝光速度约 10 倍(AsA3000)的软片。同时，它还要推出一种“电子眼”镜头开关，将其安装在现用的相机前面，就可以在任何户外光度的情况下，自动地控制得到准确的曝光度。

蓝德不断地在激励他的设计人员要完成一种轻便的相机，使谁都有少不了它的想法。他希望有一天，全美国会有一亿人带着他们的蓝德相机，就和常常带着他们的钱包和手表一样。他相信当有一天 60 秒相机能那么称手时，每一个拥有相机的人，不论是在办公、或是在旅行、或是家居，每天至少会拍上一、二张照片。这个美妙的幻想，意味着拍立得公司的业绩，会比现在好 200 倍。

这种可放在衣袋里的蓝德相机，在可见的将来，还不会成为

事实。但拍立得公司确实是在进行研究一些新型相机，其所拍的照片之尺寸和目前的大型相机所拍的差不多，但体积将大为减小，而且用起来也更为简便。现在的大型相机，重约 4 磅半，相当笨重。(到 1960 年代，新型的相机已不到一磅重了，但仍然不是衣袋型的相机。)

蓝德绝对相信拍立得相机至少将比现在减少 5 倍至 10 倍。但是，他热切期望的还是让世人得知，拍立得公司是世界上第一家制造商，它时时刻刻也不忘记每一员工都有其人类的尊严……(1958 年)有一天，蓝德召集他的高级助理和领班在一起，对他们说“我想在极短的时间内，我们将会有极辉煌的成就……但是，若我们只是为了成功而成功，我们不过是变成另外一个大公司而已。我们必须对挽救美国文化的衰退，有更进一步的贡献……”

“一个国家若没有使命，就无法继续生存得像一个国家。创造此一使命，可能有许多方式，每一团体都将完成它自己的任务，在此，我所要谈的是适当的工业的任务。这个任务，我以为，是制造出新的产品——是一些人们从未想到会成为产品的东西。在使我多数人民的生活水准都已提得够高了以后，下一步又将是何去何从呢？在我看来，只有一个方向。工业界应该着手生产的，必须是有价值的、高度酬报性的，高度创造性并且可以在日常工作中启发每一个美国人民的東西。”

因此，管理部门知道有一个承诺必须遵守。蓝德在一次公司举办的圣诞节宴会中，概略的谈到他的心愿。

“我们就要建造好几个新厂了，”他承诺地说，“这些是世界上第一次设计出来，让机器为人工作，而不是人为机器在工作的工厂。我们在美国所追求的是一个工业社会，要使人们在工作时能保有他全部的尊严，就如他在自己家中一般。现在，我并不是在说什么傻话。我不是说你们将来就会很快乐。你们还是会不快乐——但将出之以新的，令人兴奋的和重要的方式。你会因为做了些有价值的事，将你的不愉快消除，然后，你将会快乐一阵子。

就这样，快乐和不快乐交互出现，你将会做出一些新的产品，就像你在家里的情况一样。”

“你常常会为了孩子们烦。但你也以有他们为荣。你不会因为养育孩子的岁月是苦乐参半，悲欢纠缠，而放弃那种生活。完成工作也和养孩子一样啊！”

当 1959 年记者比罗访问蓝德时，蓝德正怀着好些梦想。现在大部分都已实现。其中最重要的是，发展一种售价低廉、结构简单、效果优异的瞬间彩色摄影术。拍立得公司在 1960 年初期就已将其完成。为了支援这一新发明，公司推动了一项积极的市场开拓计划，因而使年销售量，得与强大的对手柯达公司，不分轩輊。

在这一行里，柯达不再是当然的龟头老大。这两家公司的营业额和利润都遭到衰减的挫折，而两家公司的股票在纽约证券交易所的价格，与 1960 年末市场高潮时的高价相较，已跌落甚多。没有人可以预测，在下一次市场好景来临时，哪家公司的可以抢先超前，正如一位股票经纪人所说，“他们两家公司都是第在 1968 年和 1969 年股市高潮的时候，蓝德和其家族所持有的拍立得公司的股票，价值已超过 5 亿美元。拍立得公司股票的价格快速地从它的高峰跌落下来，但与其他的一些热门股票相比，跌幅就缓和多了。在 1970 年股市最低潮时，拍立得公司股票曾由每股 140 美元左右，滑落到 80 美元左右。再看看其他的热门股票，惨跌至只有最高潮股价的 1/4 者也多有，甚至有跌至最高价的 1/10 者。由此看来，波来罗德的表现，简直是一点也不差啊。

蓝德现在刚 60 岁出头，仍然是富得令人不能想像。他那不同凡响的公司仍在继续地茁壮。毫无疑问的是，当蓝德想退休的时候，他的财富将会超过 10 亿美元。

到处撒种的霍华·休士

在此以前，我们所询问过的人，多数都是专家，每一个人都是主要的靠一种行业，或是单一性质的冒险而致富。他们虽然可能在其生命中的不同时刻徜徉到其他领域，但每个人仍是不断地被拉回他那个主要行业——那个他认为他懂得最多的行业，那个他感到最有信心的行业，那个他感到最心安理得的行业。世界把这一主要的行业和他联结在一起，也把他称为这一行业的杰出的人。因此，拿克来门提·史东来说，尽管在他忙碌的一生当中，他曾偷窥、涉足、甚或置身于很多冒险，他仍然不能不被人称为一个保险商。希尔顿永远是个开旅馆的人，威·本顿则是一位广告商，等等。

现在我们要来看一看另一典型——一种你无以名之的典型。这一型的人在从事商业冒险上，不甘心“从一而终”，他的作法是向各个方向广撒种子。有的种子调萎死亡，其他的则发育成长，变成了枝繁叶茂的大树。到头来如果反观这一切行为，他本人和任何其他的人都不能替他找到一个适合的称谓，说他是靠着某种行业致富的。你不能把他说成是：“他是一个某某样子的人”，或“他是在这种或是那种商业中发了财。”你只能吞吞吐吐他说，“他是——噢，很富。”

霍华·休士(Howard Hughes)便是这样的一种人。

你可能争辩说，从某种意义而言，休士不属于我们所集合在此的这一集团。前面我们所提到的每一位大富翁，都是从低微处

(即使不能称之为衣衫褴褛)挣扎向上。他们开始时就同你我一样——除了时时荡漾在他心头之中的那种野心勃勃的念头之外，并无特殊经济上的凭藉。这种属性便是使他们成为有趣之人的原因。就这一意义来说，霍华·休士并不是我们所要特别介绍的一位，因为他开始已有一笔可观的遗产。

但是，尽管有这一不合条件的事实，却有两个充分的理由可以把休士包括进去。其一，不管人们定出什么样的条件限制，休士是那样令人吃惊的，其大无比的富有，你很难把他忽略过。他是美国两或三位最富有的人士之一——而且，天知道，也该是全世界最富有两三人中之一。把他忽略掉，就如同我们注视着盏弧光灯而说，“没有关系，它不在那里，我们看看它下面那些萤光就好了。”

另一个原因是，我们可以很公道地说，在休士那么庞大的财产当中，有绝大部分是靠他自己的脑筋和脊梁骨赚来的。所以，他的经历或许能够给我们一些启示，他并不是坐在父亲的遗产上，眼看红利滚滚而来，逐渐变成世界上一个最富有的人。他的遗产毕竟并不是那么巨大——估计大约 50 万美元。当霍华·休士在 20 年代开始他那奇异的生涯时，他不过只是德克萨斯州成千位在该州石油繁荣时代发了财的父亲的子女之一而已。那些子女中的大多数现已默默无闻——事实上多已没落，他们的名字再也不是响当当的了。年轻的霍华·休士走的是截然不同的路。他没有把父亲的资本看作可以安坐其上的聚宝垫，而是把它看成一包可以开花结果的种子——只要有人站起来踏入世界，把它们散播下去。

霍华·休士便是一个播种的人。他所种植的树林包括很多种奇花异木。

霍华·休士在其一生当中，缺少一个有似办公总部的地方。这是一项很显眼的事实。

他从公用电话亭、旅馆房间，或者任何他碰巧来到的地方，指挥他的企

业。他那些差别明显的企业的情报，大都贮藏在他的脑子里。而一般的制度化了的商人则必然将这种情报好好地保存在档案柜里。他所雇用的人，甚至他的亲密僚属也很少知道某一天里他会在什么地方。他会随时来往于他散布很广的各个冒险事业中，显然没有计划，更没有正式的日程，他的这种作风使得他那些习于有条不紊的同事，大为气恼与迷惑。

如果你需要与他取得联系，你拨了一个电话号码而连上了一个总机，他可能（在他事业中的某个阶段）在好莱坞、拉斯维加斯或是休士顿。你把你的话留给一位秘书。可能等了几个星期，最后，如果休士觉得喜欢你接谈，他会回你的电话，或许是从一个邻近的市镇，或许是隔着半个地球。回电可能是在夜里一点钟来到，当然是你那里的时间。休士不会介意这些，此时在他那里可能是凌晨四点。

休士全未把商业世界里的正式结构放在心上：它的指挥系统、它的文件、它的时间表，一切都不在他的眼里。他想要工作的时候就工作，有时会连续工作 36 小时或更久。工作热情泛起时，他不管是正常的工作日还是周末，不管是子夜还是正常的工作时间。他搞电影时期的新闻发言人，把他的行事作人，一语道破：“他就是那种把哈佛大学经济学院所教的每一种规律都打破的人，他只听从一种规律，那个规律说你应当去赚钱。”

他看来像是一个全无秩序的人，甚至像一个心不在焉的人。这种印象是错误的，霍华·休士可能是位天才。他有一个对各种问题贪得无厌的头脑，就如同一只狗对肉贪得无厌一样。当他吞

下并消化了一个问题之后，休士便出去找寻另一个。他的兴趣的范围非常之广，他对每一件事都觉得好奇。他的头脑记忆力特强，能够同时对十几件事发生兴趣。他永远不会对只经营一种生意感到满足，因为总是有另外的生意引起他的注意，需要用他的头脑来攻取。因此，他永远没有一个办公总部。他的好奇心，他对各类事实的无厌的渴求以及他的第一手经验已得到了那种程度，使他不能让旁人来经管他那庞大王国的部分事业，而自己去坐在一具位居中央的宫殿里去数钞票。正如女影星凯瑟琳·赫本曾经说过：“他永远不会固定在一个地方，他永远是在赴另一个地方的途中。”

现在，在他 70 在望的年龄，休士显然已经有些定了下来。他永远不和新闻界交谈，且把自己的行动深深裹在巧为布置的秘密中；因此，人们很难时时知道他在何方。但他看来像是把他的部分时间在加勒比海某地，部分时间在拉斯维加斯渡过。在拉斯维加斯，他有多得出奇的价值连城的房地产。他可能已经感到年华老去，且有些疲倦，或许他；因某些飞机失事造成的伤害，随着年龄的增加而有所恶化，使他行动不便。在他一生中，他曾赶上多次飞机失事。在另外一方面，或许在他生命中的这一显然的脱节，只是一段反省与重整的时间。他可能正在计划插足另一种不同方向的大胆的新行业。

霍华，休士的生活，是一个如何从多方面致富的范例。

“多方面分散”，当然是某些小心谨慎的在股票市场走动的人所惯用的技巧，这也是经营一个公司的技巧。这种观念是让很多事情同时为你进行，因此使所谓“平均律”（Law of average）为你所用。在这种行事的方式之下，一件事情可能失败，但其他的事情，得幸运之助，将会成功。

这种技巧并非是万无一失。走这条路走得过了头，你的事务变得过于分散，使你没有时间去照顾你的任何一件事业，因此，会使其中一些或全部事业崩溃。有些人，就像休士，他们的头脑能够在完全不相似的思想领域中转

来转去，不这样他们会感到厌烦和不安；也有另外一些人，诸如希尔顿，当他们集中精力于一小束心思时，他们才会觉得更为舒适和有效。这一类型的头脑不一定优于另一类型，但这两个类型却是截然不同的。任一类型似乎皆不能在别一类型的环境内做得好。每一个人必须认清自己的头脑如何才能表现得最好。如果你想要尝试走休士发财的路，首先你须确知你是否有休士类型的头脑。

霍华·休士 1905 年 12 月 24 日生于休士顿。他的父亲是一位石油投机商和冒险探油的人，在当时来说并不是一个特别成功的人。但老休士的头脑里有一个可贵的观念，这一观念在小霍华仍在越趋学步的时候便已结了果。那是发明一种新的钻井机具的观念，这一观念如果可行，便可击穿坚硬岩石而深深地深入地表之下，因而启开以前所未曾达到过的巨大的石油库藏。

这一观念终于付诸实施。老休士申请了专利，并且找到了一家制造的公司，而把这一专利权租让。这一冒险心转化为那个规模虽然不大，但却十分兴旺的休士机具公司。

老休士于 1924 年，当霍华 18 岁时逝世。以休士钻具公司为主的那份产业估计略略超过 60 万美元。根据他父亲的遗嘱 18 岁的霍华获得了这个公司的 3/4 的股权，其余的 1/4 则分赠给一群咕咕呱呱的亲属。

在通常的情况下，法律吝于让未成年者执行其股份的投票权，如果他们继承了一个公司的具有控制性的权益。在这种情形情形下，可以假定小霍华·休士会遵行通常的方式：在他到达 21 岁以前，他可以把他的股权交由某种股票信托组织代为处理。

“大多数十多岁的孩子都会采取这一道路，”一位和休士有来往的纽约银行家在以后的岁月里说，“为什么不呢？不管怎样，只须再等三年。那是些个繁荣的年月，公司作得很好，不需怎么操劳便可赚钱。这个孩子可以假定，红利将扶摇直上，他的股票价值会不断上升。任何普通的孩子都会高高兴兴地坐在他的驴于上渡过三年，不必作任何工作便有花不尽的钱。但这个特别的孩子——休士家的这个孩子——他不是个普通的孩子。”

的确，他不是个普通的孩子。几十个传记作者曾经访问过他的小学教师和他从小的朋友，想通过他们找出休士的一些特点，但这种探寻所得的只是一些“干洞”（按，探寻石油者的术语，意即不产油的井、没有结果的井。）那些认得幼年时代的休士的人，只能爱莫能助地纵一纵肩说：“他只是——你是知道的，一个和常人无异的孩子。”

像我们所遇到的以及我们即将遇到很多富人一样，休士毫无疑问是一个在才智上晚熟的人。除了在数学与物理学方面较佳表现之外，他在学校里只是个中驷之才。在他的空闲时间，他喜欢玩弄一个小收音机或是其他的小玩艺儿，但就任何人能记忆的情形来说，他在他的孩提时期未曾显示特殊的创造力；他也没有露出任何明显的突出企业精神：他既没有叫卖过报纸，也没有作过其他的工作，他不善应酬，女孩子们似乎对他并没有多大兴趣，他对女孩子们似乎也没有多大耐性。的确，在他们十几岁人的圈子里面，休士看来实在并不起眼。他是那种呆呆板板循规蹈矩的小伙子中的一个，从来不会有什么逾越的地方。他们来到班上，作他们的并不出色的功课，而后下课回家。多少年以后人

们说，“他是个什么样子的人？他真的坐仕我的教室里面吗？”

但，突然之间，在他十八岁时，为了他自己或任何其他人都不能满意的

解释的原因，这个安安静静孩子发了火。

他决定他不需要再只是坐着过三年。使每一个人（尤其是那些拥有老休士所余下另 1/4 机具公司股票的那些亲属们）大为惊讶的是，他走上法庭去争辩说，他有资格去表决他自己的股份。一项少被引用的德克萨斯法律准许法庭给予他这种投票权力，如果他能提出合理的申请。他提出来了。

“我愿意向你建议，”法官在交给他裁决的决定时对他说道，“去找几位年长的人帮你分担你的新责任若干年。你的教育不该到此为止，你应该继续上大学。”

休士礼貌地点着头，但他已不打算再回到任何教室里去。他从未得到过一个大学学位。但他听从了法官建议中的另一部分，他物色了能干的人帮助他经管休士机具公司。

“尽管他的年龄稚嫩，”约翰·济慈在他所写的那本《霍华·休士传》中说，“尽管他那种尴尬的神经质样子，那种无来由的郁郁寡欢和他那孤寂的生活，这个年轻人是个少有的知人善任之才。”在法庭裁决的几个星期以后，他便坐在他父亲在休士机具公司的办公室里接见一些向公司谋求一个帐房职务的人。他所雇用的是戴德利（Noah Dietrich）。这位苦干、精明的人很快便成为休士机具公司的总经理。在以后的三十年中，当老板为旁的事情外出时，他便全权经管这家公司以及体上的其他企业。而老板外出则是经常的事。

十多岁的休士已经在开始想要完成一项商业方法论。“对待一项商业有如一具时钟，”一位银行界的相识说，“他开始时去把它拆开，看看是什么使其滴答滴答作响，然后再把它安装起来，把它拨弄拨弄直到它能有效良好地运行，最后把它的发条上紧，便走开来不再去管它。只有在它打破或是需要重上发条时，他才再回到它那里。”

他便是用这种方法对待休士机具公司。这个年轻的主持人仔细地研究它的业务，反复揣摩，调整这个或是那个零件（部分）。他开除了一些人，用了一些人，戴德利便是其中之一。他把他亲属们的股份买了下来，因此而取得了 100% 的控制。最后，有了戴德利为其总管，一切都畅行无阻且财源滚滚而来时，休士走开了。

一项全然不同的生意引起了他的注意，并抓住了他永无休止的好奇心：电影。

一位演员朋友知道了他的财富情形以后，带着一部电影的设想来到他的面前，并请他支持。休士同意投资 5 万美元，这部电影是一次可怜的失败，但休士从中获得了一种有很高价值的东西：一项教育。当电影在好莱坞拍摄时，他的好奇心使他无法安坐在休士顿。他曾经注视着，甚至参与了整个过程，从第一个脚本的讨论直到电影最后的剪接。

这个经验使他大为振奋。在他看来，如果运气好并有好的管理，在好莱坞同在德克萨斯一样的能够赚钱。他一步步地开始向好莱坞的各种公司投资，包括一个制片厂、一个实验彩色影片的实验室，以及一个有声电影的实验室（在那个时代，观众只能看无声电影）。在所有这些投机背后的公司组织发展得越来越复杂，休士机具公司变成每一个在电影世界的新冒险中的大股东与债主，但机具公司的出现，是在幕后，好莱坞很多人不知道这个新来的年轻人倒底是什么人，或者他从那里弄来这么多像是不见底的资金供应。

休士在他初次失败之后的三部电影都大赚其钱。影评家们认为，那些电

影都是空然无物，肤浅而过分商业化，但休士似乎并不在意——这一情况使得那些批评家们在以后的年月里对他更为气恼。这个曾经一度十分孤独的年轻人，在其青年时代似乎对人性懂得很少，已经发展了一种几乎是百试不爽的公众口味感，能够对幽默、性、暴力、血腥以及电影“菜单”里的其他销路好的东西，一尝便知。他的电影是为抓牢人们的脾胃而设计，不是为开发人们的智慧。“这是商业”，据说在一次好莱坞的宴会里，他回敬一位对他大加挖苦，文质彬彬的年轻女士说，“商业的目的在赚钱。如果它碰巧能够表现艺术，这也是它的目的之一，但那是次要的、偶然的。”

休士的第五部电影是一部花费不货的英雄故事，取名为《地狱里的天使》（Angels），是描写第一次世界大战中的空战。最初是花了100多万美元拍摄的无声电影，在其刚刚要发行时，有声电影突然引起了人们的兴趣。让他的财政顾问们，包括戴德利在内都大为吃惊的是休士把整个胶片都毁掉，开始从头再摄制成有声电影。原来所用的女郎名叫珍·哈露（Jean·Harlow）。有人说珍哈露不会表演，但她会说英语，而她的每一个动作都道出了“性”的普天之下皆能懂得的含意。

休士自己亲自指挥这个电影的拍摄，需要时常换帽子，因为他一会儿指导写脚本，一会儿它又去指点剪接。他经常二十四小时地工作，不眠不休。珍·哈露说：“我从未看到过一个人那样专心一致辛苦工作，而且工作那么久。”

珍·哈露似乎情意深长的关心着休士，但却从未得到一点点的回报（他本身是个富有的，相当英俊的青年人，休士在那些“准星”群中享受着一种有趣而多方面的性生活，但他不大和他自己电影中的女明星搅在一起。这就是他能全神贯注的能力之所在，他把那些特有的女士们严格的看作生意上的财产。珍·哈露的金光闪闪的秀发和她那含情脉脉水汪汪的眼睛，使他想到的是钱，而不是性。）。

《地狱里的天使》在1930年推出，批评家们仍然是喋喋不休地对它进行指责。但休士智虑的温度计再次表现了对大众感情气候量度的准确性。这个影片变成一部赚大钱的电影，珍·哈露也成了世界知名的大明星，单是她的名字便成了性的源泉。休士对这部电影投下了300多万元，它上演的总收入在800万元左右。

同时，休士机具公司也扩展得十分顺利，现在它不仅制造油出用的钻井机，也生产不断增加种类的工业机具与设备。它的股票价值无法准确地量度，因为它从未在公开市场上买卖过，但在精明能干的戴德利的经营和这位年轻的老板不时的监督下，其价值必然大大地上涨了。好莱坞的产业，在休士尝试寻求越来越大的利益，进行越来越大的冒险的情况下，亦必同样地大升其值。

1930年底，休士到了二十五岁生日。他在十八岁时继承了50万元。他现在的净值，保守的估计也在2000万元左右。

而他的注意力又转移到商业中的另一个领域。

是什么新的生意又触动了他的好奇心？飞机。

在他拍摄《地狱里的天使》时，他显然又被飞机所打动。他向驾驶员与机械师提出数不清的问题，以小孩子的好奇心注视着人家把飞机拆开来修理，他甚至上飞行的课，并且获得了一个飞机驾驶执照。

《地狱里的天使》杀青后不久，休士便开始长时期地离开好莱坞。他会

离开几个月，会回来几天看看他在好莱坞的事业是否仍有效而准确地运行，而后便又消失了。没有人知道他到了那里，如果有人请他解释时，他会仅仅说，“噢，我去旅行来着。”

事实上，这个令人吃惊的渴求知识的人，在忙于学习对飞机懂得更多一点。他曾秘密地去了德克萨斯州，在一个小航空公司里找到一份副驾驶的工作。

航空公司的薪水在那个时期是很低微的，这位年轻的百万富翁所需要的显然并不是钱。因为他那日益庞大的企业那时每天所赚的钱，必然比他作副驾驶一年所争的薪水还要多。虽然他从来不曾对任何人解释过他的动机，但是很明显的只有一个原因使他接受了这个秘密的工作：他需要求知。

当他觉得他已学得够多了时，他离开了。在随后的几年里，他曾为自己买了好几架私人飞机。他在加利福尼亚建立了一个小型的修理厂，以使他的飞机能保持良好的飞行状态。但基本的修理工作对休士来说尚不够有趣，他是一个不断向前走的人。他必须改良他的飞机，在其引擎中增加更多的动力，试验其空气动力学。修理厂很快的进步为一个飞机制造厂，驾驶着自己再造的飞机，休士开始在空中赛车中获胜。一架改造的洛克希德飞机，休士坐在控制室，作环球飞行，于1938年成为新闻的大标题。他的那个由修理厂变成的制造厂，现在更发展为休士飞机公司。

当这些演变发生时，正是三十年代末期，休士又环顾航空工业，想找一个可能的投资。这个工业仍很年轻也尚不十分健全。大不景气已经使这个工业的成长缓慢下来，事实上已近于停摆。多数航空公司严重地缺少顾客与现金的周转。如果有哪一个人傻到想买一个航空公司，他可以在交易台上随便去选。

休士深信总有一天会从洲际航空服务中赚大钱。他认为那很可能是他。因此，用了大约1000万到1500万美元，他买下了一个叫作“越州与西方航空公司”(Trans Continental and west-ern Airline)的公司的约3/4的普通股。

这个名称可能吸引了他。后来更名为“环球航空公司”(Trans World)，以反映这个小公司未来扩充的新眼界。但仍保有这个公司原有名称的缩写TWA，而成为世界最有名的商标之一。(当他在1966年将其TWA的股票出售时，这宗股票共给他带来5亿多美元，扣除长期资本所得税后，他在这件交易所得的利益接近4亿元)。

比及第二次世界大战时，霍华·休士已在不断地穿梭于他的很多商业冒险之间，如此的奔波在旁人必觉不堪其苦。在这个时刻，他的事业可能已太过分散了。美国联邦政府中已有很多人抱怨他的这种分散情形。休士飞机公司接受了很多各类型飞机的设计与发展合同，花费数以千百万计的政府美元，结果没有制造出一种有利作战的飞机。大为沮丧的军事官员咆哮着说，主要的原因即在休士那种飘忽不定的如鬼魅般的习惯。

每当飞机公司的经理与工程人员需要休士批准某一重要决定，或是在一文件上签字时，没有人能找出他身在何方。十万火急的电话打到他的好莱坞总部或是在德克萨斯的休士机具公司，对方那位愉悦的年轻女士会告诉你，她会把你的口信传给他。几天或是几个星期以后，休士可能从纽约、多伦多、或者是某个没有任何人听说过的遥远的市镇打回电话来。这时飞机制造的工作可能已经完全停顿下来，而军事采购官员可能正在大发雷霆急得团团转。

好莱坞的生意作得很好。在三十年代早期接着《地狱里的天使》获得惊人的成功之后，休士又拍摄了一部同样成功的歹徒影片《疤脸》(Scarface)。这部影片是休士开始参加飞机制造业时制成的。在其后的几年里，休士在好莱坞的生意呈现了一段时期的静止。而后，突然间，在第二次世界大战正密罗紧鼓的进行时，当每个人都以为他必忙于他的飞机问题和他的机具公司的国防合约时，他却又投身于他在好莱坞的制片工作。

战后，环球航空公司像世界大多数航空公司一样，曾经历艰苦的时期。休士希望它能成为一家主要的洲际航空公司，另一家成长中的航空公司——泛美航空公司也抱有同样的野心。两家公司非常激烈地争夺航线。他们把票价压低至荒谬的程度，向很多国家政府与市政府赠送各种财务上的让与。环球航空公司 1946 年在金钱上的损失太大，以致它的股票价值从战时最高的 50 多美元，降到了不及 4 美元。

这时休士因为一架试飞的飞机撞毁而受伤，正在医院疗养。有人劝他在底牌完全掀开以前，（他是以不到两美元的价钱买进这个公司的股票）把环球航空公司卖掉，他拒绝了。他可以享受“分散”经营的安慰，虽然这一项冒险在受苦，他不需要惊恐。他也十分清楚环球航空公司当时所处的非常有趣的地位。因为他拥有 78% 的股票，能够在公开市场上买卖者也就所余无多了。只要环球航空公司能够从其财政上的病态中复苏，只要能够开始显示有点利益（休士深信终会如此），则这少量流通的股票必有很多人急着要买，价格便可扶摇直上了。

事实上，情形确是这样发生了。到 1966 年中期，当休士将环球公司的股票卖出时，是以每股大约 100 美元成交的。

人们或许会以为休士在四十年代末期已有太多的事情要作。他正忙于整顿环球航空公司，试验新的飞机，为他的机具公司谈判新合约，制作更多的电影，计划作诸如收买 RKO 制片厂与电影院的更多的投资。但这些显然尚不足以使他感到满足。他突然又踏进另一新领域：电子。

休士机具公司及休士飞机制造公司都已开始走进电子工业的边缘。休士猜想这一工业在未来几十年间必然大有发展，他现在创立一家电子公司作为休士飞机制造公司的附属公司。他再一次证明他有识人的惊人才能。在他为这家新的公司所挑选的高级经理人员中，有索恩敦(Charles B·Thornton)这位精明的管理人才，以后被称为“李东企业”(Liton Industris)的那个广大工业组合的主要创始者。

这家初出道的电子公司，在其年轻有为的经理人员经营之下，立刻受到外间的注意。陆军、空军及以后的航空暨太空总署都购置其产品，以发展武器瞄准装置、雷达、飞弹道航系统、各类的太空精巧设计。到五十年代中期，这家公司的销售量达到每年 5 亿美元的惊人速率。

同时，霍华·休士又看上了另一冒险，他对拉斯维加斯发生兴趣。他对这个城市着迷的原因，即使事后看来仍不十分清楚，而休士对他的各项作为也向来是讳莫如深。或许他对这个赌博之都人口的流动性发生兴趣了。拉斯维加斯人有一个很小数量的永久居民，所有其他的人都是从旁的地方来，向旁的地方去的人。休士是个居无定所的人，或许他在这个漂泊者聚合的社会能特别感到舒适。不管怎样，他开始买旅馆、赌场，以及市内与市郊的大片房地产。

这可能是使其出乱子的最后一点因素——一个使其“分散”经营终于走

上混乱的步骤。因为突然之间，休士那广大的、五花八门的王国开始崩散。他的经理们，他的雇员们，他那些公司的重要主顾们，都开始抱怨，说他变得比以前更为行踪飘忽。没有人知道能在哪里找到他。他和人定下了约会而不能守约，他不回旁人的电话。战时发生于休士飞机制造公司的情形，现在开始在休士上的整个产业内发生：因为老板不在不能签约，或不能授权购买，或者不能有所决定，计划遂一个接一个地陷于停顿。

环球航空公司所引起的抗议的风暴是如此之大，使得休士不得不终于将其股票卖出；RKO 也遭到了同样的命运。休士新建立的电子公司也开始众叛亲离，其高级经理人员皆纷纷离去——先是索恩敦，接着是拉莫与伍德利奇，两个极其出色的博士工程师。

休士现已消失在一种有如人迹罕至的荒野的退隐状态。他仍拥有其休士机具公司与休士飞机制造公司（现已几乎只是一个电子公司）的庞大股权，也还在其他公司有一些较小的股权，但他已不再试图以其股权去控制那些公司。他仍然拥有其在拉斯加斯的土地旅馆，他仍有如山的金钱。

对休士已知的财产价值的估计不一，从 9 亿元至 15 亿元，让我们将其定为 10 亿元。我们这种估计猜对的机会和任何人所作的其他估计（猜对的机会）一样多。

这当然只是一种猜度。人们对这个幽灵似的人所能说的每一件事，必然皆是猜度。因为休士很少证实或否认关于他的任何报道，结果是每每更增加了他周围的神秘性。

1972 年，纽约两出版商提议出版一本他们自称是关于休士的自传——据说是一本大部由这位 10 亿富翁本人口述的书。休士，或者是一位自称是休士的人，安排了一次电话记者会，在这个记者会里，他否认曾经授权出版这种自传的书，并指斥这本书是伪造的。

这本书是真是假？电话上的声音是不是休士本人的声音？除了休士本人，或者还有几位他的亲信助理外，没有人知道。

我们对霍华·休士所能找到的一句最能传神的形容词，也许正是“无人得知。”

机械界拿破仑本田宗一郎

几乎每一位财富惊人的大亨，在创业伊始，都会遭到激烈的嘲弄，不管他打算做什么，所有的专家都会说，那是办不到的事。

当年，本田宗一郎开始生产摩托车时，预言他必然失败的预言家出来劝阻，劝告他办个修车厂。但是，本田是个乐观主义者，他能在其他人认为是不可能的事情中看到可能性，对反对他的设想的消极意见不予理采，以超人的坚强意志，积极投入到行动中去，使本田摩托车遍布全世界。

本田宗一郎 1906 年生于日本一个小村庄。在他年纪还很小的时候，发动机便吸引了他。那么小的年纪就对某种东西产生浓厚的兴趣确是罕见的事。本田说，在他的记忆里，就在他两岁的时候，他听到邻近农场的碾米机的声音，这给他留下根深刻的印象。

“这是我首次听到的音乐。从我家木屋的阳台上我能看到它排出的缕缕青烟。一天我请祖父带我到那儿。那后来便成为一种习惯……我喜欢闻弥漫在空气中的汽油味，喜欢听像炮竹似的响声，喜欢看排出的青烟，我真愿意连续几个钟头蹲着看这机器，而祖父则不耐烦地催我走。”

本田很早就从父亲那里继承了对机器的爱好。村里其他的农民只务农，而本田父亲对本世纪初出现的新技术很感兴趣。他开了一个农具修理铺，后来又开了自行车修理铺。在某种意义上说，他使儿子在小小年纪的时候便接触机械，从而为未来铺平道路。老本田很快就被平和的村民视为外人，他们预言他家必将破败。本田宗一郎自己也常听到这种预言，但是，每次听到这种悲观的预言都不能动摇他的信心。

本田在学校是个劣等生。他想出一种办法，设法坐在教师视线以外的地方。他可以在那里作白日梦或设想各种发明。

“我在学校成绩很差。我并不感到很难堪。我的世界在别处，围绕着引擎、发动机和自行车……”

他不喜欢学校是因为他体格孱弱，行动笨拙。他因此而养成了一种自卑心理，这种心理又使他产生无论如何都要在别的方面出人头地的强烈愿望。他的情况与史匹堡的情况一样，是个人挫折惊人的实际例子。

小时候，本田忍受着巨大的屈辱。每次村里举行运动竞赛，他总是最后一名。在学校，他总是长些借口不上体育课。他唯一的补救办法就是利用机器以弥补他孱弱的身体的不足。这就是他后来进行报复的方法。他后来在这个问题上的自白实在是坦率感人。

“我参加汽车赛和摩托车赛是因为我能取胜，我喜欢取胜，我要运用我的其他才能、我的头脑和我的双手对他人、对我那发育不良的孱弱身体进行报复。因此我爱上了机器，机器能帮助我的身体取胜，能使我变成胜利者。”

一天，本田想学游泳，在学校大多数年纪大一些的孩子已经学会游泳。因此，他请一个大一点的孩子告诉他游泳的秘诀。

“噢！那容易得很！”一个大一点的孩子说，“你只要吞下一条墨迪卡鱼你就能像它那样在河里游泳。”这种墨迪卡鱼就是一种黑色的相当令人反胃的小鱼，很像蝌蚪。本田天真地来到河边，他先喝了许多水——这真是感人的行动！现在本田有信心了，于是一头栽下水里，接着……他便下沉！幸好他不是跳进深水里。经过几次尝试，喝了几加仑水以后，他只好面对事实：奇迹仍未出现！是不是那小孩子漏掉了关键的一步没教他？也许老天爷让他

生来孱弱不能跟同龄人一样游泳？经过这次挫折，他并没有放弃，他回到那个孩子那里问个究竟。“我想你已经太大了。”那孩子说：“回到河边，吞条大点的鱼，这次一定行！”

这孩子说得很有把握，这忠告似乎很合情理、很科学。本田回到河边，但这次尝试跟第一次一样遭到失败。然而，本田仍然不相信他不能跟同龄人一样游泳，他开始沿着河边跑，吞小鱼，然后跳进河里。终于他学会了游泳。

“几年以后，我认识到奇迹出于我的意志力和反复尝试，并认识到，通过饱喝河水，我学会了游泳……坚定不移的信心能使我们找到巨大的内在力量，超越我们自己的极限。”

我们之所以用这么长的篇幅来叙述这段插曲，是因为这故事是说明一条成功基本原则的很好的例子：成功绝对需要信心。

“我的梦想是要成为机械界的拿破仑！”

一个杰出的人物鼓舞着本田并对他产生极大的影响：他就是拿破仑。他是从父亲嘴里知道这个人物的，但他对拿破仑的生平细节毫无了解。

“在我想像中，既然他的权力是如此之大，名声如此显赫，他必定是个身材魁梧、力大无穷的人。但后来我在历史书上看到他是个矮胖的人，这并没有使我失望。我自己个子不高，我相信人不应以他的高度来衡量，而应以他的所作所为，以及他在人类历史上所留下的业绩来衡量。”

“我也知道拿破仑出身低微，而且他的家庭也许相当贫穷……我得出一个结论，人不一定要出身豪门贵族才能成功，其他的性格也能使你有资格获得成功：这些性格就是勇气、坚忍、和……雄心。”

为了加强儿子对拿破仑的崇拜，老本田说：“等你长大以后，你要跟他一样出名，一样有权力……”。很快本田就找到他与这位英雄共同之处。跟他一样，这位将军是矮个儿，出身穷苦家庭，生于海岛，并征服了整个大陆。

“我向拿破仑学到的是指导他未来性格的道德或哲学教训：年轻的穷苦学生敢于蔑视国王、鼓吹革命，并控制了整个西方世界，总有一天我也会成为拿破仑，矮个子而又著名……拿破仑，我亲爱的拿破仑，他是我童年的偶像，因为我俩都有资格保留我们疯狂的梦想。”

本田天生不是个读书人，他只读一种技术杂志《汽车世界》。一天，他在翻阅这本杂志时，看到一则东京胜海汽车公司雇用一名修车学徒的广告。他向公司申请这一工作。几天之后，他得到录用的通知。他的父亲勉强让他退学前往东京。那时他只有15岁。

这工作没能满足他雄心勃勃的期望。他没当成修车学徒，而被分配去照顾老板的小儿子。实际上，他年纪还太小，还不能去修理发动机。

“这是多么屈辱的事！我已很接近我的目标，但可望而不可及。然而，这一经历加强了我的心。要不是，我真可能会做出绝顶愚蠢的事，扔下孩子一事无成地回家，毁掉这个成为机械师的机会。据说，每个人都拥有那么一点点上帝的头脑。我相信我正是有这么一点点上帝头脑，我才有耐性呆在东京，等待时机，抓住再次出现的机会。”

即使如此，本田还是利用了这段时间，在照顾孩子的时候，他背着孩子在修车厂里四处浏览，观察修理汽车的细节。因此，他对机械有了一个全面的体会。要是他被分配做某个特定的工作的活，他是得不到这种全面的体会的。

生意很兴隆，于是他的老板终于决定给这位年青人一个机会。本田得到

第一套工作服的那天，在他眼里确实是个伟大的日子。他终于开始在迷人的机械界工作了。这位年轻的学徒很快就显示出他是个很有前途的机械师。任何可疑的响声、漏油都逃不过他的注意。他花了六年时间学手艺。在他 20 岁的时候，老板把他召到办公室，问他是否愿意回家乡。开始，本田以为老板在客气地解雇他。但事情并非如此，他的老板预见到他必将事业有成，于是建议他到滨松开设支公司。他已看到这个城市有着大可开发的巨大市场。不用说，本田热情地接受了这一挑战，特别是，这差事会给他机会，使他回到离开多年的家。

“我终于成为独立自主的成年人，成为真正的男子汉，成为我的双手、我的双脚、我的头脑、我的命运、我的时间表和我面临冒险活动的主人。”

这种巨大的自由感只有那些马上就要开创自己事业的人才会体会到。我们所进行的研究表明这种感觉大大地抵消了破釜沉舟时所产生的不安。然而，人必须有坚强的意志才能决心冒险，而不为开始时物质上的不安全而吓倒。

本田离家多年，家乡已发生了许多变化，首先，那里已有了两三个修车厂。本田原来以为他所开设的是城里唯一的修车厂。现在他必须想法对付竞争对手，要比他们干得更好。他很快就想出两个办法：首先他必须接受别的修理技工不敢接的修理工作；第二，他要尽可能快地把车修好，以免车主长时间没有车用。本田很快就为自己建立了声望，当然，有时他必须整夜不休息地工作，以使第二天把车交给顾客，但他很愿意付出这个代价，这时他显露了他的创造才能。当时，车轮的轮辐是木制的，避震性能不好。本田想出了以金属轮辐代替木轮辐的办法。

本田 30 岁时发明了他第一个专利，他的金属轮辐马上变成热门货，向世界各地出口。

“这个发明使我看清了管理我们这种简陋的企业所需的耐心。管理修车厂或商店就如开火车。火车在每个村庄都停站让村民上车，它走不了多长的距离。当然，你可以毫无风险慢条斯理的开而又感到心满意足，但是，我梦想开更大更快的火车。”

他慢慢地产生了与他老板脱离关系，创立自己的事业的念头。他将要专门从事哪个行业呢？活塞环似乎能给他发达的机会。但他的合伙人都相当保守，不赞成他的想法，但他终于说服了他们。他把全部积蓄都投资于正毅东海活塞环厂。头几次试产都不很成功。他生产的活塞环弹性不够，无法销售。

本田给失败和责任的沉重负担压垮了，他大病了一场，两个月之后，他恢复了健康，回到工厂，决心要克服那些困难。地方铸造厂肯定是不想把秘诀透露给他的，他要靠自己。他夜以继日工作，试图找出解决办法，但总是找不到。尽管他很有决心，但他还是被迫面对事实：他因缺乏技术知识而寸步难行。

不用说，许多跟他处境相同的人做到这一步都会放弃了，但是本田收起了自尊，愿意回到学校去，他进大学准备修完工程学课程。每天早上他到大学去上课，一下课他就回到工厂，试着把他所学到的用到实际中去。他在大学学了两年，最终给踢了出来。原因是本田十分固执，只挑跟生产零件有关的课学，其他的则跳过不学。本田试图跟主任说明他来读书不是为了拿文凭，而是为了学知识，但他怎样解释也没有用。

本田回到工厂，运用他所学到的知识，生产出质量好的活塞。他胜利了。

正毅东海厂逐渐加强了它的市场地位，开始享有高质量的声誉。第二次世界大战使他的事业毁于一旦。在 1945 年 6 月美国空军把他的工厂夷为平地。

战争结束后，本田仍然很乐观，他设立了自己的技术研究实验室，他要坚决维护自己的独立性，他有自己的看法。大多数工业家认为日本的经济形势已无可挽救，但本田的看法则相反。公共运输已被炸得完全瘫痪，只剩下几列火车和几辆公共汽车。汽车和汽油都很昂贵。整个日本又回到自行车的时代。本田的想法很简单，却聪明绝顶，而且十分适应公众的需要。本田把发动机装在自行车上，这样，便生产出廉价的摩托车。

开始的时候，本田用低价从军队买来发动机来改装。这种摩托车很快就成为抢手货，需求量愈来愈大，而军用发动机已告罄，在这种形势下，本田只得自己制造发动机：本田 A 型发动机，他这一发明被称为“摩托车”。这种摩托车大为成功，因为本田发明了适用于渗了树脂的汽油气化器，从而降低了耗油量。

本田重振了他的事业，在成功的鼓舞下，他在 1948 年 2 月开设了摩托车装配厂。但他不能就此止步——他必须把事情办得更好，他必须生产摩托车。他的计划近乎疯狂。自从日本战败，国内一部摩托车都没有生产，但在 1948 年 9 月 24 日，本田创立了本田摩托车公司。开头试制的摩托车很令人失望，这是因为车体太小，承受不了发动机的重量。1949 年 8 月，第一架样车诞生了。它被命名为“梦想”，这种新发动机容量为 98 毫升，三匹马力。

虽然本田取得了初步成功，但他面临严重的财政问题，市场不稳定而且很有限，许多分销商面临破产。本田很快就遭到亏损，几乎到了破产的地步。他甚至坦白地对人说：“假如由我自己来管理公司，那么用不着多久就会破产。”

他的一个朋友把管理天才藤泽雄武介绍给他，藤泽雄武帮助他保住了这个含苞待放的公司。他们两个人，一个是梦想家，一个是管理家，他们之间的合作说明了一个原则，那就是，谁也不能单枪匹马地达到成功。

在谈到人的因素时，本田说：

“回忆起这段生活，我认识到与人接触是多么重要，其价值远远超过发明机器，因为与人接触能使我们视野扩大，能使我们学到许多经验，要是不与人接触，这些经验是永远也学不到的。”

本田没有因“梦想”出现的问题而感到泄气，他研制了一种具有革命性的新型号，这种新型号比它的前身跑得更快，声音更小。几乎十年之后，世界各地的生产商都仿制这种型号。

“我对公众的最初反应从不感到遗憾。人们促使我充分发挥才能去创造出一种走在时代前面的摩托车。”

这生动地证明了无论每次失败多么惨重，对那些在逆境中绝不认输的人们来说都是很有价值的。

这种摩托车获得空前的成功。很快，装配线以每月 900 辆的速度生产。这时，本田必须增加生产，使他的工厂现代化，甚至需要开设新厂。要达到这个目的，他需要资金，要大量的资金。本田不是行业的当权人物，他是不折不扣地赤手空拳奋斗起家的人，要说服银行贷款给他绝不是易事！但本田很有说服人的本领，银行终于同意贷款给他。他使工厂现代化，于是工厂以每月 2 万 5 千辆摩托车的速度生产，这些摩托车在 1 万 3 千个本田分销店中出售。他所拥有的五个工厂使他成了百万富翁。

现在本田面临又一挑战：他要向世界证明日本能够制造和欧洲人制造的摩托车跑得一样快、一样可靠的摩托车。“我的出发点很简单，我确信假如别人能制造跑得快的引擎，我也能。他说。

本田去欧洲，在市场上买回最好的摩托车。他把这些摩托车带回家拆卸，仔细的研究每个零件，创造出自己的赛车。这些赛车参加比赛，取得重大的成功。在短短几年里，本田摩托车以优质誉满全球，各种型号的本田摩托车充满市场。自此，本田的子公司在美国、德国、英国、瑞士、比利时、澳大利亚、加拿大、巴西、墨西哥、秘鲁、以及泰国等国建立起来了。

“现在时机已到，我该大胆冒险去实现我的又一梦想。我在一级方程式车赛中获胜，完成了似乎是无法办到的事。现在，我已下定决心，我要投入必要的时间，但我迟早必将取胜。”

他在摩托车界取得了巨大的成就。现在，他要在汽车界取得同样巨大的成功。1962年，本田摩托车公司正式宣布它即将进入汽车制造界。本田的任务不易完成，因为这意味着他将与美国竞争，而美国当时支配着汽车市场。

本田再次依靠赛车来打入这个市场。因此，他的汽车参加了甚有声望的一级方程式车赛。虽然头几次赛事失利，但本田的梦想终于在1965年10月24日实现了。他的一架参赛的汽车在一次大赛中获得冠军，击败了驰名世界的法拉利和莲花汽车。这两种汽车都是由有多年生产赛车经验，对赛车进行多年研究的公司所生产。

在这些胜利的鼓舞下，本田在1967年决定生产供大众使用的汽车，并尽力生产耗油量低的汽车，他决定专搞小型汽车。事实证明这一决策非常正确。当时未能预见的七十年代石油

危机使日本汽车业远远把竞争对手抛在后面。那时，竞争对手仍然只注意生产大型的、不甚经济的汽车。由于这一危机的影响，汽车制造商不得不重新设计汽车以降低耗油量。美国汽车工业要花十年时间才能重获市场的地位。

就在竞争对手犹豫不决的时候，本田在市场大量销售深受顾客喜爱的小型汽车：本田施域汽车。而且，本田是第一个安装防污染装置的人。因此，当许多政府还在立法之时，本田摩托车公司已作好准备对新标准作出反应，而竞争对手则不得不匆忙调整以使他们的汽车适应新的规定。他取得成功的另一个主要原因是很早就在工厂里使用机器人。

本田成功史很有启发性，因为它说明了一条原则，那就是，人不仅能白手起家取得成功，而且可以在很困难的环境下起家。战后，日本是一片废墟，平均年工资为600英镑。所谓“日本奇迹”无疑是靠了像本田这样的人才能创造。当你说经济形势妨碍了你致富时，你要想到本田这个榜样。

多年来，本田一直很注意在他的回忆录中记下他取得成功的主要原则。在结束他的成功史之前，我们在这里把他的成功要诀归纳为五点：

- 永远雄心勃勃，保持青春活力。
- 尊重正确的理论，寻找新的设想，花时间去改进生产。
- 在工作中取得乐趣，尽力使工作条件变得舒适。
- 不断寻求平稳、和谐的工作节奏。
- 永远记住研究和苦干的价值。

IBM 创办人汤马士·屈森

IBM 是世界上最出名的公司之一。它的历史与汤马士·屈森是分不开的。他是 IBM 的创办人之一，而最初只是个劣质缝纫机的推销员。

汤马士·屈森 1874 年生于纽约的一个小村庄里。他对父亲所建立起来的木材业所需要的体力劳动一点也不感兴趣，不过他还是通过帮助他父亲管理业务而开始走入商界。当他拒绝去当律师时，他父亲大为失望。他去了一个乡村学校当教师，但很快就对这种往往是劳而无功的职业感到厌倦。过了不久，18 岁的屈森在一个肉市场找到了当簿记员的工作。对一个将来会成为一个巨大的跨国公司的创办者来说，一个小小的簿记员的前程实在太渺小了。事实上，屈森既恨他的老板又恨他的工作，许多人在同样的情况下过日子，只会抱怨，永远不敢走出关键的第一步，而汤马士·屈森有着不同的气质。和那个时代的许多青年一样，他对销售业务发生兴趣。他梦想发财，并相信做一个四处旅行的推销员可以达到发财的目的。

无论如何，这种生活方式比簿记员枯燥的生活要显得令人兴奋和浪漫得多。他可以到处旅行，住宾馆。于是当一个叫乔治·康韦尔的钢琴和风琴推销员请他当助手时，屈森没多考虑就接受了下来。就在这种乐观的情绪中，屈森在 1892 年辞了职，开始了旅行的生涯。他想这总比整天与数字打交道好。

然而，他脑子里所想像的仙境般的生活，与他的新职业的冷酷现实真有天渊之别。不错，他一周赚 10 美元，是原来工资的两倍。但康韦尔大约忘记了告诉他，他们要去的地方是一个贫穷的农村地区。康韦尔和他的年轻助手要说服分文不名的人们，让他们认为有必要买钢琴和缝纫机。这种工作和屈森梦想的奢侈的餐馆和豪华的旅馆相差甚远。不过屈森从中熟悉了销售艺术，取得了日后对他极有用的经验。

在成名致富的路上，销售员虽然不是一件很容易的工作，但它对许多人来说是完全可以找得到的工作，并且它使许多人获得了他们的头一个百万美元。当屈森真正走上了成功之路后，一位记者是这样谈到他的：

让他来描述 IBM 的前程，你就会希望终生参加这个公司。让他来讲解一下想像力的价值，一个复杂可怖的世界就会显得明晰和简单。让他来阐明应该把宗教置于所有事物之上，你就会情不自禁双腿下跪。

毫无疑问，屈森在年纪很轻时就学会的推销本领使他在成功之路上大踏步前进。

当康韦尔决定不再干云游四海的推销员时，屈森决定单独干下去。那时他一周赚 12 美元。对这种收入，有一年时间他感到颇满意，但接着他发现其他推销员有回佣收入。他立即明白他受骗了。他的自尊心受到损害，于是立即辞职。他搭乘最早一班车去纽约州的布法罗，以便寻找另一个推销员的职位，这一回他不会忘记要求回佣了。

当时失业率颇高，在布法罗就业机会不多。他到达之后整整两个月找不到工作。他有些失望了，正想写信给双亲让他们寄路费来以便他打道回府。正在此时，运气来了。他终于在惠勒和威尔科克斯公司找到了推捐缝纫机的工作。他在这家公司呆的时间不长，但在这里他遇到一个对他有深远影响的人：C·B·巴伦。

巴伦善于交朋友，是个天生他推销员。他用他彬彬有礼的仪表和有点华

丽的语言来给顾客留下印象。此外，他讲究衣着，十分注意自己的形象。一句话，他具有成功地推销商品所需要的一切本领，而事实上，他在公司的成绩是创记录的。屈森以他为榜样，把他视为自己将来的目标。当屈森的这位导师邀请他合伙开创新业务时，屈森便毫不迟疑地答应下来。巴伦与建筑和信贷公司接触，并使它的董事会相信他能推销他们的股票。他认为屈森会成为他的一个理想的合伙人。屈森有勇气，希企成功的那种劲头令人印象深刻。

屈森从巴伦那里学到了许多关于推销的艺术。从屈森这个令人鼓舞的例子，人们可以明白，好的推销员并非天生的。只要他们的愿望强烈，只要他们准备好作出种种必要的牺牲，他们就能成为好的推销员。到了这时屈森已深受巴伦的影响，他处处模仿巴伦，模仿他的态度，一字不差地模仿他对生意拍板时所用的语言。罗伯特·索贝尔在他的书里是这样描写屈森的：

与以往和当今成功的推销员一样，他十分注重外表，希望在全体的面前，尤其是在可能的顾客面前表现得得体。在这种表现的后面是精明的策略，他不断地估量着话语和行为的分量，试图理解顾客所发出的微妙的讯号，其目标则是做成生意。令屈森高兴的是他的中产阶级顾客看重真挚、献身、诚实和其他社会道德，多数人甚至对这些道德深信不疑，并且在某种程度上身体力行。屈森也这样做。屈森成为一个消息灵通、衣饰入时的代理人。顾客们对他印象良好。他知道能够听别人说话，在适合的时间一笑以表示相信，应笑多长时间都是很重要的。要推销机器，计谋和恭维都是必须的，但成功的推销员在使用它们时是不露声色的。他要使用这些技巧，但不能显得有嘲讽的意味。

屈森是一个对任何事物都加以调节的人。他学得很快。他不久开始赚大钱，这是他一辈子的头一回。

“人们说金钱并不意味着一切。的确，金钱并非一切。但有时当你在这个世界上一无所有，而又想有所作为时，金钱是十分重要的，这是我由衷的见解”。

屈森的自信心清楚地显示，如果你想在生活中取得成功，就不要怕花钱，他去兑现了他的第一张工资支票之后所做的头一件事，就是去买一个新衣柜。是巴伦建议他这样做，以便在顾客面前显得优雅，以便掩盖他出身农村这一事实。屈森后来说：

“衣冠不能造就一个人，但在造就一个商人的过程中，衣冠却起着重要的作用。

那时，连锁商店在美国开始流行，屈森马上对这种新潮流产生兴趣，发现这是一个发财的极好机会。他觉得他能够在两条线上同时作战，于是他把他各种积蓄加在一起，在布法罗开了一间肉店，而同时仍干着推销员的工作。他计划如果发展顺利，他将在全州开设肉店。他希望几年后成为布法罗的“肉类大王”。他雇用称职的工作人员，并使用一部收银机，这样他不在场时仍能控制店里的运作。

开始时一切顺利，屈森以为他终于找到了一条致富之路。不幸的是，事实证明前面困难重重。一天，巴伦失踪了，带走了屈森所有的钱。屈森千方百计找他，但找不着，这是屈森一生中第二次受骗，他发誓以后不能再受骗了。

此后不久，屈森丢掉了在布法罗建筑和信贷公司的工作。真是祸不单行，因为缺乏现金，他被迫关掉他的肉店，这肉店的利润比他所希望的要少得多。

他想成为布法罗肉类大王的梦想破灭了。

尽管运气不佳，屈森的信心并未动摇。他年纪轻，他有漂亮的衣服。最重要的是，虽然被合伙人骗了，虽然肉店一分钱也收不回来，他有致富的另一形式的资本：巴伦教给他的推销艺术。时间到了 1895 年，整个国家经济萧条，失业率很高。屈森必须很快找到一份工作才行。

从他的“令人失望的”经历中，屈森取得了宝贵的经验。他全心全意地进行推销。他的自信心没有受到影响。事业开始时的挫折和错误不应使人失去信心，必须从中取得教训！

除了他租来的收银机外，屈森卖掉了肉店里的一切物件。当他拿着收银机去还给全国收银机公司时，他顺便向他们提议他可以当推销员。该公司的地区经理约翰·兰杰拒绝了，因为屈森给他的印象并不十分好。不过屈森想为这家公司工作，他不想失去机会，不希望被拒绝。他毫不气馁，不断地去兰杰的办公室。终于有一天兰杰被他的坚忍所打动，决定试用屈森。屈森的成功得益于推销工作中的一个重要原则：不要听到别人说“不”就放弃。如果他能使主意坚定的兰杰改变主意，那么他就能比较容易地使成千上万的顾客改变主意。对这个原则好好思考一下。任何人，包括主意最坚定的人在某种程度上都可能受影响。断然的一句“不”在某一天就可能改变成为由衷的“同意”。

不过屈森并未一下子就取得胜利。尽管他有经验，但好像什么地方出了问题，他在外面紧张地跑了十天，结果却空手而归。兰杰决定带一带他，于是决定和他一起在外面跑上几天。问题在于当一个准顾客告诉你他不想买收银机时，屈森就不知如何是好了。兰杰向他示范了该怎么办。他会脸上堆起笑容，取得顾客的信任，然后说：

“我知道你不需要买收银机。这正是我来见你的目的。我知道你如果要买一部，你早就会到我的办事处来选一部。我来找你是来看看你为什么竟会不需要一部收银机。”

多年之后，屈森坦白他说：

“正是兰杰教会了我在推销工作中如何使用‘为什么’这几个重要的字眼。”

学到了这一新招之后，屈森很快就成了一个优秀的推销员。数年之后他对一个新闻记者透露，约翰·兰杰对他的生活影响最大：

今天要努力干——非常努力地干！你的明天就不会有什么问题。你将来的前程和金钱也不会有什么问题。

屈森为全国收银机公司工作了仅三年之后，他的推销额就打破了公司的记录。一周之内，仅回佣他就赚了 1255 美元。考虑到这回佣只是他所推销的收银机的 15%，这笔数目是巨大的。其他的推销员每周只赚 100—200 美元。屈森是个创造奇迹的人。

现在屈森已经是久经考验的推销员了，他已作好准备接受新的挑战。1899 年他被提升为总经理，这是一个前程不怎么被人看好的部门。屈森努力工作，接受挑战。销售额不久便扶摇直上。公司的主管帕特森注意到屈森令人惊讶的表现和干劲，很快就让他当旧货部门的经理。三年后，屈森成为部销售经理。在公司里还没有人升级像屈森那样快。屈森从此名声大振。由于他不倦的工作态度和热情，当汤马士·屈森到 36 岁时，在全国收银机公司已经获得一个十分理想的职位。接着，麻烦的时期开始了。美国收银机公司告了全国

收银机公司一状，指后者违反了美国反托拉斯法案（Antitrust），事情弄到了法院，结果全国收银机公司被判有罪。屈森和帕特森被罚款 5000 美元并被判入狱一年。他们提出上诉，原判被推翻。屈森避过劫难，不过他不再是帕特森的心腹。

在审讯期间，两人发生了争执。1914 年 4 月，汤马士·屈森被解雇。就算他们在审讯期间不曾发生不愉快，屈森以后也保不住他的职位，因为帕特森忌才，害怕屈森所拥有的权力，他不能容忍他的雇员威胁他的权威。

屈森离开全国收银机公司的那一天，他对一位朋友郑重其事他说：

现在我将要去干一番大事业，比帕特森的事业还要大。

这就是所谓“创造性的挫折”的一个极好例子。屈森的事业的这个转折点也是一个原则的极好说明。这个原则叫做“分出子公司”。

后来的事实证明屈森是对的。从这一天开始，他参与创造世界上最有名气的公司之一——IBM。

屈森失业了一阵子，他在考虑自己的前程。商界知道他的能力，于是屈森接到一些邀请他去管理汽车、造船以及零售业的信。他统统谢绝了。他接受了去计算机—制表—录音公司（Computer—Tabulating—Recording，CTR）当总经理的邀请。其他职位使他在一个老板的影子下工作，他得接受行政上的命令。但到了这个时候屈森已经野心勃勃，不喜欢在一种放弃他个人目标的情况下工作。他十分明白自己的能力。此外，他还有帐要清算。他还没有忘记他下过决心要找帕特森算帐。他得为一个对手公司工作。他的选择是很清楚的。这一领域应是他已经取得丰富经验的领域。很难想像现在才从头开始。他主要的资本就是多年的经验。

屈森得以按自己的条件工作：丰厚的工资、年底的分红以及购买公司股份的权利。最后他们给他的年薪为 2 万 5 千美元。

这家公司是数家业务有联系的公司的联合体：“国际计时公司”，当中有制造商、电子磅公司，有生产刀及商用称盘的，也有做制表机器的公司。事实上，对 CTR 公司的董事长查理士·弗林特和他的合伙人来说，建立这家公司不过是为了逃税，为了掩饰来自其他企业的收入。这种态度对公司的前途是有害的。屈森从来就不同意这种思维方法。他准备使这家公司兴旺起来。

因为他有相类似的经验，屈森对制表机器公司的兴趣更大。他深信打字机和计算机的市场要求会很快增长。帕特森在全国收银机公司能发展得这样好，他为什么不能？

屈森开始改组制表机器公司，他罗致了一批有才干的推销人员，他们很快就使他们公司的销售量超过了全国收银机公司。屈森记得很清楚，全国收银机公司的长处在于它的推销员队伍，他们是以帕特森的方法训练出来的。屈森希望在这一领域使他的公司闻名于世。他很明白，当各家产品的价格和质量不相上下时，最好的推销员就是能最多地卖出他所推销的产品。此外，屈森成立了一个实验室来改善器械，发明新器械。这一办法带来了巨大的好处，把与公司竞争得很激烈的一些对手远远甩在后面。

屈森的努力引人注目，弗林特对屈森的的决心和敢想敢干的印象是如此深刻，屈森加盟 CTR 公司仅仅一年，弗林特就让他当上了总裁。多年以后，弗林特对一位新闻记者说：

“屈森是我曾与之共事的最有创造力的商人，美国公司管理方面真正的巨人之一。”这一段时间，屈森的目标是简明的：创建一家与全国收很公司

相类似的公司，用所生产的优质产品和推销来压倒它。

屈森是个不可多得的管理人才，人们公认他能很好地发动别人。他在当四处旅行的推销员的亲身经历中得到了灵感，他在 CTR 公司创立了一种真正的推销哲学。在每周定期召开的推销人员会议上，他发表讲话，把在他一生中指导他的原则传授给大家。

屈森喜欢标语口号，他在会议上灵活地使用它们。下面是一些例子。这些标语口号可能有点陈旧，但它们使屈森成了那个时代最伟大的经理之一：“销售与服务”、“力争上游”、“机不可失”、“永不要感到满足”、“世间没有停滞”……

屈森最喜欢的口号之一是：“阅读——倾听——讨论——观察——思考。”很明显：这口号主要着眼于思考。不过屈森很明确地指出，没有行动的思考没有价值。说到底，IBM 对人的重视是它巨大成就的决定因素。其他企业如本田汽车公司和路迪士尼等的成功，也是这个原因。这种态度基本上是人文主义的一个微妙形式。

在一次演说中，汤马士·屈森宣称：

我们有不同的主意，有不同的工作，但归根结底，我们整个组织与之打交道的只有一个对象——那就是人。

屈森的另一句常用口号是：“思考！”公司的墙上处处可见这条标语。

当屈森还在全国收银机公司工作时，他已经学会了推销的种种复杂技巧。技巧之一是永远事先准备好合适的答案，以便能成功地对客户如“我没有钱”、“我不需要它”、“我现在的系统已经合我意”等进行回答。

任何生意往来最微妙的时刻无疑是结束的时候，也就是让顾客签约，决定订货的时刻。屈森极会处理这一环节。他不会猝然地建议顾客签约，因为这样往往会把顾客吓跑。屈森会问顾客喜欢将机器漆成什么颜色，或者问顾客希望哪天送货，好像顾客已经同意购买似的。他热情地将这些技巧教给他的推销员，效果十分显著。

到了第一次世界大战末期，制表机器公司的销售额达到了创记录的数字。屈森深信机器的功用，它们能节省好多个小时的工作时间，尤其是在为准备长篇报告而进行调查和编辑资料的时候。

在 1919 年，CTR 公司的实验室开始研究和发展的工作，它研究出一种复印材料的印刷机。那就是后来的影印机，电脑时代正一步一步地逼近。

1924 年，50 岁的汤马士·屈森被选为 CTR 公司的行政主管和运作主管。他终于能够完全作主了，也正是在这一年，屈森把这家公司改名为 IBM (International Business Machines)，为的是显示他打算让他的公司朝一个新的方向发展。屈森把打字机和计算机搁在一旁，全力投入生产一种资料处理机，这机器不久就改变了西方社会的面貌，预告着电脑革命的到来。

在屈森的指导下，IBM 迅速发展。该公司使用了科学的销售方法。到了 1949 年，收益超过了 3 亿美元。IBM 有雇员 1 万 2 千人。1956 年，当屈森去世前一个月把指挥权交给他的儿子，汤马士·屈森二世时，IBM 在全美国有 888 个办事处，6 家工厂，另外，IBM 的世界贸易部门在 80 个国家有 227 个办事处和 17 家工厂。在 1975 年 IBM 是美国第二家最强大的公司。而到了 1980 年，IBM 有雇员 34 万，获纯利润约 240 亿美元。

不言而喻，屈森本人也因 IBM 的高速发展而获利，因为他是个大股东。他成了亿万富翁。正如我们已观察到的，他成功的秘密在于动员他人。他把

他的雇员视为有自主权的个人，像他这样的雇主在当时是不多见的。

屈森的一生是一个典范。他曾经是个劣质缝纫机和钢琴的推销员，而后来他成为世界最大的跨国公司之一的总裁。屈森的故事证明了只要你坚持下去，推销工作一样可以获利。

卖股票发财的孔菲德

在世界上各式样的发财梦中，最常见的一种，无疑的是从股票市场上大捞一票。在允许私人做股票交易的资本主义国家，人们固然常做这种令人陶醉的美梦，就是在没有股票市场的国家，照样有人做这种美梦。很多到美国访问的俄国人，似乎都对华尔街向往不已。事实上，有些富有的俄国人时常透过瑞士和美国的银行，悄悄地做股票买卖。莫斯科就有晚一周的旧的华尔街日报和其他有关股市的地下刊物出现和流传。俄国人甘愿冒各种危险玩股票——不但要冒破产的危险，而且，还要冒被捕和判刑入狱的危险，由此可见股票的魔力的普及和强烈。

这种魔力的根源是什么呢？显然、一部分是由于它具有几乎不可抗拒的，能“无中生有”的疑惑——股票市场给你一半的机会，可以低价买进、高价卖出。但还有比这更重要的是股票市场它给人们一条——或看起来给人们一条——好像极其容易发横财的道路。

看起来赚钱容易。这才是它真正扣人心弦之处。

对我们这些饱受苛捐杂税和通货膨胀所凌压威胁的可怜的中等收入的人来说，有上千种的事业可以经营，做为我们谋求发展的机会，以零售生意为例，任何一个店铺的老板基本上，都在奉行股票市场投机者所希望的做法：“低价买进，高价卖出。”某些零售商，正如某些股票投机者一样，就这样发了财。但零售商生意看起来比股票买卖可就困难而复杂得多了。要做零售商，你必须先要有个店面，你得有货品，还得有现金出纳机，以及其他许许多多的东西。再说赛马，它与做零售截然不同。猛一看，它也是很容易的。但是，任何人都知道，赛马是“赌博”——这两个字可怕的程度，使人都不愿大声提及它。而每个人都明白，赌博是十赌九输的，绝非发财之道。因此，到头来赛马并不见得比做零售生意容易发财。

但是，说到股票市场，啊！它可就与众不同啦！每一个证券经纪商或证券公司的职员，都不停地对我们断然他说，证券交易是“投资”，而不是赌博，他们这么说，差不多每一个人都信以为然。尤有甚者，把你的钱投入股票市场——就是说采取交易行动——实在是简便的不得了，比起开一家零售店固然是容易得多，就是比起赛马来，也算是容易的。但是：若说到收手不做，可就另当别论了。就程序上说，一个人涉身股票投机生意，真是毫无困难。只要打个电话给经纪商，就行了。这门生意，不受任何限制，无论在种族、宗教、国籍、年龄、教育、智能、身体状况或社会地位上有何不同，完全一视同仁。只要有钱，任何人都能玩。一旦你进入状况，“玩”股票也就显得很容易了，你必须做到的，不过是当股价低时买进，在股价高时卖出。这并没有什么大不了的。无须受长时间的教育，只要懂简单的算术就行了。用不着看教科书，更用不着考试。什么都用不着学，只要记得一条简单的原则就够了；低价买，高价卖。

多么简单！噢，我的天，看起来多么简单！

然而，令人伤感和不解的是，极少有人能在股票市场上赚到很多的钱。玩股票可远不如它看起来那么样的简单。但这个事实似乎从未为大众所接受——即或它偶然流传一下，也很快地因被人当做是空洞的悲观论调，而消声匿迹。股票的外观从未被改变，它继续被人认为是世界是最好赚钱的所在。美梦长存。

现在，我们介绍一位出身布洛克林的穷孩子，他是靠股票发迹的。柏那尔·孔菲德(Bernard Cornfeld)进入这一使他发了大财的行道，完全是一种偶然。正如他的一位朋友所说，当初孔菲德可能连一张股票也没看过，对股票市场更一无所知，甚至不屑一顾。但后来迷迷糊糊地闯进这个圈子，看了周围的情况，不禁蓦然惊悟。他之所见，以及其所做所为，都证明了，这是一种100%的绝对安全的，利用股市赚钱的方法。这种方式并不是靠股票投机，而是把“投机的构想”卖给别人。

这种令人惊奇的方法时兴了不久，就烟消云散，面目全非了。也许世俗的道学观念是容忍不了这件事。完全的致富捷径，只能求之于梦想，而无法求之于真实的生活。不过，在孔菲德走运的那几年，确曾令全世界的生意人，感到有如彩虹贯日，看得眼花缭乱了。

这种方法，只有当股票市场在长期繁荣的境况下，才行得通。这时，一般人们普遍的对股市远景抱着乐观的看法，这种方法需要这种环境，正如种子之需要雨露的滋润才能发芽一样。60年代之初期到中期，正是这样一个理想的时期。而孔菲德之能发大财，真是天时、地利、人和三者配合得天衣无缝，无懈可击。这种天赐的环境，到60年代末期，终归分能离析，迄今未见好转。但若在10年内，股票市场能再度出现长期的繁荣景象，说不定孔菲德的方式，或另一种类似的方式，又可大行其道。

看看蝴蝶。它的一生大部分时间是一只毛虫，在树叶间爬来爬去，丑陋，没有人理，没有人要。对这种默默无闻的辛勤的日子，它似乎过够了，不久它放弃了这种生活。它把自己裹在茧里，退缩到完全孤独死寂的境地。然后，有一天，他突然破茧而出，变成一只美丽的蝴蝶。在灿烂的夏天，它在阳光下，飞舞于花叶之间，彩艳夺目的过了一段日子。它整个一生的旅行，进入了短暂的欢乐的高潮，这值得那么多辛勤劳苦吗？蝴蝶可能有点踌躇。因为，很快的接着就是凋零的来临，从此，一切都归于消失。

孔菲德的机遇正是如此。开始时，他像常人一样，默默无闻，毫无特点，每天为衣食奔波，为付税劳苦，在中下阶级的底层挣扎。然后，在60年代，他的短暂面光辉的夏天来临了。他摇身一变成国际互助基金这一行的大王和环球喷气客机上知名的王子。

从来不会有人说他是一个“漂亮的人”。“漂亮”，这个字眼是安不到孔菲德身上的。他中等身材，微显得有点胖，圆圆的脸盘，由于头已秃了，看起来脸圆的特征更为突出。但是，除此以外，从其他各方面来说，在那个悠闲的，引人注目的超级收入的阶级里，他都算得上是个杰出的人。他在瑞士有大别墅，在巴黎、伦敦和纽约都有宽大豪华、摆设堂皇的公寓。他穿的是在巴黎订做的西装和在意大利订做的最新式的富人穿的鞋子。有一段时间，他有意的留了一簇小胡子，但并没有对他那满月式的圆脸盘的造型有多大帮助，他所到之处，都带着一群吨位比他小的五彩缤纷的雌蝶儿：修长的玉腿，迷你短裙，来自各国的天香国色，大部分都比他年轻10—20岁。

然后，夏天突然间结束了，就像它突然的来临一样。帝国崩溃，柏那尔·孔菲德也就此消声匿迹。

当然，他消失时，荷包里已装满了钱。多少钱？实在很难说。孔菲德从未露过一点风声。有很多不同的猜测，但也都不过是猜测罢了。取中庸一点的说法，现在，孔菲德财产的净值大约有5000万美元。在颠峰状态时，他的财产起码也有1亿5千万美元之多。

详细的数字也许有误，但大致上是不会差大多。在他 44 岁的那年，他是非富即贵。事实上，在 40 岁以前他已是如此了。像本书中所述的其他人物一样，孔菲德又一次证明，即使在这个苛捐杂税和生活费用高昂，以及有种种明显的障碍的时代里，要白手起家大发其他财，仍然是可能的。

孔菲德在 1927 年 8 月 17 日生于土耳其。他的双亲是由中欧移来的犹太人，受过良好的教育，家道小康。当巴尼（Barnie，柏那尔的呢称）念小学的时候，他们迁居美国，部分原因，是由于当时欧洲反犹的浪潮已渐渐兴起，后来不久就形成了很大的波涛。他们定居在布洛克林，这儿的居民对犹太人并没好感，但还算得上客气。他的父亲是：一个演员，也是个纸上谈兵的投机客，抵美后不久就去世了。于是家庭生活的担子落在他母亲一个人肩上，她做护士，收入勉强能维持最低的生活，她对昔日欧洲的宽裕岁月缅怀不已。因此，孔菲德可说是成长于家道中落的环境中。

与本书中其他许多富翁不同的是，孔菲德在学校里是一个本分的好学生。他以乙上的成绩从高中毕业，在二次大战期间和战后，在美国海军陆战队服役，退伍后，进入布洛克林大学，毕业时，取得心理学学士学位。

汤姆·品克尔，一位纽约的广告商，早年在大学时偶然认识了孔菲德。他说，“那时候没有一个人会想到有一天巴尼竟会变成大富豪。事实上，从他平常的谈话中看来，好像他很恨金钱。他是当年在学校里‘改革世界’运动的怪人之一。你是知道的，老是参加那些不可思议的政治座谈会，喋喋不休的谈什么社会主义，反对各种捐税和一些这类莫名其妙的论题。他娘的，我猜他连股票是什么样子都不晓得。”

大学毕业后，他漂泊不定的换了很多次工作，显然的是对于他人生的方向犹豫难决。有一次，他跟一位女朋友说：“有时我觉得人生就是要赚钱，有时我又觉得钱只不过是娘的镜花水月的玩艺儿而已。”有一段时间，好像他已背弃金钱，而顺从了他在大学所具的社会改革的冲动。他加入了费城一个犹太民族社会文化组织，担任青年顾问的职位。

“这个职位，正是我们大家以为他将终身从事的工作。”汤姆缅怀往事说：“事实上，那时我们大多数人都比他对钱和安全有更大的兴趣。也许你还记得，我们是沉默的一代——被战争封住了嘴巴，被击倒的一代。我们所求之于生活的，是稳定的工作，有升迁、免费医疗保险及退休计划的保障，那个年头，大学的孩子们参加社会福利工作，可不像现在这么稀松平常。社会工作团体会付不起我们所企望的金钱和安全待遇。但在这方面巴尼的看法和我们不同。他不像是想赚钱的人，他和我们这些人的志趣完全背道而驰。结果他反而发了大财，你说这岂不是怪事！”

孔菲德做社会工作者时，不过是身卧茧中的阶段罢了。

在处于茧中的这个阶段，他在心智、情感和思想上，到底发生了什么蜕变，实在难说。孔菲德自己曾尝试就此一蜕变做理智的分析，但并不怎么成功，也没有别的人能成功地做出这一分析。这可能是孔菲德的这一段事迹不能理论的措辞加以说明之故。有一个奇特的事实，即一个人一生中大多数重大的改变，常是由不关紧要的境遇所引起的——真的是由于外在的境遇，和一个人的强和弱、愿望和恐惧，以及他内心的痛苦和渴望完全无关。人会在无意间撞上他一生中最重大的遭际，他甚至连怎么回事都弄不清楚。（对这个难以解答的问题，在以后我们讨论“命运”时，将会做进一步的申论。）1954 年，孔菲德就碰上了这样的遭遇。

他当初离开费城，并没有什么特殊的理由。他漂泊到纽约，找了份互助基金（Mutual Funds）推销员的工作。这是个容易找的工作。他于上这一行，这也是一个原因。在那个实用主义盛行的年头，一个主修心理学的人，只有社会工作者的经历，是找不到什么好待遇的工作的。很少公司用得着这方面的人才。但是，互助基金这一行，在战后正拼命地扩展，成为一个繁荣的市场，他们到处搜罗推销员。在街上，几乎是任何会讲英语和会笑的人，都在他们欢迎之列。召来后，加以短期的训练，就送出去推销基金股票了。如此这般，这个社会工作者就加入了互助基金的行业。没有长远的计划，也不是为了吹虚炫耀，对于未来奇异的遭际也全然是懵懵懂懂，孔菲德就此开始了他一生的大业。

从表面上看，互助基金是一种组织，由股东收集资金，为了相互的利益，将资金集中运用——通常是投资于股票。如果投资健全得当，基金渐渐增大，于是基金的每一股票之价值也随之增加。为了向大众加强推销基金股票，推销员通常强调两点：一、小额投资人通过基金，比他自己做可购买较多种类的股票；二、通过基金，投资人可有所谓“职业性的财务管理专家”代他经营。

而一般小额投资人所忽视的一点是，他要为这些优点付出的代价有多大。

推销员的佣金、管理人员的费用、业务费用和其他花费，加在一起，已超过投资人投入资金的一成。也就是说，如果他投资 1000 美元，立刻就有 100 美元或 100 多美元便化为乌有，他那一股就只剩下 900 美元或不到 900 美元了。要是他觉得自己投资的决定是一个错误，而想退出的话，他就只能退到 900 美元。甭说赚钱了，这位冤大头想要保本的话，基金的每一股的市价至少提高 11% 才行。

事实上，投资人的情况可能更糟。幸运的推销员昔卖给他一股所谓“契约计划”（Contractual Plan）股票。在这种情况下，他每月要按契约邮寄一定数目的钱，约定要连续寄几年“看，我们是怎么成长的！”热心的推销员挥舞着漂亮的彩色图表，上面画着额菲勒峰似的成长曲线，直到无限大。但推销员们所没有提到的是“契约计划”是“头重脚轻”式的，意思是说，推销员佣金的全部或大部，是从约定的 5 年或 10 年付款的第一年款项中扣除的。如果股东想提前退股（你有这种权力。“推销员会向你保证），他可能发现，他所得到的退股款额只有他投下的款额的 50% 或 70%。

凭良心说，也有许多投资人从互助基金得到相当不错的服务——特别是那些聪明或有运气的，在股票市场好景开始进入，然后，又聪明和幸运地跟随了一段时间，因此把佣金和各种开销赚了回来。基金的经理人员当然希望公司赚钱，因为，赚钱就是最好的广告，此外难以使推销的工作更顺利。但当孔菲德受训时，他的推销员教师们是由一个特别的角色来介绍这一行业。他们认为，顾客是赔是赚，对推销员来说并没有什么关系。他们的观点是，每多一位新顾客，他们就稳多赚一份佣金。

在 50 年代，推销员是 100% 的包赚的职业。这在股票市场上还是少有的，因为，在股票市场没有任何人是能包赚不赔的。事实上，大部分的人只能有 50% 强的机会，只有推销员，每当有人投资时，他们就一定赚，这职业真是惬意。

时至今日，基金的推销员境况已大不如昔。在 1969 年至 1970 年股市狂

跌之后，人们已清楚地认识，股票会迅速的惨跌——而一旦下跌以后，可能停在低价位，久久无法翻身。但在 50 年代的人们，却相信繁荣的股市高潮已被建立，并且可以历久不衰。要说服顾客们，使其相信将钱投资于证券市场比银行储蓄要成长得快速，实在并不需要基金推销员费大多口舌。投资证券不但成长快，而且和存在银行一样安全。每个人都认为，再也不会再有战争、不景气，没人相信股票市场会有长期的低潮出现。推销员会说把钱投资于互助基金，每年可以保证有 20% 左右的利润，而且和存在银行一样安全，这话在那个年头，听起来是相当的道理的。

那时候，推销员找顾客一点都不难。年轻的孔菲德一定想过：这种行业兴起多久了？我为什么没有早点参加呢？他怀着愉快而惊喜的心情，投入了这一行列。

他早期的雇主是纽约一家叫投资者计划公司（后来这家公司为孔菲德所拥有的公司所收购）。在他同事的记忆里，他是一个称职的推销员，但并不怎么出色。他的收入，在那个年头，可说很不错了——无论如何，足够他买一部车，住漂亮的曼哈顿套房，交许多女朋友。但他对推销的工作，并不想全心全意的干下去。他已对互助基金有不少认识了。但他还想了解更多。他学得越多，对此变得越着迷。

在低级推销员领域之外，他看到天外有天。有推销主任，他们可以由其属下的推销员的佣金中抽成，有地区和全国性的高级职员，他们又从推销主任的抽成佣金中抽成。高高在上的，则是那些基金的创始人，他们从每个人身上抽成。孔菲德在纽约这段时期，花在研究基金的财务组织和管理上的时间，差不多和推销的时间一样多。

他终于在职业中发现了自己，而不再受环境的支配了。他有很多理由要离开纽约。原因之一是，推销员之间的竞争太剧烈了。他想也许可以找到别的地方，没有这么多竞争者。尤其甚者，他依然是个无拘无束的光棍。他已对“商业先头部队”稍具概念，对外国土地有一种浪漫式的向往。于是，1955 年底，在公司的许可下，他自费前往巴黎，想试试看在那儿能不能推销互助基金股票。

他发现在欧洲很有发展的余地。大多数欧洲国家的政府，由于不愿很少的资金流向美国，所以禁止他向当地公民推销。孔菲德经过一阵子观察以后，他发现了美国侨民这个市场。那时，在欧洲到处都是美国驻军，外交人员和生意人，大部都留居相当长的一段时间，因此，都是携眷前往。他们的薪资都渐渐的进入了欧洲的经济圈子。那时欧洲的经济正在成长渐致富足，但和战后美国的经济繁荣情况比较，相去甚远。这些美侨有很多余钱。他们有很多人都读到关于华尔街空前繁荣的报道，但由于远居异国，又没有一条方便之路，可以让他们将资金投于美国股票市场上。孔菲德为他们提供了一条方便之路。

他卖了很多投资者计划公司的股票，足以证明在海外存有一个广大而富足的互助基金市场。他脱离了投资者计划公司。把注意力转向另一家叫垂法斯基金的公司，他认为这家的股票销路更好，更令人觉得够刺激。这是一家最早成立的冲劲十足的元老基金公司，60 年代曾有辉煌的杰出表现。他们对于缓慢而稳定的股市投资方式，觉得不满，垂法斯所追求的是大票斩获——他们也就以这种号召来出卖自己的基金股票。他们最著名的斩获之一是买波莱罗德公司股票。垂法斯在四十年代末期曾以每股 30 美元多一点的代价，购

入该公司股票。如人所知这家公司的股票当初毫不起眼。但杰克·垂法斯这一注下得十分高明。经过无数次增资除权，他所买的原来的一股，最后竟涨到6千美元。

孔菲德写信给垂法斯基金，分析了在欧洲的市场情况，提出了一些开发的统计报告。这对它们又没什么损失，于是答应了他的要求。

孔菲德成立了自己的公司，并给它取了一个响亮的名字——投资者海外服务公司。他开始时自己推销垂法斯股票。然后，他一个一个的召请了其他的推销员，替他工作。这种安排是互助基金的标准组织方式：孔菲德可以从每一推销员的每笔交易中提取1/5的佣金。

最初，IOS的推销队伍极小，全部人员可以挤在孔菲德的汽车里。他们开着车到一些城市，找个中等的旅馆住下来，白天在美国空军基地推销垂法斯股票，晚上就找家酒吧，喝酒和跟女孩子胡侃。渐渐的推销队伍已壮大到不适于这种开车跑码头式的推销术了，同时孔菲德自代理商佣金中抽成所得的收入，已无需他自己亲自去推销了。于是，他在巴黎弄了一间住宿兼办公两用的办公室，开始专心致力于召训新的推销员，开拓新市场和健全代理的业务。后来法国政府说他非法出售基金股票给法国公民，开始找他的麻烦，他才迁往瑞士经营。

到五十年代末期，IOS已有一百名推销员，在世界各地替它推销。他们推销的地区已由欧洲拓展到其他有美国人集中的地方，如非洲、印度、南美等。推销员队伍已壮大到孔菲德无法单独掌管的地步，于是，他增设了中层的组织。当初的一些推销员被提升为推销主任，他们被授权可以在各国家和地区召训自己的固定的推销员——当然，也有权从这些推销员的佣金中抽成。当有些主管人员下面的推销员大多时，他们又可在其下增设次中层的组织，于是这些主管就晋升为一级主管。

投资者自认为投入股票市场的资金，就这样经过层层剥层，而最后的一层，当然是落入孔菲德的大荷包里。到1960年，他33岁的时候，没有投入任何有份量的资金，他已赚得了100万美元。

现在，他准备采取在互助基金这一行中石破天惊的一步——成立他自己的互助基金公司。

一位瑞士银行家（那时开始和IOS打交道，现在纽约）说，“那个时候，要成立一家互助基金公司并不难。当然，在像美国、瑞士及其他一些有严格的法律规定保护投资者权益的国家里，是不太容易的。但你可以选择一些法律较宽的国家，你所需要的不过是有个通信地址，在简介上印上几家信誉卓著的银行的名字，再找一家好的印刷厂，印一些看起来高贵大方的股票证明书就够了。然后你就可以开始卖基金股票，收集资金，并把它投资于你看中的任何事业的股票。”

孔菲德的第一家互惠基金，名叫国际投资信托公司（International Investment Trust 简称IIT）。公司在号称是“自由中的自由市场”的卢森堡登记。基金的通信地址和实际经营的总部，依然在瑞士，和IOS在一起。孔菲德的那些熟练而有冲劲的推销员们，能使一般潜在的客户获得一个印象，即IIT是一家以瑞士为基地的殷实可靠的大公司。IIT股票销售的情况就如股市繁荣时的热门股票一样。12个月以后，该公司已获得其投资者投入的350万美元，基金继续不断地增长，直到最后增长到将近7亿5千万美元。长期以来，孔菲德对他只能向美国公民推销的限制，一直感到气恼，50

年代末期，有几个国家的政府抱怨 IOS 的推销员（也许并未得到孔菲德的支持），私下违背了这个规定，

而大批的将垂法斯的股票，通过银行和以货币交换的手法，卖给非美国公民。孔菲德现在决定要设法使这一限制一国一国的解除。他去见每一个国家的财经当局，说：“你们在耽心资金会流出贵国，对不对？好吧，我告诉你的做法。我的新基金 IIT，将投入一部分资金，购买贵国企业股票。但你们要准许我向贵国人民推销基金股票，做为交换条件。”

当他一国接一国地完成这番交易之后，IIT 所购买的真可说是各式各样，一应俱全，从瑞士、荷兰和美国的热门股票，到名不见经传的小公司的冷门股，无所不包，它所做的冒险投机，遍布全球各地——有很多事业，是美国政府从来不准许互助基金插手的。但 IIT 的这些冒险，并非全都做得很得当。IIT 本身的股票，最初的价值是每股 5 块美金，前两年的经营，使其股价跌落了 15%，直到第 4 年，才勉强地爬回到原来的 5 美元的价位。但是，孔菲德的推销员们在和新的客户谈到 IIT 时，都有意的对此一事实避而不提。顾客们继续购买新股票，该基金的资本继续不断的在增长。

他就这样一步步的使自己从推销员、推销主任、超级推销员、走到了基金经理的地位。他个人的收入不再是仅靠推销的佣金了，他已有更丰富的财源。他现在有经理费（以基金的总资产额的百分比计算）以及一个善于心计的基金经营者，能巧立名目在由他控制的庞大的资金中侵食的各种款项。

后来，孔菲德和他的高级职员们想到，如果经营一家基金就这么称心满意，那么再多经营几家，岂不更妙。于是 1962 年，他们终于推出了他们最精彩绝伦的妙想，那就是“基金的基金”

（Fund of Funds 简称 FOF）。

这个响亮的令人眩晕的圣经式的名字（译者按：系指圣经称那为万王之王 King of Kings），无疑的是一天才的杰作。说起 FOF 背后的构想，实在是一篇好的推销经。虽然，在推销员离开后，经过冷静的分析，你会发现它并没有什么了不起。FOF 是以投资于其他基金为目的而设立的一家基金公司。

“你该了解一点，”推销员会说：“你如果对一个基金投资，你就可以收到多项投资和专家经营的功效，对不对？所以，你若投资于‘基金的基金’，岂不是有加倍的功效？你绝对赔不了！”事实上，你会赔，而且很容易赔。首先，你得付两笔手续费——一笔给 FOF，另一笔给它所投资的其他基金。其次，它所唱的推销高调，乃基于两个完全不可靠的假设。

第一个假设：互助基金的专家经营和多项投资，可以在市场变得不景气时，保障投资人免于损失。但是，在六十年代末期，由沉痛的事实证明根本就不是那么回事。互助基金发行的股票和其他各种股票一样照跌不误。

第二个假设：一家基金之王或“基金的基金”会选择在市场跌势中仍能应付得很得体的基金，向它们投资——或至少可经由其多变性，选择一群基金，其中大部分能在风雨飘摇中屹立不堕。这一点，早在 1929 年已被证明只不过是一厢情愿的想法罢了。当时这种叠罗汉式的投资公司（即“基金的基金”的方式），就是在大局崩溃的情况下，一垮全垮。一位证券投资交易委员会的官员说得好：“要是有一个互助基金，单独不能保证可以选购适当的股票，何以一个自称为超级基金的公司，就能保证可以选择适当的基金？”然而 FOF 这种有漏洞的理论，竟能使成千上万的人们信以为真。IOS 的推销员

们很快的都发了财。而柏那尔·孔菲德变得更富有。

FOF 在加拿大登记，名义是 IOS 的子公司。为什么选加拿大呢？因为加拿大证券法规对这型的企业很友善。美国的法律有特别规定，任何由大众投资的像互助基金这类的投资公司，所拥有的任何其他由大家投资公司的股权，都不准超过很小的百分比。这项规定，是为了防止 1929 年那种连锁反应式的一层崩溃各层全垮的大灾难重演。在六十年代，加拿大的法律没有这种不准以基金的方式投资的禁忌。一个基金是可以拥有另一基金的大部分股票的。

没有任何规定，限制 FOF 在国际市场上购买美国的互助基金。因此，FOF 在其著名的事业中的第一步行动，就是集中力量购买受世人喜爱的知名的华尔街的热门基金股票。

第一步行动，是孔菲德和其助手们想到的一个绝妙的主意：IOS 可以提取两次经营费和工作奖金——一次是第一层的基金，一次是 FOF。

这个想法，又触发一个更精彩的主意。美国的法律只限制这种由公众拥有的投资公司做多层基金的操作。但是私人拥有的公司则不受此限制。如果 IOS 成立一个只有一个股东——即 FOF 的公司，这就合乎“私人公司”的定义了。这种私有的基金即可在美国作业，而不受干涉——事实上，还可以在华尔街这个财经中心，设一个公司所在地。对于长期间不能在华尔街和美国其他各地立身的 IOS 来说，这个想法，是极具吸引力。

就这样，IOS 私人拥有的基金一个接一个的成立起来。它们对什么股票都投资，从热门股到惊险得令人头发直竖的投机股：投资于房地产（在美国，也严格限制公众基金投资的范围）和北极石油探测，以及其他各式各样的冒险事业，其中亦有部分比较谨慎些的。渐渐的 FOF 已失去其创立的原意——做一个投资于其他基金的超级基金，进而变成一个完全为少数野心勃勃的头脑分子所掌握和操纵的公司，从事一连串的投资冒险事业。

六十年代中期到末期，孔菲德正享受着 he 鼎盛而短暂的仲夏。“IOS 之结构已变得极为庞大而复杂，”一位孔菲德的瑞士银行界友人说，“几乎没有一个人可以把它整出一个头绪来。”

每次当我以为已把这个扑朔（Puzzle 按系一种玩具迷）整理就绪了，就又会有一块新的东西出现，于是，我不得不把它再拆开来，设法把这块新东西再安放上去。”尽管很少有人得知孔菲德的财产到底是如何安排，或到底是怎么组合的，但西方世界每一位报纸的读者，都已知晓这个出身布洛克林的圆脸盘的社会工作者。

已经富有得令人难以置信。

要是孔菲德出现在一些私人喷气飞机阶层休憩的胜地，如墨西哥、阿卡坡可等，单是他的来临，就会被当地报纸当做头条新闻。当生活杂志或纽约客杂志派记者来采访报道他的活动时，他会举行许多盛大的宴会，显得极为开心。“他有时候简直像一个大学生似的，对他所搜集的女孩子，非常洋洋自得。”这位瑞士银行家说。

华伦·艾维斯（Warren Avis）一创立艾维斯租车公司的百万富翁——在阿卡坡可也有一幢房子，偶然被邀参加孔菲德宴会。他是一个思想较严肃的人，对玩乐的事并没有多大兴趣。但是，有一天晚上为了好奇的缘故，他走到孔菲德的处所。他看到宴会竟演变成狂喝乱舞的胡闹场面，并且还有些记者在场，于是；他就转身回家。”我告诉巴尼，”他回忆道，“他该停止

这种宴会。他已替自己赢得了国际理财专家的声誉，手头掌管着来自公众的数以百万计的资金。我以为他这样会给别人一个完全错误的印象。人们所期望的理财专家，应该是沉默、严肃、谨慎的

孔菲德给公众的印象是“国际浪荡子”，这一点，可能确是促成他的仲夏突然结束的原因之一。这种印象当然对他是毫无裨益可言。

六十年代末期，一些漫不经心的基本的投机生意开始恶化，麻烦发生了。最初，并不怎么严重，但由于内部管理和费用问题使麻烦越来越大——不满的股东们事后指责说，完全是由于经营不当。结果，形成严重缺乏周转现金的情况。

部分也是为了筹募现金，在 1969 年 IOS 决定将股票上市。母公司的股票原来由孔菲德和他的职员以及推销员私人所拥有，现在以每股 10 美金的价格公开发行上市。这不但可为公司筹募现金，而且也使孔菲德和其同事们把这个生意做某种程度的变卖。本来他们是一家公司的私人股东，他们的股分不能在任何公开的市场上交易。他们只能私下卖给别人——而这可能是很难办到的。然而现在他们的股票可以公开交易了，孔菲德一帮人可以随时把股票出手，市场能吸收多少就是多少——把股分变成现款。

那些立即将他们的股票脱手的人高兴了。那些希望等股票涨一点以后再卖的，很快就后悔莫及。因为 IOS 股票上市不久，世界股市就开始动摇、暴跌，经过很短时间的复苏，便完全崩溃。

噢，天！ IOS 的推销员们曾对其所属各基金的客户们保证，他们的钱每年差不多可以增长 20%。现在事实证明，他们的话（说得客气点）未免太夸大其辞了。1960 年购买 IOS 第一家基金 IJT 的人，到 1970 年发现，他们的资金十年来每年只得到不及 3% 的增长。他们若把钱放在银行，结果会好得多，而在 FOF 开始创办时，购买其股票的人，会发现远不如当初把钱压在床席下面。上市时每股售价十美元，八年后他们的价值尚不及八美元。

头脑清醒的，再也不会有人买 IOS 股票了。事实上许许多多基金的股东们，都希望能尽快把股票卖掉。一度曾富有的推销员，再也连一毛钱都赚不到了。光辉的日子已成过去。IOS 已面临破碎的境遇。

1970 年，一群董事和大股东们聚在一块儿，惊慌失措地想找一个替罪的羔羊，结果他们选中了孔菲德，他们攻击他，说他在管理和其他方面犯了错误，表决结果，把他赶出了他一手创立的公司。他曾力图重新掌握公司的控制权，但是都归于失败。从此，他自 IOS 的舞台上消失。

他离开时的财产已不及他一度拥有的那么多。但是，无论如何，他不是穷光蛋。一位瑞士的权威人士估计说，他离开时私人的财产约有 5 千万美元。“他已有足够的钱，”一位瑞士银行家说，“供他在余年中，过他喜爱的挥霍生活。”

那些责怪他应负公司崩溃之责的董事们，其作为并不公平。诚然，孔菲德本人在这个庞大而不稳的公司的基本经营上，扮演了重要的角色。但是，也有数十个其他的人参予其事，若只归咎于孔菲德一人，似乎有欠公允。把他轰下台，事实上，并没有解决公司的问题。孔菲德离开后，IOS 继续走下坡。1970 年根据公司的报告，亏损达 6 千万美元之多，真是惊人。

1969 年，IOS 股票上市价值为 10 美元，到 1971 年已惨跌到 38 美分。实际上，已达无人问津的地步。在这以后，争吵不已的股东们，仍在想做垂死挣扎，希望支离破碎的公司能东山再起。

至于孔菲德呢？这个出身于布洛克林的普通人，一手创造了这些事业的人，似乎已永远离开了这个舞台。他也许为自己能有今日而庆幸。也许他在暗地窃笑他们想使 IOS 复活的努力：从另一方面说，可能他也恨不得自己能助他们一臂之力；他也许会怀念这一种事业。他已不似往昔那么经常出现了。他偶然会到所喜欢的一些地方去一下，像日内瓦、阿卡坡可和其他的地方。但出现时只是静静的一个人。悄悄的独自在世界各地荡来荡去，远离人群，孤单一人被忧愁所笼罩，他的老朋友们都为他感到难过不已。

不过，实际上，也许并没有真正的理由来为孔菲德难过。就钱财来说，他毫无疑问的已非常富有。也许不似他想像中的那么有钱。但在钱财方面也足称得上有杰出的成就了。他还有钱财形式以外的其它财富，足以感到欣慰。在二十年多姿多彩的生活里，他所有的回忆，比大多数男人二十辈子所堆积起来的还要丰富得多。

以并吞致富的詹姆斯·林

我们已经知道奥纳西斯怎么利用别人的钱赚钱的故事。他用的是借贷法。现在我们要研究的人物，是詹姆斯·林（James Joseph Ling），他用的是另一种方式，到几年前为止，他一直运用得很成功。但他的财富最近剧落下来，生意圈里，一度曾对他传奇式的崛起赞美有加，叹为观止；而今，已无人歌颂了。现在，他是“倒霉的林”。然而，他的成就却不是可以一笔勾消的。

林的发迹，就是运用别人的钱，从不出名到创造出惊人的辉煌成就，成为华尔街前所未闻的成长最快的大公司老板。1969年，这个庞大复杂的事业出了毛病，到本书付梓时，仍未渡过难关。虽然如此，依然有一部分华尔街的人相信，詹姆斯有一天会东山再起。下次，也许他会变得更谨慎些。

林运用别人的钱，是以股票集资的方式。他也借贷，但他是以玩股票致富而闻名于世的。现在，我们来简单地把股票集资这一方式做一介绍。

这可用一个简单的例子加以说明，你偶然触发了一个赚钱的构想，看起来前途还很不错。你需要一些钱，才能起这个冒险事业。但你自己只有少数的钱，甚或根本没有钱。你该怎么办呢？

一个办法是你可以借贷你所需要的钱。另一个办法是，你可以走股票集资之路。去找几个有钱的朋友（比方说5个人），把你的想法告诉他们，问他们愿不愿意冒险投一部分资金，做为共同创业的伙伴。你得强调“冒险”这两个字。但你这不是请求借款；也没有保证不灵时退钱。这五位朋友还有你，是这个生意的合伙人，换言之，大家都是股东。生意做成功了，每个人都可以按股分利。生意做垮了，每个人只好伤心地看看自己的钞票打水漂。

假设你的构想很完美，你又能说善道。每位朋友愿意拿出5千美元，于是这个新成立的公司便有了2.5万美元的资金。每一位朋友都（非正式的）取得了一股股权。你虽然未出资金，但你也占了一股。按照协议，你的一股是因为你出力负责公司的所有的工作而取得的——实际上，由于你率先完成这一构想，你就已在实质为自己取得一份股权了。你是出主意的人，是公司首要的（可能也是唯一的）业务执行人。那五位朋友，各人都有一份全天的工作，没有时间（或可能分出点时间）来管理经营公司日常的生意。他们只是担风险的投资者罢了。就这样，你用别人的钱踏上了创业之途。你这家小公司有6位股东。从此，只要公司赚钱，你就可分1/6的红利。

要是这次冒险成功了，你可以就此开始，再朝其他方面去发展。如果你和其他的股东，都不愿受到外人的干涉，你们可以自己严密地掌握着公司。如果你们认为时机已成熟，可以增加一些现金资本了，你不妨把股东的圈子扩大，甚至采取公开发行的方式，把股票上市。你可以把原来的六股，等值的分割为12股，或几百股，或几千股，你可以按股票市场的价钱，出售一部分股票，（如果生意真的做得很成功，原投资的股东把他们的股票卖掉所得的钱，一定比原来的5千美元多得多）。在正常情况下，你可以发行增资股，出售给投资大众，为公司取得新的周转金，来帮助公司的扩展。你也可能保持部分股票，当做财务股票，在你的企业扩张之中，若想收购其他较小的公司时，可拿这些股票当做——189——

回钱，做为偿付之用。

见到詹姆斯·林，立即会得到两个很深的印象——他的身材和停不下来的精力。他是个高大黝黑的人，6尺2寸高，200多磅重，虽然已快50岁了，但看上去还很硬朗、很雄壮。只有他的体重稍微显出一些中年人的样子，看上去像个最近才退休的橄榄球运动员。他之所以没变得很肥胖，部分应归功于他的生活经常充满了紧张。他极少静静地坐下来，每天只睡很少的觉，时常半夜醒来，发现自己满脑子都是高明的想法，转个不停。Signature杂志有一次形容他为“服用过量的生产兴奋剂，而且已无药可以解救。”一位纽约的证券经纪人说：“他好斗得像一个蛮子。他所爱的是竞争本身。他从未喝醉酒过，但是我看得出他几乎已沉醉在竞争的欢乐里。他把生意当做近身搏斗的运动比赛一样。”

1968年，当美国股市达到超热的高潮时，林正担任Ling—Temco—Vought公司的业务主持人和主要股东。那时LTV可能是纽约证券交易所最热门的公司。该公司创立于1961年，只有七年的历史。但在此短短的7年间，LTV竟崛起激升为全美最大的15家公司之一。该公司的普通股由每股20美元涨到每股135美元。林在其有生之年，就成为华尔街传奇式的神话人物。他的名字与其他传奇的企业家和股票大王，如殷索尔（Samuel Insull）和卡奈基（Andrew Carnegie）相提并论。不幸，两年之后，LTV的普通股竟惨跌到1美金以下。在股市快速的滑跌期间，倒霉的握有股票的投资人，给林各式各样的称呼，没有一个是好听的。不过，在得知LTV最大的股东詹姆斯·林和他们一样的被套牢的时候，他们也许可以稍觉慰解。当他在最辉煌的高峰时，他的财产净值约在1亿美元左右。即使是现在，他仍有以百万计的财产，只是已远不如昔日罢了。

林的事业在许多方面和孔菲德很相似。孔菲德也是在六十年代后期达到事业的颠峰，然后变得一败涂地的人。他们两人都是栽在1969年的股市暴跌上。他们也可能在下一次股市好景来临时，一块儿重振声威，卷上重来。这是件有趣的事。我们且拭目以待。

回顾林的过去，实在很引人入胜。詹姆斯·约瑟夫·林（从林这个姓许多人把他当做中国人了，其实他是巴伐利亚人）出身微寒，生于1920年初，他父亲是一位油田工人。小学时，母亲就去世了。后来，由他姑母扶养。14岁的时候，他自认为已经长大而且精明得可以自己打天下了，于是，他离开了学校，从姑母家逃了出来。他一直未完成高中学业，他在全国各地游荡了好几年，到19岁，在达拉斯城定居下来，在一家电机工程行找了个差事，并且，很快地成了家。

二次大战爆发以后，他为了贴补家用，夜间在一家飞机制造厂找了个兼差工作，存了点钱，刚好够买一幢小房子的首付金。后来，他在1944年应召加入美国海军，被派为一位电机技术员。

1946年他由军中退伍下来，决定不再给别人打工。他认为该是自己创业的时候了。为了筹集资金，他把房子卖了，加上在海军时存的一点钱，凑在一块儿，差不多有3千美元。他就用这些钱开了家小电机工程行，命名为林记电气行。主要的财产只有一部旧卡车、一间租来的办公室，和林本人。

最初，他只是靠着为一般住宅架设电线来维持生活。由于战时缺乏物资和人力，住宅的兴建工程下受到限制，直到四十年代末期限建解除后，建筑业才蓬勃兴盛起来。事实上，兴建住宅的情景在五十年代，整整地延续了10年。这时年轻的建筑工程商詹姆斯·林，一直留心观察，不久，他发现了另

一个更大的待开发的市场——办公大楼和工业方面的建筑——刚刚开始兴起。在住宅工程的生意上，他只能这儿做几百块钱的工程，那儿做几百块钱的工程，相当有限。但在办公大厦和工业方面的建筑工程，电气工程的合同却是以千元美金计算的。

他急急忙忙地跟进，抢到几樁非住宅区的合同，后来又学会了买便宜的军用剩余电线和其他物资来增加自己利润的窍门。他这家小店的生意渐渐兴隆了起来。到 1950 年初期，林记工程行的年营业额，已超过百万美元。

但是年轻的林一点也不满意。有一点，光是所得税就把他生吞活剥了。因为他是独资经营，所以，他的林记工程行等于付的是全额的个人综合所得税。尽管他的营业额很大，他能拿回家的钱，不过和一个中上级的薪水阶级的收入相仿。这使他十分气恼。此外，有几个很大的扩展计划，正在他脑中酝酿，只因为缺少资金，才无法付诸实施。这更加重了他心中的不宁，想出来的可行之道是邀人入伙合作。这至少能减轻税赋的负担。公司组织的税率比个人所得税率要低，而且，股份有限公司较个人纳税，有更多的合法逃税的机会。更重要的是，股份有限公司更容易扩张。以股份有限公司的资格，林记电机工程公司，可以利用股票上市的方便，来募集资金。

一个小型的电机工程建筑商，竟能公开发行人股票吗？这真是闻所未闻的事。当林把他的想法告诉德克萨斯州的证券经纪商和投资银行家的时候，他们觉得十分好笑。而在投资界他竟找不到一个人愿替他做发行股票的业务。

于是，他决定自己办。不管是德州或任何其他各州的法律，都没有规定一个电机工程建筑商不能发行股票。这种想法也许很滑稽，不过就法律的观点说，他发行股票是完全合法的。林办妥了一切的法律程序，把林记电机工程行改为林氏电机工程股份有限公司。获准发行 80 万股普通股票，并拿出一部分来公开上市。

新的股份有限公司内部股权的安排，允许林个人持有 50% 的股金。其余的一半——40 万股，以每股 2.5 美元公开上市。林找来一些朋友替他推销股票。这时候德州金融界正瞪着大眼等着看笑话，他们一群人也是以电话和挨家逐户的方式展开推销工作，和年轻的孔菲德在欧洲推销他的互助基金的方式完全一样。令当地保守的金融界感到吃惊的是，林的一伙人竟跑到德州博览会散发公司发行大纲的传单。仅仅数月的时间，他们把全部上市的股票销光了。扣除了推销员的佣金和其他开支，林氏公司实收资本约 75 万美元。不仅如此，在这一大胆的策略运用下，林还为他的公司和他个人拥有的股权，建立起一个新的高水准的市场价值。前此，它只不过是一家价值堪碍的小行号。事实上，全然没有固定的市场价值。如果林想把它出让，他可能连个买主都找不到。即使找到人愿意买，看了林在税务上一般的收入状况，他最多也不会出过 25 万美元的代价。但是现在林所拥有的 40 万美元的股票，照市场的价值计算，差不多已接近 100 万美元之多——就当时股市变化趋势来看，在几个月之间，其售价当会照此数字上涨很多。他现在已可以在任何时候把他的股票全部脱手，而摇身一变成为百万富翁。

然而，他并无意把股票卖掉。他的计划是要建立起一个企业王国。

首先，他以现金买下了另外一家电机工程建筑公司。这使林氏公司扩充了一倍；公司的股票的售价在证券市场上立即涨了起来。这使林在购买其他公司时，处于更有利的地位，可以不必付现了。公司股票在证券市场已建立起稳定的声誉。价值正在看涨。因此，已可以用它当做现金使用了。仅靠股

票交易，几乎很少用到他自己和公司的现金，他又买下了一家电子公司，并改名为林氏电子公司，于是公司的股票涨得更高。然后，以同样的手法，他又买下了一家叫阿提克(Altec)的电子公司，而将其改名为林氏—阿提克电子公司。到五十年代后期，他已不仅是德州一个地区的风云人物了。全国工商业开始注意到他。著名的道环公司(Dow Jones Company)主办的报道全国动态的华尔街报，在华尔街已留意到，林可能是1960年全国性的新崛起的风云人物，因此，以头版新闻报道了他的事迹。这一年，林个人的财产净值，已达千万美元。

这还不过是刚刚开始。1960年后期，在另一次股票交易里，他获得：一家以达拉斯为基地的大公司——迪姆柯(Temco)电子与火箭公司一的产权，他又一次的将自己的公司改名，这次改为林·迪姆柯电子公司。

他不再被人看做是一个小生意人。他新崛起的公司，在1960年的营业额已接近1千5百万美元。现在，他可以直接到华尔街，找他们协助募集资金，也可以操纵一下股票了。这些都大大地有助于他下一次的交易：并吞千斯·伏特(ChanceVought)股份有限公司——一家重要的飞机和导弹制造厂。

由于千斯·伏特公司并不愿意被林吃掉，这桩交易完成得实在不容易。该公司的管理人员奋力地吵闹着抗拒林的收购企图。但这只使得他更为开心，因为，结果反而使林的公司更出名，这真是意外的收获。对千斯·伏特公司的经营者来说，最不幸的是他们只持有极少数该公司的股票。林想取得该公司的控制权，并不需要买进51%的股票。他以从证券市场公开收购和跟现有股东私下议价成交，双管齐下的办法，取得差不多2/5的股权，这就足够了。1961年春天，他又一次变更公司的名称，这回改为林·迪姆柯·伏特股份有限公司。差不多就在这个时候，华尔街开始使用(聚集企业)(Conglomerate)这个字。这个字的意思是指一家公司以并吞其他不同行业的公司的方式，使自己壮大成长。以前也有一些这类的公司——最著名的是American Mari-etta公司，今天就变成了Martin Marietta公司的一部分。但是，直到1960年初期，这种型态的公司才为人承认，谈论时才把它看做值得单独的归为一类。在六十年代证券市场沸腾疯狂的时候，它更变成最热门的一类公司——LTV，借着千斯·伏特公司的喧嚣骚嚷的争夺战，成为其中的超级典型。

而今，吉姆期·林已是全国知名的大亨和工商业巨子了。然而，他并不肯到此为止，他那诡计多端的头脑里，又酝酿着新的利用别人的钱赚钱的大手笔。

他打算买一些其他的他看上眼的公司——大而值钱的公司，其中有的，在那个时候、比LTV公司还要大。和往常一样，他计划用他自己公司的股票，或以其股票做抵押贷款来的款，购买那些公司。当然，股票是按当时证券市场上的市价折算。市价越高，就越对林的目的更有价值——他就可以用它买更多的公司。因此现在的问题成为，想法子把股票在证券市场的售价抬高。

他回想当年他把原有的小工程行发行股票上市的情景，单靠卖股票和把他的公司的股票在股市取得一个高的价位，如法炮制的干一下吗？

多年来，在并吞别的公司的过程中，林的母公司只是简单的把它们吸纳入公司就算了。它们照旧继续经营，但它们已不是独立的公司。它们的股票已在证券市场上消失了。当这些公司并入LIV时，它们的旧股东把原来的股票缴回，换发了LTV的母公司的股票。在市场上，你已买不到Altec,Chance,

Vought 或其他公司的股票；你能买到的只有拥有它们这些公司的龙头老大的 LTV 的股票。

这些一度曾经是各自独立的公司，而今只不过是 LTV 公司的财务报表中所谓的“帐面资产总额”的一部分数字而已了。所谓帐面资产总额仍是由会计师对公司资产核算后，订出它所值的价值。这当然是很保守的数字。林想一定还有增加的余地。他深深的了解，股市繁荣时，股票在股市上的价格，几乎是必然的要比帐面价值为高。也就是说，如果你以当时公司股票在股市的价格——即投资人愿出的价格——乘上公司发行股票的总数，所得的数字，会遥远的超过公司会计师所计算出来的帐面资产总额。原因是股票市场上对价值的估计，通常都加上了彩色的希望。股价不但是根据某公司当时可见的实质的资产来决定，而且还要受投资者认为（或希望、或祈祷）它将来会如何如何等心理因素的影响。当然，在严格的、呆板的帐面资产总额的计算中，并找不到“希望”这一因素。

动过这些脑筋以后，林找到几个问题，这是在他以前的一些聚集企业的创始者很少想到过的问题。为什么带着一个吞下的公司而只让它有帐面价值呢？为什么不把它扶植成一个独立的公司，替它发行股票，把股票卖给投资大众，让市场来提高它的身价呢？

1965 年，林就是这么干的。首先，他把 LTV 的重要经营的事业，分为三个独立的公司，名之为 LTV 航空太空公司，LTV 电业公司，LTV 林·阿提克公司。每一公司发行自己的股票。母公司 LTV 企业公司，大约保有了各子公司的 75%—80% 的股票，其余的在证券市场上公开发行。

股票上市后，果如林之所料。在投资者抢购的情况下，这三家新公司的股票市价激增。现在，拥有 3/4 以上股权的母公司 LTV，能以市面的价值，而不是以陈旧的呆板的帐面价值来代表新公司，结果，母公司的可见财产剧烈地上升，而它本身的股票亦随之上涨。这是利用别人的钱赚钱的一个极为精彩的例证。林真做到了无中生有。在这椿令人眼花缭乱的交易中，林所有的花费，不过是发行股票过程中的一些手续费和书面作业费罢了。

这时，林个人所拥有的 LTV 企业公司的股票已有数十万股之多，此外，他还有权以远低于市价的代价，购买更多该公司的股票。在 LTV 的股票跳升不已的情况下，他一天一天地变得更富有。有很多次，当他星期一起身时，发现自己的财富比上周五股市收盘时，又增多了 100 万美元。许多别的人会就此歇手，休息不干了。

但是，似乎所有超级富豪都有一个通性，那就是金钱本身并不能令他们快乐。在六十年代的中期，巨大的财富已足以供他到任何他喜欢的去处，选一个平静的伊甸园，退休下来，安享人生各种乐趣。但是，他念念不忘的仍然是工作。

“任何以为他会歇手的人，”他的一位财务人员说，“都是不了解他的人。对林来说，金钱不过是一个记录而已。他真正喜爱的还是冒险事业的本身。他那两百磅的躯体充满了斗志。果真他被迫退休的话，他会像 11 月间的花朵似的枯萎下去。”

他不但未退休，而且开始了并吞威尔逊公司的壮举。

威尔逊是一家老公司，它本身也是一个聚集企业，只是作风

较保守罢了。它经营的主要事业是：肉类包装业、运动器材和药品，每年总共有 10 亿美元的营业额。就营业额来说它还比 LTV 公司大两倍。野心勃

勃的詹姆斯·林决心要并吞掉它。

怎么个吞并法呢？当然还是用别人的钱。

威尔逊公司的股票，是华尔街所谓的价位偏低型的股票——就是说，就它的营利能力和其他同业相较，它在股市的售价太低了些。原因很多，但其中最重要的一个是威尔逊是一家安静本份的公司。它不为自己胡乱吹嘘，猛做广告，也不像其他竞争者，在股市上操纵哄抬本身的股票，因此，投资者不太注意它。

威尔逊的股票价位之低，据林的估计，他只用 8 千万美元，就可以买到足以控制该公司的股权。（我说“只要”是相对的说法。）但他到那儿去弄 8 千万美元呢？以他 LTV 公司持有正在剧烈上涨的股票做抵押，去贷款。

他借到款以后，在证券市场上公开买了一部分威尔逊的股票，又找到该公司现在的股东，以议价方式买了其余的部分。于是威尔逊变成 LTV 公司的一部分了。但是，现在 LTV 却背了 8 千万美元债，林的下一步课题是如何偿清这些债务。他解决这个难题的办法，让华尔街惊得透不过气来。这也是林聪明的利用别人的钱赚钱的历史中，一次最高明的手法。

他把大部分的债务转移到威尔逊公司的帐下。在技巧上说，在他操作之下，威尔逊公司变成债务人，而不再是 LTV 公司。然后，按照他分散 LTV 公司的作法，把威尔逊公司依它原来的生意路线，分成三家独立的股份有限公司——威尔逊肉类加工公司、威尔逊运动器材公司和威尔逊制药公司。（很快的华尔街给这三个公司又取了一个浑名：肉球、高尔夫球和浑球。）每一家公司都获准发行自己的股票。新公司的大部分股票成为母公司 LTV 的资产。其余的拿到证券市场去公开发售。发售股票所得的款项，就差不多可以抵偿转移到威尔逊公司帐下的债务了。

华尔街被此一精彩绝伦的手法运用惊得目瞪口呆。林在几乎没有动用他自己公司的资金的情况下，竟将这样一家庞大的公司给并吞了。

但是最精彩的还在后面。投资大众把肉球、高尔夫球和浑球这三家股票哄抬得越来越高。部分原因是因为大家都已知道，这三家公司现在已是林在掌舵。LTV 公司既然握有这三家公司 3/4 的以上的股票，当这三家公司的股票行情看涨时，LTV 公司的财务报告上这三家公司的资产价值也水涨船高。结果，依股市市价计算，这时 LTV 所握有三家公司的股票价值，已差不多是威尔逊公司未被接管以前的价值的两倍。

制中国食品的鲍洛奇

有些商人不愿被称为发起者，但我现在要谈论的金诺·鲍洛奇却不介意。他喜欢发起人这种称谓。其实他正是这种人。

如果一个人被人们称为发起人而不变成疯子。那么他就是真正的一个发起人，这是辨别一个真正发起人的主要办法。

数年前，鲍洛奇在他的一本自传中，详细说明他跟另一位发起人史坦·佛里贝格（讽刺诗人、作家和电视广告设计家）的关系。鲍洛奇聘请佛里贝格为他的公司——重庆公司制作广告，宣传该公司的产品。他俩曾打赌：如果重庆公司的制品在一连串的广告公司后销路不能大为增加的话，佛里贝格将用黄包车拉着鲍洛奇在洛杉矶的辛尼加大道上走。如果销路增加，鲍洛奇就同样拉着佛里贝格走。

结果销路增加了，佛里贝格被鲍洛奇用黄包车拉着走。鲍洛奇实践诺言，因为这件事正可为他的公司宣传。

这是发起者们的花招。很难想像其他公司的董事长们，会在街上用黄包车拉着他们的同事走。因为这样做，会有损他们的个人尊严，有损公司的声望，但这是鲍洛奇等发起人们的特点，他们不怕受窘，必要时怎么做都可以。

佛里贝格曾说，鲍洛奇是一个“非常粗野的发起者”，而鲍洛奇却不以为然。他曾把这项称呼与他的哈拉第欧·阿及尔奖章和其他荣誉相提并论。

像腾纳一样，鲍洛奇出身贫贱。他的致富之道不是发起观念，而是发起物品。事实上，他发起的，是日用品中最基本的一种：食品。

对外行人来说，食品商业可能是最稳定而又有点令人厌烦的事业。鲍洛奇则说，这是一种伟大而怪异的事业。

一位广告商曾说：“替鲍洛奇做事，实在难。但就个人来说，我喜欢他。他是个疯子。”

鲍洛奇是来自明尼苏达州的一位发起人。他对民众影响很大，而且他以此自豪。他的观感是：一个人活在世界上，没有一点作为，不能把人们煽动起来，那他的生活便不会有趣味可言。这不仅是他个人的哲学，也几乎可说是他的事业策略的主要推动力。他欣然自谓：“我是一个兴风作浪者。我相信这可能是我能成功的主要原因。我做了每个人都认为做不到的事。而且我做这些方法，使每个人都说我疯狂。如果有年轻人到我这里来，问我怎样才能致富，我就会同样地教导他，凡事不要跟别人学、不要气馁、多少要有点疯”。

鲍奇坚守他的信念，六十年代，他曾写了一本书，名为《怎样马上可赚一亿元》。在这本书里。他畅述他的哲学，并催促新一代的向商界人士接受他的这一哲学。无疑地，鲍洛奇是靠着他的这种哲学起家的。

鲍洛奇五短身材（五尺）很结实，头发清秀。说话声音宏亮，笑得动人。像本书中所说到的其他人一样，他是白手起家，出身寒微。事实上，他生长在一个濒于饥饿的家庭。最后，他成了大老板，当了重庆公司的独资创办人。这家公司制造中国食品，是在美国兴起的最成功的一家大量制造中国食品的公司（据所知，也是世界上任何地方，包括中国，最大的一家）。今天，他才50多岁，已拥有一亿美元以上的财产了。

鲍洛奇开设中国食品公司（特别是在明尼苏达州开设），当然要有很大的胆识才行。他能获得成功，证明他有更大的胆识。让我们看看这位明尼苏

达州的发起者是怎样成功的：

鲍洛奇（后来他改名金诺），于 1918 年生于明尼苏达州北部一个很小的铁矿镇上。当他找到一份工作的时候，他父亲在做矿工。据洛奇回忆说，在若干年中，他每四星期才有一个星期的工作。年轻的鲍洛奇，那一时期赚钱帮助维持家庭的清寒生活。他到矿坑去寻找一种矿苗样品，卖给观光客，十几岁时，父亲健康日劣，而大多数的铁矿都因大不景气而关闭，这一家人遂决定做杂货生意弄点收入。年轻的鲍洛奇帮助家人开了一个杂货店，家人住在这杂货店里。这间商店很小，家人们每天以长时间工作，所以利润尚足以维持生活。

14 岁时，鲍洛奇下课后，在离家近的一个大商店里工作。这家商店是达鲁镇的一个超级市场连锁的一部分。开始时他只是一个店员和干劳力活儿的孩子。他被派去搬运东西、从卡车上卸货、扫地，所得报酬还不低。但当客人们问他关于食品问题时，他发现自己能说善道，好像就是在当推销员。而不像一般在食品市场干苦力的活儿的孩子那样，只能简单地答复客人的问话。

换一种说法，就是此时他已开始发现自己具有作为一个推销员的天才。回顾孩儿时代，他发现远在他开始销售食品之前，他的心中便早已有了作为推销员的欲念了。例如当他向观光客人推销矿苗样品时，他把各种色泽不同的样品装在玻璃瓶内，以提高这些样品的价钱。装在玻璃瓶内的矿苗样品，显得很美观，所以每瓶可以售 1 美元或 1 美元多。比包装较差的同样样品所售多四倍的价钱。这是典型的推销员的花招：用一种略有不同的方法推出他的物品，使之增加价值，在竞争上占先半步。但当年轻的鲍洛奇在铁矿坑中物色样品时，他并不知道他已学习到一种技术，这种技术将来会使他成为亿万富翁。

食品商店的经理很快就发现洛奇有当推销员的才能，于是把他调到别的职务上，以便他能和公众作更多的接触。他在高级中学最高年级那年，他被邀担任这一超级市场连锁总公司的水果摊主持人，条件是他不但可得到工资，而且可得到佣金。这位羽毛不丰的推销员，对于这份工作很喜欢，他立刻答应了。

现在，他的发起欲盛开了花朵。有一次，十八篓的香蕉因冷藏工厂发生意外而被热坏，但这批香蕉仍可食用，只是香蕉皮变了颜色，老板就命他设法以任何价钱把这批香蕉推销掉。

那时，完好的香蕉普通每四磅 25 美分，老板要他开始时不妨每四磅售 19 美分，如果没人买，可以再便宜。

但鲍洛奇此时已到推销员的年龄。他忽然有一种奇想。没有告诉老板，他就把那批蕉皮发黄的香蕉集中在外面，大声叫卖说：“阿根廷香蕉！”

其实，阿根廷并不产这种黄皮的香蕉。可是“阿根廷香蕉”对一般顾客而言是新鲜的，大家以为阿根廷香蕉必然很名贵，于是大群的人集聚在鲍洛奇的黄皮香蕉周围。他使群众相信，这些皮发黄的香蕉是一种新水果，美国从来没有进口过，他以每磅 10 美分的价钱，出售这批香蕉（比完好的“非阿根廷香蕉”价钱高一倍）。在三个小时内，他便把十八篓香蕉卖光了。

无疑地，在老板的心目中，这位来自铁矿，原籍意大利的短小青年人，天生是一位食品商人的推销员。但鲍洛奇对于自己能否干此行仍有怀疑。他在水果摊上赚得足够的钱，可以使他完成大学教育，后来他选择了法学。在

当时，地位崇高的行业，如律师和医生等，颇能吸引出身微寒的青年们，这可能就是鲍洛奇选择法学的原因。他父亲以带病之身，在铁矿中工作。但经过了一年的时间，鲍洛奇检讨自己，认为自己所向往的并不是地位，而是金钱。

在他的书中，记述着一段插曲说，在他大学每四学期注册时，他开着车子到学校去。但却开着车子在校园兜圈子不知要怎样才好。

书中说：“我听说，做个好律师，每年可赚 1.5 万美元或者多到 10 万美元，而做一个商人，或许（只是或许）能把这世界变成他的天下。”

在他的生活中，这时他面临着重大的抉择。这一选择不只是律师和商人的选择，也是安全与冒险的选择。一条路通往稳定、舒适的职业，沿着这条路，一个年轻人走向一个已知的目标，另一条路通往何处谁也不知道。

当时鲍洛奇当然不知道他将赚得 1 亿美元，但他的意识正如本书所提到的其他人的意识一样，那就是不依靠薪金致富，薪金不会使你真正的富有。你可以靠薪金安全的生活，但如果你想成为富豪，你必须退出靠薪金生活的人的世界，步入一个高度危险的世界。鲍洛奇未注册即离开了校园，他去一家杂货批发店当一名旅行推销员，他所得到的代价是佣金，这是他拿手的赚钱之道。不久，他就升为比旅行推销员更高的位置，成为高级推销员。他不再向某一商店推销商品（这种方法，已使世界大多数年轻的推销员感到满足）而是发明了一种办法，把各地的大批商人召集在一起，使他们相信，若大合作，大量购买物品可以节省很多钱。于是商人们便成车的大量购买鲍洛奇所推销的商品。

他更劝说商人们应当立即购买这种或那种蔬菜，不要等下个月买，因为下个月一定涨价。如此，他又增加了他的销路。为了达到劝说商人们立即采购的目的，他以他的老板的名义，向各地商人发出电报。电报里面警告若干商人们说某些东西将涨价，于是商人们纷纷向他大量订购。

他的表现极优，所获佣金亦多，以致老板给了他一个选择：今后完全靠薪水呢，还是离开公司。因为这位 20 多岁的青年比该公司老板赚钱还多。

薪水？鲍洛奇觉得这是可笑的。于是他离开了这个工作，回到他的故乡。这时他已在银行里存了很多钱。他已准备自行发展食品事业了。

他研究过各种食品，包括大蒜生意。后来他终于从事大蒜生意，这一生意便成了他致富的基础。这是一种奇特、秘传的事业。多数食品商都不认为这是一椿可以大量制造或有厚利可图的行业。事实上，达鲁镇大多数的商人都认为，大蒜食品并不算是一种生意而只是一种微不足道的流行嗜好而已。

有一天，鲍洛奇意外地听说，明纳玻利斯有少数日本侨民在花园里种植古老的东方蔬菜：豆芽。那时二次世界大战仍在进行中（鲍洛奇因膝部疾病而未被应召服役），由于市场和运输的停顿，某些地区很难得到蔬菜。鲍洛奇听说，那些日本人能把他们生产的豆芽全部卖出而毫不费力。

鲍洛奇就和一个年龄比他大的人说这件事。这人名叫比夏，是鲍洛奇曾工作过的第一个食品市场的主人。比夏是来自奥地利的移民，他早已准备摆脱食品零售生意，把钱运用到其他生意上。卖豆芽的想法最先使他感到惊奇，但他曾亲眼看见鲍洛奇卖阿根廷香蕉，并相信鲍洛奇能推销任何东西，因此他同意与鲍洛奇合伙。

鲍洛奇把储蓄的钱提出来，又借了 1500 英镑，作为合伙资金的一份。这两位合伙者，就把比夏的商店后面地方，变成一个水耕菜园，设有一排贮满

水的水槽。他们雇用了几个日本人当顾问和园丁，到德克萨斯州和墨西哥去买所需的豆种。鲍洛奇并向各位食品加工商接头达成交易，由加工商购买鲍洛奇和比夏的黄豆芽制成罐头，卖给零售商店，一种新事业于此开始，当时达鲁镇上的人打赌说，这行业维持不了六个月，但黄豆芽生意很好。不久就需有更多的水槽，因为鲍洛奇一比夏的产品供不应求。此时鲍洛奇又另求发展，他听说，一些商人合伙与军方订约，为军方把山薯去水。他与这些商人接触，问他们是否对订约生产黄豆芽有兴趣。商人们说：“我们对于黄豆芽毫无所知，我们从未见过。”

“不要紧，”鲍洛奇说：“我的合伙者和我一直研究如何生产。我们已知道全部过程，没有什么困难。”

于是，这些商人就租下达鲁镇一栋楼房的两层，设置了很多水槽，生产因而大量增加，鲍洛奇也努力推销。他为黄豆芽制造了一篇使人感兴趣的历史，以生花妙笔，对黄豆芽加以歌颂。他散发黄豆芽订单，他不仅向食品加工商推销，也直接向餐馆和零售商推销。

后来他发现，若是根据合约制造黄豆芽罐头，而不直接把黄豆芽售给加工商，他和他的伙伴可赚更多的钱。于是他就打电话给威斯康辛州一个食品包装商，与之订约。此约规定每装一个黄豆芽罐头，加工商可取多少费用，但罐子要鲍洛奇去准备。在战争期间，一切金属都要归军方使用，对民用则实施严格的配给制。

鲍洛奇仓促地前往华盛顿，与作战生产局商谈。他自我介绍为“黄豆芽生产者协会”会长。这一名称，是他跟比夏现取的。华盛顿官员们听起来，这个组织好像是一个农民合作组织，而不是两个人合作的，于是作战生产局便批给鲍洛奇数百万个略有损害的锡罐。

鲍洛奇把他的黄豆芽罐头起了一个东方名子：“芙蓉”，虽然那时与他合作的人中没有一位是东方人。他的这一事业不断发展。他和比夏便买下一家古老的豌豆罐头厂，加以改装，开始自行制造他们的黄豆芽罐头。

后来鲍洛奇认定，推展芙蓉罐头产品是一个好主意。他把芹菜和其他蔬菜也加在黄豆芽里，制成混合罐头。

“芙蓉罐头到底是什么东西？”一位食品商大老板问他的公共关系顾问：“那是中国人办的吗？”“不是中国人办的，”那位公共关系顾问答：“是由一个意大利人和一个奥地利人办的。工厂中的大多数人，都是住在明尼苏达州的瑞典人。”

“你骗我，”老板说“那些凹凸不平的罐头到处都有。其中必有人是世界上最好的推销员！”事实上可能正是如此。

有一次鲍洛奇也吃了亏：有一年，他决定垄断芹菜市场并悄悄在芹菜季节中，把全国生产的芹菜都买下，当时价钱很便宜，他想在季节终止后再卖出，可以卖得高价。近六十车的芹菜运到达鲁镇。芹菜运到时，他才发现全镇的冷冻设备不足以容纳这么多的芹菜。在他能转卖出之前，半数的芹菜都坏了。

尽管有这种挫折，他的生意仍继续做下去。他做大梦，梦想着战后的繁荣会使他发大财。四十年代中期，他借了一大笔钱，把与他合作者的一份股权买下，他就成了这个奇特的小公司的唯一主人。他觉得“芙蓉”这个名称缺乏什么，便又取了一个新名，这个新名，读起来使人感到非常宏伟，新名是“重庆”。他开始在报纸和星期增刊中登广告宣传。他又把他的产品增加，

包括东

方食品炒面，他请母亲帮忙，对缺乏刺激味道的东方食品施以意大利调味法。（他曾说：“我自己从不喜欢炒面。”）他继续推广这种食品。那时他的推销扩大到像“食品博览会”等全国性的市场连锁去。他设法使人们相信，“重庆”公司是一个庞大的资本雄厚的公司，有着庞大的现代化工厂。但事实上，他的公司现金很少，一部分原因是他为了推销要花大钱，另一原因是发生了许多不幸的事情，如芹菜投机受损等。鲍洛奇的公司实际上是一间狭窄的小卧室，陈设简陋，使用别人不屑用的壁纸，每张节省几元钱。

那家陈旧的豌豆罐头工厂已被焚毁了，重庆公司的产品，就在一间战争剩余物资的活动房屋里制造，但那些大顾客们，却都以为鲍洛奇必是一个庞大建筑物的主人，有着光洁的厨房，而其办公室必是装饰华丽，设有古色古香的皮制家具，还可能有着可以俯瞰太湖的巨大风景窗。

鲍洛奇的公司，不像大顾客们想像的那样，但他梦想着有朝一日会那样。事实上，他确信总有一天这梦想会实现。乐观当然是一个发起者的特点。

有一天，“重庆”公司的名誉几乎毁掉。那天，鲍洛奇在“食品博览会”超级市场连锁首席买办的办公室时，他想说服那位买办，使他相信“食品博览会”超级市场连锁应当购存重庆公司的产品，而不要购买与他竞争的产品，这位买办准备亲自尝尝数种东方食品，看重庆公司的产品是否真的有独到之处。鲍洛奇拿出罐头启子，把一个杂菜罐头启开。

打开罐头，赫然发现一只被煮熟的蚱蜢，幸亏这位买办没有看到。

这是意外的事，就算是最大的食品加工公司，亦在所难免。重庆公司的厨房虽然设在一座活动房屋里，事实上却和任何一家公司的厨房一样清洁。但鲍洛奇惊讶地注视着这只蚱蜢，意识到他的公司的声誉已在高度的危险中。

他迟疑了半秒钟，就拿起一个匙子，满脸带笑地说：“你看多么美好，我要先吃一口。”他吃了一匙，连同蚱蜢一并吃下，这才放心。

他以后谈起这件事时对人说：“我并没有觉得那蚱蜢不好吃。”蚱蜢的味道已因“食品博览会”超级市场选择了重庆公司的产品而消失掉了。

这家公司由此便日益扩大。销路开始每年增加10%以上，后又每年增加20%。鲍洛奇对于他的公司的宣传，一向重视，这是任何一个由推销员的道路慢慢爬起的商人的自然倾向。他在宣传方面，经常干预他的广告顾问们，以致顾问们感到不快。一位纽约广告商说：“他总是站在我旁边，监督我的工作。”在该公司的历史上，该公司至少换了十二个广告代理公司。

广告商之所以和鲍洛奇不能相处，不仅是因鲍洛奇常干预他们的作业，也是因为鲍洛奇喜欢作夸大古怪的宣传。他的说法是，重庆公司没有足够的钱来搞全面性的饱和性宣传，只能在小规模的宣传中，尽量发挥效果。这等于说，他的广告必须与众不同，必须使人容易记得。很多广告代理公司不同意他这见解。他们所讲求的是安全、实际。

于是，鲍洛奇不断更换广告公司。直到五十年代他遇到了史坦·佛里贝格，才算遇到志同道合的人。佛里贝格在很多方面很像鲍洛奇，他也是个标新立异的推销员，新鲜事务的发起人。不顾广告顾问们的劝告，鲍洛奇聘请佛里贝格为重庆公司做宣传广告。

重庆公司终于成了一个富有的大公司。

数年来，有许多其他公司和个人，想买鲍洛奇的公司股权。第一次是

在 1940 年有人提这项建议，那人愿付给鲍洛奇 2 万 5 千美元，购下该公司股权的一半。那时鲍洛奇很需要有这么一笔现钞，但公司等于是他的身价，他要公司属于自己所有，于是他拒绝了 this 建议。以后有人出 4 百万美元，也被鲍洛奇拒绝。他知道还会有人出更高价。最后到 1966 年，雷诺烟草公司向他接洽。

像其他烟草商一样，雷诺烟草公司也兼做其他生意，它设置了一个部门叫雷诺食品公司，此一公司忙着吸收较小的食品公司。雷诺公司表示，如能将重庆公司合并，那是该公司很乐意的事。

那时鲍洛奇才 48 岁，他尚无意退休，所以他不愿与雷诺公司打此交道。他慢慢行事，已准备拒绝雷诺公司的这个建议，就像过去几年拒绝其他作这种建议的人一样。不过，如果条件很优厚，他并不在乎卖出重庆公司，他还有其他事业可忙。包括规模虽小但日益扩大的意大利食品公司和金诺公司。他于数年前开创这些事业，但他觉得从未对这些事业付出足够的注意力。

最后他终于把他们重庆公司卖给了雷诺公司，代价是 6 千 3 百万美元。

他把这钱用在其他事业上和他个人财产与投资中，因此使他的财产总值达 1 亿美元以上。这位明尼苏达推销员，来自铁矿的孩子，便成了非常富有的人了。

他拥有了如此财富，是因他能做别人认为不能做，不可做的事。

家电经营之神松下幸之助

松下幸之助是世界瞩目的超级企业家，赢得了多方面的赞誉和奖励。日本早稻田大学、同志社大学等分别授予他名誉博士学位。日本天皇先后为他颁发过：“绀绶褒章”、“二等旭日重光勋章”、“一等瑞宝勋章”及“一等旭日大绶勋章”。荷兰女王授予他“经济合作友好功绩奖”。比利时国王授予他“王冠勋章”。日本人称他为“财界元老”和“日本电子之父。”具有世界性影响的美国《生活》杂志把他誉为“最高产业者”、“最高改革者”和“民族思想家”。面对这一切，人们不能不感到惊奇：松下幸之助到底靠什么创造出如此巨大的丰功伟业呢？每当遇到这个问题，松下总是淡淡一笑说：“靠的是稍微走在时代的前面。”尽管松下幸之助说的是那样的轻松自然，然而它确实道出了“松下王国”发展的真谛。

松下幸之助的确是这样的一个人，他具有强烈的超前意识和把握未来的本领。“松下王国”的创立、发展和腾飞的每个历史过程，都充分显示出他这一超凡越俗的才能。

松下幸之助于1894年11月27日生于日本和歌山的海草郡和佐村的一个普通农民家庭。父亲政楠，母亲德枝。当时他有两个哥哥，5个姐姐。他排行第8，松下的祖上较为兴旺，世代均是地主，他的父亲有创新和竞争意识，在日本经济兴起的浪潮中，他投身于已经兴隆起来的米行市，但由于竞争失败落得倾家荡产。这给刚刚出生的松下幸之助的命运带来了阴影。1898年，迫于生活，松下家不得不离开祖先世代经营的土地，搬到和歌山市居住。父亲政楠又开始经营木屐店，然而不到两年又倒闭了。家庭的生活极不稳定，在少年幸之助的眼里，父亲总是一副垂头丧气的样子。

1901年，幸之助进入和歌山市内的一所小学，学习成绩中上。喜爱算术一类的创造性思维和发挥表达作用的课程。在他四年级快要结束，马上就要拿到毕业证时，突然接到在大阪工作的父亲来信：“这里有小伙计做工地方，马上来！”9岁的幸之助不得不中途退学。1904年11月，小幸之助记着妈妈的千叮万嘱，第一次离开日夜关怀他的妈妈，单身前往大阪，步入社会。小幸之助永远也忘不了当时那凄凉的晚秋景致在他小小的心灵中打下的烙印。

幸之助来到大阪，在一家火盆店当了一名小伙计。对于一向受着母爱的小幸之助来说，心灵遭受着巨大的创伤。尽管白天的忙碌使他很疲劳，然而每当入夜时，怎么也睡不着，他想妈妈，也想他的小伙伴，眼泪常常浸湿了他的枕头。吃他人之饭，给他人干活的严峻环境说明，欢乐的童年时代对于他来讲已经结束。接踵而来的是他必须为改变自己的命运去努力奋斗。由于店主的原因，幸之助在火盆店干了3个月又转到一个叫五代的自行车店。在这里他干了5年多，由小伙计成长为中坚店员。此时的幸之助不仅学会了许多处事之道，而且也练就了在这个世界竞争生存的本领。

在本世纪初期，日本的电气事业有了迅速发展，不仅电灯，其它各种电器也开始进入人们的生活，电文化对于少年的幸之助产生了极大影响，几乎改变了他的一切。望着光芒四射的电灯，看看来去穿梭的电车，幸之助总是感到周身热血沸腾。他觉得：不久的将来，电一定能主宰世界。人类生活在一个充满电气的世界里。电气事业的发展前景无比广阔。青年的幸之助开始寻找自己的生存价值，立下了一个不可动摇的志向——去寻找与电器有关的工作。

1910年，16岁的幸之助决然辞去了一向对他很关照的五代自行车店，通过各方面的周旋，进入了盼望已久的大阪电灯公司，当上一位内线见习工。尽管他对电的知识一窍不通，但由于内心的喜欢，所以学起来得心应手，他很快就掌握了电灯的安装和处理技术，并成为了一名技巧熟练的独立技工。由于工作出色，不久就当上了检查员，1911年晋升为工程负责人。由于有了充裕的自由时间，幸之助就开始对电器进行探索。并把新研制的电灯插座送给公司的主任看，不料被主任拒绝了。幸之助感到即使是自己向往的电灯公司，也不可能使自己的志向和才能得到充分施展，唯一的办法是自己干。

1917年，幸之助离开了大阪电灯公司，靠仅有的100日元，同妻子、内弟及两个朋友办起了电灯插座的作坊，尽管他对自己改良的新插座充满信心，但由于不懂销售，局面迟迟打不开。为了生活，他们不得不靠典当衣服和手饰度日。第一次创业失败了。他只好计明友另谋生路，自己仍然坚守孤垒。幸之助的难能可贵，就在于他不被任何困难所吓倒。他相信他的努力一定能得到真正有价值的东西。这年年底机会终于来了。北川电气电风扇厂想用一种熬炼物取代陶器电扇阴盘。大阪的批发商首先想到幸之助。因为插座同阴盘在用熬炼的物制作这一点上是相同的。然而，对幸之助来讲，仍算是一个难题，因为熬炼技术和原料的成分及详细比例，他并不清楚，况且这种技术在当时还是很秘密的。幸之助只好象瞎子一样，反复探索试验。最后，他只好跑到有关工厂捡来一些碎片，进行探索，几经努力，终于找出了大致成分和含量。这样，他同妻子、内弟3人日夜奋战，在年关迫近时，第一批订单顺利交盘了，他们得到80日元的利润。松下幸之助乐坏了，他第一次感受到了钱的作用和份量，也第一次看清了他的事业将会从这个最小的基点腾升。

1918年3月7日，松下幸之助正式创办“松下电器具制作所”，从此开始了松下电器的历史。松下幸之助一边努力研制开发新产品，一边探索经营之道。他认为，开发出好的产品固然能很快占领市场，但是没有好的路线方针照样会前功尽弃。特别是对于一个刚刚起步的小厂来说，资金来源、销售网络及顾客心理等都是些十分重要的制约因素。松下幸之助认为，好的经营者，就是能在复杂条件下平衡好人、财、物的关系，从而形成有利于企业发展的内外合力。松下幸之助特别注意利用有利于事业发展的条件和因素。当他研制的配件插头畅销市场时，大阪市的吉田销售店提出要作为独家代理。但松下幸之助的生产能力已经达到极限。要扩大生产，就要扩大厂房，购买设备，增加人员。然而要实现这些，却又苦于资金短缺，不过无论如何这是一次发展的好机会，松下幸之助通过一番思谋之后，便向吉田代理店提出，只有提供必要的借用资金，才能作为独家代理销售。吉田很快就以保证金的形式提供了扩产资金，使刚刚起步的“松下电器”很快得到了充实和发展。

由于配制插座的成功，引起生产同行们的忌妒。他们想方设法抵制和为难“松下”。然而，由于“松下”的产品具有明显的优越性，市场上仍然畅销不衰，但这件事使年轻的幸之助意识到，一个好的企业，必须不断地研制开发新型产品，才能在竞争之中以奇制胜。“松下”仍然把着眼焦点聚在生活的实用方面。还是在他当自行车小伙计时，就对改革自行车光源有些设想。当时的自行车灯大多用蜡烛和乙炔作光源，即使偶而也有人用电池光源。但是价格昂贵而且时间太短，最长不过3、4个小时。松下认为，能占领这一领域将会大有作为。1923年他终于研制出炮弹型新式自行车电灯，不仅性能

良好耐用，而且经济实惠最长时间可达 50 多个小时。但是新产品的销售工作却遇到麻烦。保守意识使人们对任何新产品都不易接收。此时的松下不同于 6 年前了，丰富的市场经验，使他对产品的前景信心百倍。这一次他避开销售商而先攻自行车店，让他们免费试用，并作 30 个小时以上的台灯实验。这一着使松下如愿以偿。不仅自行车店大量订货，而批发商也登门求货，1924 年每个月平均都能销售 1 万只以上，在全国较有影响的化妆品批发商山本武信，竟改变了自己的销售方向，以提前支付 48.6 万元的代价向“松下”买下 3 年的独家销售权。

紧接着，1928 年松下又研制成功携带用的方型电灯，并第一次使用国家商标，由于山本已经买下了 3 年电灯的销售权，在经营思想和方式上显然同生产厂家“松下”有所不同。松下一直把电灯的产销当作长期产品看待，但山本却只作短期效益考虑。这样在某些方面必然有损厂家利益。因此，当方型电灯出台后，“松下”便以 1 万元的代价买回了部分销售权，决心在方型电灯上再批一次独特的销售战。松下决定牺牲 1.2 万元的代价向市场抛撒 1 万个方型电灯，但是 1 万副电池却没有着落。于是，松下幸之助亲自找到电池的制造者冈田，希望给予支持。理由很简单，松下相信他的方型电灯每个需用 1 副电池，那么年底冈田电池厂同样也会卖掉 20 万副。作为奖励冈田，他希望冈田能卖给他 1 万副电池。这一完善而诱人的想法使冈田又惊又喜，他当场

答应了松下的要求。事情正如松下所估计的那样，当 1 万个的 1/10 刚刚撒向市场时，订货商便蜂涌而至，到年底，仅 8 个月就卖出 47 万之多。冈田的电池销量也达到高点，突破了 20 万副。他对松下佩服得五体投地。年轻的松下更是踌躇满志，他深深地感到，他亲手建造并亲自驾驶的这条“松下号”轮船已经驶出港湾。他要劈风破浪，朝着更广阔的大海前进。

松下的电器通过一番艰苦创业，到本世纪 30 年代，在各方面都得到了迅速发展，松下幸之助不再是仅靠着一点点改良来糊口度日的小发明者。十几年的磨练，他已经成为一名较有名气并胸怀大志的企业家。他所创办的“松下电器”也已一改往日的民间作坊，一跃成为拥有上万名职工和多种专业功能的中型企业。看到这蓬勃发展的事业。松下的心中有按耐不住的喜悦也有难以解脱的担忧。他兴奋的是，自己能从一个被雇用的“小伙计”发展成为一个雇用他人的企业主。这证明自己不仅具有基本的生存能力，而且还具有建功立业的本领。他坚信，这种本领会使他的事业发扬光大。“松下电器”不再是民间企业，它在“大日本帝国”中占有不可忽视的地位。当然，他也担忧，历史的经验证明，随着事业的不断扩大，意想不到的问题也会不断增加。而“松下电器”发展到现在，似乎已经达到了某一种极限。人员的增加，工作量的扩大，使自己的再生能力，经营管理上也无法面面俱到。因此，要创办国家一流企业，“松下电器”必须进行组织的改革。

1935 年 12 月，松下幸之助通过认真研究，将“松下电器制作所”改为“松下电器产业株式会社”，将原独立核算的事业部变为相对独立的分公司，把过去由个人经营管理的变为法人组织管理，这样，松下幸之助便由过去的“所长”成为会社“社长”。这种体制改革，目的十分清楚。他把庞大的机体化整为零，让各个分公司明确自己的责任。目的在于他们能充分地发挥出各自的创造能力和主动性。同时，为了不使公司的经营风格及方针路线同“松下电器”相违背，保持“松下电器”创业优良传统和作风，在认真总结和高

度提炼的基础上，以“纲纪”的形式向全体松下人确立了必须遵守的七大精神，他要让“产业报国，光明正大，友好一致，力争向上，顺应同化，感谢报恩，礼节谦让”成为每个松下人的精神支柱。不论个人还是整个“松下电器”，只有在这样一个氛围之内，才能目标远大，作风正派，团结一致，开拓前进。

30年代的“松下”改革，为“松下电器”注入了更大的活力，特别是内部团结和凝聚力方面得到增强，权力使松下在这个庞大的独立王国中建立了牢固的权力基础。

松下幸之助不仅通过改革体制使自己的企业朝国家级发展，而且在产品的开发方面也向“国家”标准努力。他认为的只有首先牢固地占稳国内市场，才有能力跻身于国际舞台。早在20年代末期，松下就已经开发研制出使用“国家”商标的第一号产品——方型电灯。标志着松下电器从此步入了“国家”时代。30年代初期，“松下”又相继开发了干电池、灯泡、无线电及电热器，在家电市场上占据了相当规模。松下电器每开发一种新产品，都要在战略上作一番谋划。或是添补空白，或是超前占领市场，每一种产品都具有明显的开发价值。30年代期间，日本的灯泡制造业被一家叫松田的外资合作商统治着，市场占有高达70%以上，而且每只卖价高于日本厂家的2—3倍。那些二三流的生产厂家很难与其竞争。较有势力的松下决定要打破这一垄断状态。1936年在大阪设立的子公司“国家”电灯株式会社。一开始就摆出与松田竞争架势，以同样的价格向市场销售。“松下”的基本信念是，只有竞争才能打破垄断，只有打破垄断状态，才能为日本的产品世界带来繁荣和发展。他的这一信条立即得到销售商的认同和支持，“国家”电灯很快占领日本市场。

30年代末期，随着生活文明化的兴起，在世界范围内开始形成稳定的家电热。向来敏感的松下幸之助立即被这势头所吸引。凭直觉他认为不久的将来，家电热将会形成冲击每个家庭的惊涛骇浪。生活文明化，生活电气化不可避免地会带来一场家庭革命。在这场家庭革命中，家电力又是一个至关重要的决定因素。1938年，“松下”果断地成立了专门的生产马达的“松下电动机公司”。其实，在这之前，“松下”就已经把生产干电他的小厂改造为生产小型马达的基地，这一举动曾引起社会的许多不解。在一次记者招待会上，许多记者围绕这个问题同松下展开辩论。记者们问：“电器就其他类讲，属于重工系列。向来对家电感兴趣的松下电器为什么要涉这一领域？这是否意味着家电前途暗淡？”松下幸之助淡然一笑：“转产马达，不仅说明家电前景并非暗淡，而且是为其蓬勃发展作准备。”看着记者们的茫然神态，松下进一步指出：“诸位家庭或许还没有用到小型马达，但有的家庭已经开始，比如电风扇、小型水泵等等。再过几年你们就可以看到，我们的衣、食、住、行都必然会借助某种动力来启动。美国的家庭马达，已从一台增加到十几台。日本很快也会这样。只要一按电钮，一切都动起来的时代不久就会到来。”松下幸之助真是语惊四座，他敏锐的洞察力和科学的预见，不仅使记者们折服，而且也被时代所证实。经过40年代战乱的短暂间隔之后，家电热的狂潮终于席卷全球。家用电器的核心——马达的需求量也达到空前水平。50年代初期，仅“松下”的门真马达厂日产量就达5万台。

松下幸之助就是这样，凭借他的敏锐观察力和科学的判断，审时度势，深谋远虑。在家电热的来临之时，不仅在国内使事业打下了坚定的基础，而

且乘着家电热的劲风扶摇直上，朝着国际市场阔步前进。

战后的日本，由于国际势力的干预，政治和经济的相对独立性越来越小。特别是 50 年代末和 60 年代初，占领军实行对“财阀”“整肃”，以民主方式改革其政治、经济，这种特点更加明显。日本经济已与世界的经济连为一体，这种新的经济格局和环境给日本企业带来新的挑战，松下幸之助本能地意识到，“既然与世界辖在一起”松下电器就必须以新的方式，“再次开业”。他认为：松下电器自创办以来，经过 30 多年的艰苦努力，已在各方面取得了重大的发展，但是这种发展已成为过去，新的形势要求“松下电器”不能拘泥于过去，必须以新志向和新的目标来迎接事业的“日新月异”。要以“新气魄”向着世界开创日本人的未来。新的形势迫使松下看到，事业的发展不仅在国内，而且在国际。因此，他决心要象 30 年前他独闯东京那样的去闯向世界。

1951 年 1 月 8 日，作为“松下电器”走向世界的象征——松下幸之助第一次出访美国。他要考察一下美国对于日本具有多大的市场经济值，在经营方法、设备和技术方面，松下可以得到哪些借鉴和帮助。出访的更大目的是，他极想知道美国人靠什么使国家如此昌盛强大，美国企业又是靠什么保持兴旺发达。

1 个月的美国之行，使松下大开眼界，他发现美国是世界最彻底的“民主”国家。从西欧大陆那里移居的人们，都是一无所有开始的。依靠实力为主的激烈竞争开创了事业，求实和冒险精神带来了高效率和高效益。从生活到事业，从政治到经济，合理的社会结构使封建思想没有一点可乘之机。相形之下，具有两千年古老历史的日本，封建的势力象藤蔓一样布满全身。通过对企业和经济关系的考察，更使他耳目一新。日本人没见过的电视，在美国普及已超过 700 万台，收音机已超过 1 亿台，350 人的流水线日产扩音器 15 万个，一个女工工资远远超过日本青业制造商的经理……。美国的所见所闻，使松下深有所触。他认为体制民主化和企业的科技化，是美国民众的根本法宝，如果能把美国的先进经验有机地渗入日本的优秀文化，相信他和“松下王国”也会变得更加发达。

访美归来的松下再也按捺不住了。他决心以新的姿态把“松下电器”推向国际化，为了改变“松下电器”的观念，他首先在这个王国展开了关于“民主”的广泛宣传，他十分清楚，单靠传统文化只能使松下人的效率达到一定水平，只有实现民主化，才能真正提高松下人的积极性和创造性，而这两点是他跨入国际竞争的先决条件。其次，他又以现身说法的方式向松下人强调科学技术的现代化和商品化的重要性。他指出现代技术不仅使美国人提高了效率，也为他们创造了财富和价值。对于“松下电器”来讲，在新的历史条件下，如果不能尽早的掌握和研究新的技术，在激烈的国际较量中迟早要被淘汰，松下幸之助正是站在这两个战略制高点上，使“松下电器”紧随时代步伐，跨入了国际行列。

1951 年松下公司成立第五事业部，专门接纳新技术，寻找技术合伙人，同年 10 月，松下幸之助二次访美。绕道欧州同技术先进的荷兰菲利普公司就技术使用问题进行了初步洽谈。1952 年 11 月，在他第三次出访时，正式签订合作协议。在日本大阪建立松下公司一松下电子工业株式会社。这次合作的确表现出松下幸之助作为企业的战略家的少有的气魄和胆量。掌握先进技术的菲利普公司对此提出了较刻薄的条件，要求双方共同投资 6.7 亿元，菲

利普只承担 30%，把这笔钱作为将来合作办公司时接受技术的指导费用预先打入，这说明眼下办公司的一切费用要由松下一家承担，当时松下的全部资产只有 5 亿元。拿出这么多的钱，能合算吗？一旦失败对松下将意味着什么？尽管松下有些不安，但他相信自己的经营能力，只会成功不会失败，美国人不正是在风险之中取得成功的吗？他坚信前景一定会光辉灿烂。事实也正是如此，具有世界的屈指可数的规模与设备的松下电子工业株式会社，很快就发展成为拥有资产 110 亿元，年销售额 870 亿元的超大企业，成为松下家族中顶天立地的佼佼者。

继菲利普合作之后，松下不仅多方面地引进国际上的先进技术，而且在国内也开始了一系列的合作与兼并。从 50 年代初开始，一些经营逊色而拥有先进技术的冰箱、电唱机的制造商都先后并入“松下”行列，在“松下”的统一经营下脱胎换骨，重新焕发活力。随着企业制造功能的增加，松下电器生产的商品不仅种类繁多，而且日新月异。1952 年日本人盼望已久的电视机问世了，1953 年电冰箱、无线话筒出现了，1954 年除尘器、排气扇、自动炊具也进入了居民家庭。紧接着各种高质量的彩电、冰箱、洗衣机、收音机也先后冲向市场。到 1960 年，仅电视机产量就突破 100 万台。

通过 50 年代末期的引进、兼并和合作等一系列再发展措施之后，“松下电器”无论是产品种类还是生产能力都得到迅速的发展。1956 年生产销售额为 220 亿元，1960 年高达 800 亿元。5 年间，平均增长率 30%。此时的松下已经认识到，狭小的日本市场不可能满足它的高速发展，走向世界的松下时代已经到来，松下幸之助决心要在“经营的松下”形象基础上，在国际上再塑造一个“销售的松下”形象，在他亲自制定的“一定要在海外称霸，一定要在海外竞争中胜利”的战略纲领指导下，松下首先把驻纽约办事处——“美国松下电器销售公司”作为进入海外活动的强大据点。紧接着又在国内组建了专门谋划运筹攻占国际市场的中枢机构——国际本部。在他亲自指挥下，海外的市场开拓进展迅猛。1954 年松下电器出口额仅为 5 亿元，四年后 1958 年发展到 323 亿元，增长了 6 倍，到 1960 年又猛增到 130 亿元，占松下电器总产值的 12%。然而，这并没有使松下得到满足。为了实现 1951 年他所强调的“向着世界开创日本以及日本人的未来”的更大目标，松下幸之助把“开发国际市场”，争取“海外称霸的计划”放入了一个更大战略的背景——联合国内同行，攻占国际市场。

1964 年 9 月 10 日，在东京面对皇宫的豪华旅馆——皇宫饭店里，日立、松下、三菱、三洋、夏普和东芝公司负责电视机生产的头面人物，在这里召开了一次秘密会议，这就是一直持续到 1977 年为止的每月“十日会”。主要目的是研究了由上述六大企业的主要决策人就产品销售的有关协议。60 年代刚刚发展起来的日本电器，主要竞争对手是美国的电器产业，为了尽早地占领国际市场，击败美国的对手，“十日会”以正式文件的方式秘密决定，日本各厂家的电视采用两种销售价格，即国内高价销售。国际低价“抛售”。这样在日本最低价格 700 美元电视机，在美国只卖 400 美元左右，比美国产的电视机便宜 40~60%，为了早日打开美国的市场，他们通过各种渠道和方法收买雇佣美国的代理商。

通过国家的努力，他们终于叩开了美国市场的大门，1964 年，松下、东芝、日立等几家公司，开始在美国市场上以低价倾销了大量台式及手提式彩色电视机。在成千上万价格便宜的日本电视机的冲击下，美国的电视机产业

很快就乱了阵脚。不久就有八家电视机厂商和几家规模较小的公司被挤出该行业，许多大厂家也被挤的落花流水。在美国的半导体产业界中，最大厂家英特芬拉在电视机生产方面曾一直独占鳌头，早在 1959 年就已在日本设立了分公司，尽管几年来也遭到日本电器的冲击，但仍然不失为日本电器的强硬对手。1973 年英特芬拉决定采用同样的办法，以 33 万日元价格在日本市场销售大型落地彩电。因为松下同样的产品在日本卖价高达 57 万日元。然而，在日本有着举足轻重的松下，说什么也不能让英特芬的想法得逞。于是，便向英特芬拉提出了一个他无法拒绝的条件——松下不惜用 1 亿美元的代价买下了英特芬拉向日本销售的电视机的制造权；作为交换条件，英特芬拉也同意了在美国国内及台湾的所有工厂一律停止电视机的生产业务。就这样，松下把在日本唯一具有竞争能力的美国大企业排挤掉了。紧接着三洋又以破产价格收买了沃维克公司。到 70 年代初期美国已有 10 家电视机生产厂商相继消失，只剩下杰尼斯、美国无线电公司和通用电气公司 3 家了，然而几年后，美国无线电公司也不得不把电视机生产技术和专利卖给了日本。就这样，最早控制无线电及电视机制造技术的美国电视机产业，在日本电视机的冲击下，到 70 年代中期就退出了历史舞台。

在同强手激烈的竞争中，松下电器得到了长足发展。从 60 年代起，“松下”一面向世界发动销售大战，一面向海外扩充势力，相继在东南亚、中南美洲等地设立海外生产厂家和分公司。到 80 年代，白手起家的松下，终于将松下电器产业的发展成为拥有资产 1.6 万亿日元以上，职工超过 11 万人，110 家工厂，123 所研究机构，70 多家海外制造厂和分公司，近 3 万多家产品代销售店，生产现代电子产品上万种，行销 100 多个国家和地区，掌握专利超过 5 万多项的现代化超级集团。

卖牛肉饼三明治的克鲁克

现在我们再谈谈 OPW——藉他人的工作致富的技术。这种技术在二十世纪下半期，在经销事业中，已达到最昌盛的时期。

在一种典型的特权事业中，你开始时首创一种产品或服务，各产品或服务受广泛的欢迎，或有受广泛欢迎的希望。然后，你就物色男人或女人为你经销。那些人就变成你的经销者，或称经销权持有人。他们每人都根据你的产品或服务，投资建立他们自己的地方事业。你给予他们许可，允许他们利用你的商标作全国性的宣传。你也向他们保证，在他的所属地区内，他们将是唯一的经销商。你也提供他们一种利益，就是你的大量购买能力也使他们获得好处，借着这种购买力，他们可以获得较便宜的原料或其他物品的供应。你也可给予他们其他好处，诸如对于他们选择商店或办事机构的地点时，提供专门性的协助。

这好像是一种反正两面的游戏，六十年代中叶，也就是特权事业发展到颠峰的时期，很多人被吸进这种事业中，但很多人却大受欺骗。很多小经销公司成立，它们都有迅速致富的希望，但唯一致富的人，是经销公司的筹组者。很多此种公司仅维持一两年，也或许从未打算更持久些。他们从满怀希望的经销人那里抽取权利金，以一两年时间，真正像回事似的去经营，后来便宣告倒闭，而权利金却仍在筹组者的口袋里。也有些此种公司维持得久一点，只是为了它们的股票值钱多一点。股票价值到了某一种程度，筹组者便将公司出售，自己消失无踪，使合伙者都大其当。

如费尼斯·巴诺姆所说，你不能永远骗人。美国人很快就变聪明了，至1970年这种特权经销行业便冷落下去。那时这种行业仍为一种轻微的齷齪气氛所笼罩，但大多数仍存在的那种公司，却都是诚实的，它们并非都有盈利，但都是诚实无欺的。

一个经营得当的经销公司，都能赚钱。一个经销商虽然是个小商人，但如果他能幸运，能说善道和能忍耐，他就能每年赚上10万美元。大经销商，若有成千成万的小经营者为他效力，当然赚钱更多。

如今在美国所有的经销业中，快餐业可能最繁荣，但其中包括最虚伪的骗局和最卓越的成功。最成功者，可以销路最普遍的牛肉饼三明治供应者麦唐纳公司为例。

麦唐纳公司是一位叫雷·克鲁克的人创办的，此人寒微的幼年生活，丝毫不会使人觉得他会成为一个富商。纽约时报记者安东尼·劳卡斯在下文中报道克鲁克自己的故事和他的公司的故事。

作为每周三下午的一种习惯，巴布·金尼斯（密苏里州贾普林镇人）离开他的麦唐纳餐厅……5月5日晨，他和其他来自贾普林镇的商人，驾车沿泰布拉克湖驶行，他在该湖湖畔有一活动的住宅，他们钓大嘴鲈鱼后，金尼斯和他的朋友们把一些牛排放在室外烤肉架上，坐下来边喝饮料，边听晚间新闻。

听新闻播报，他们才知道，他们离开贾普林镇数小时后，来自南方的小旋风侵袭了该镇。使镇中心地区数条街道房倒屋塌，死一人，伤60人，财产损失估计约有两百万美元。

金尼斯心里马上想到三件事：他的妻子儿女都安全吗？餐厅受到损害吗？他手下的人员是否把三明治和咖啡送给受灾的人和救护人员？（凡是设

有麦唐纳餐厅的地方，每逢有灾害发生，该餐厅都免费供应这种食品、饮料）他马上打了一个电话，对于最先两件事顿觉安心：金尼斯家人安然无恙，餐厅未受损害。使他感觉不快的，是餐厅人员未能把食品送过警察的防护线。

但这次带来了一项意外的发财机会。贾普林镇学校因这一事件而关闭，数百学生涌到镇上唯一的餐厅——麦唐纳餐厅。农民们和村民们远自周围数英里的地方到镇上来看小旋风带来的灾害。麦唐纳餐厅那天的现钞钱柜里比平日多了五百元。

甚至灾害也能给麦唐纳餐厅带来机会。如果一位高中足球明星患了癌症，人们为了纪念他而指定一个日子，或大家捐钱作为他的医疗费用则麦唐纳的发财机会便来了。

1973年快餐经销生意遭到重大打击。部分原因是这种企业中有人作荒谬的投讥。1968年和1969年，亦曾因有人投机而使该种公司在不景气中不受影响，正如它在小旋风中屹立无恙一样。它的牛排饼三明治在16年中仅加价五美分（自15美分加到20美分，但它的其他统计数字，近来却每年增加1/3。1970年，它的营业额达到5亿8千7百万美元，比1969年增加1/3（1971年最初3个月的营业额，比1970年1—3月增加40%）。1970年，麦唐纳公司是全美占第七位的大食品供应者，仅次于陆军、农业部、海军、肯塔基炸鸡公司，马里欧特公司和ARA公司，1970年它开设了297家新餐厅，使其餐厅增至1642家。其中大多数是经销商，但有397家系由该公司自行经营。该公司早已在加拿大、哥斯达黎加、波多黎各、处女岛等地设有餐厅，并计划在德国、荷兰、日本和澳大利亚设置餐厅。

使美国人感到惊讶的是麦唐纳公司的一些统计数字。该公司在大幅广告中，号称该公司所售出的牛排饼三明治已达700亿只以上。该广告说，以目前每天销售400万个计，总销售数字需要随时改变。

销路如此之大，颇使麦唐纳公司的人引为自豪。为麦唐纳公司作宣传的古柏—哥林公共关系公司尽量用动人的言词为该公司宣传。1969年7月，该公司以销售量达到50亿只的时候，古柏—哥林公司说，如果把那些牛肉饼三明治发射到太空轨道去，它们可围绕地球13圈。当1970年5月销售量增加到60亿只时，这家公共关系公司的人便说，这些牛肉饼三明治能装满1041架747式喷气机，而且还得把这些飞机里的座位和设备完全拆除才能装下。1971年销路增加到70亿只时，公共关系公司的人又作了一种新譬喻说：如果一个人每五分钟吃下一只牛肉饼三明治，他要活七万年才能把这些三明治全吃下；如果把制造三明治用的面粉散开，它将覆盖密西西比以东的全部地区；如果这70亿只三明治散在伊利诺州，该州每个人所踏的三明治将深入脚踝。

牛肉饼三明治到处是，各地大餐厅都有售。对得州的牧人，衣阿华州的农民，底特律的建筑工人，和各地赶路的游客，无不以牛肉饼三明治作为美国式的便餐。

美食主义者说，牛肉饼三明治原先来自古时期的波罗地海国家。那里的人喜欢吃切碎的生牛肉。来自汉西提克联盟的商人，把这种食品带到汉堡，现今汉堡仍以此当作喜爱的食品，后由德国移民带到美国，这些移民定居于圣路易·密尔窝基和芝加哥。

但直到1920年安德森和伊格雷姆设立了白堡公司后，大量的美国人才开始吃牛肉饼三明治。伊格雷姆在1964年的一次演说中说，50年前，你在全

纽约市到处游逛可能整天看不见一个此种三明治的招牌。他回忆说，白堡公司当时费了很大的气力，才破除了反对吃碎牛肉的传统习惯，向民众推荐此种食品的好处。

后来白堡公司拥有 123 家此种食品店。当时还不懂得大量推销技术，直到五十年代，才采取新的推销技术。

克鲁克上到中学 2 年级便辍学。其后随旅行乐队演奏钢琴，又为芝加哥广播电台担任音乐指导，在佛罗里达州经营房地产，和在中西部制造纸杯。他多次失败。他回忆说：“佛罗里达的繁荣时期过后，我就完全破产了。当时我连件大衣、一只手套也没有。我驾车沿着结冰的道路到芝加哥去，当我到家时，已冻僵了，失落与破产俱来。”

1937 年，克鲁克自做生意，当起芝加哥一个小公司的老板。这个公司销售多种混合器——能一次产生 5 种麦芽乳状物的混合液汁。1954 年他发现圣贝南相诺（加州）市由迈可和狄克·唐纳兄弟开设的一家公司有 8 个此种混合器，没有人比他们所有的更多。于是他决定自己去看看麦唐纳公司的业务。他到圣贝南丁诺去，很快发现麦唐纳公司生意鼎盛，像挖到了金矿似的。他回忆说：“人们在麦唐纳公司排队购买每只 15 美分的牛肉饼三明治。”他就问麦唐纳兄弟，何以不开设更多的餐厅。他说：“那时我只想到多种混合器，而没有想到牛肉饼三明治；如果每个麦唐纳餐厅都有 8 个多种混合器，我便富有了。”但狄克·麦唐纳摇摇头，指着附近一座小山说：“你看见那山上的那些房子了吗？那是我的家。我喜欢在那里消磨时间，如果我们开设连锁餐厅，我就没有时间回家了。”

克鲁克发觉机会到来，他迅速抓住这个机会。麦唐纳公司立刻同意让他在全国任何地方经销他们的产品，条件只是抽取所收入的 1.5%。于是克鲁克就很小心地开始他的这一行业。他所拥有的第一个麦唐纳餐厅，于 1955 年 4 月 15 日在芝加哥的效外开设，第二个于同年 9 月在加州的佛里斯诺开设。第三家于同年 12 月在加州的雷沙达开设，但不久，他的步调就加快，到 1960 年，他共拥有 228 家麦唐纳公司了。1968 年之前，每年开设 100 家，而 1968 年后，每年开设 200 家。

1961 年，克鲁克以 270 万元买下了麦唐纳公司的商标、所有权和制造产品的方法。此后，他即与麦唐纳兄弟很少接触，麦唐纳兄弟的姓，便成了他的公司的名称了。笔者曾向克鲁克问起麦唐纳兄弟，克鲁克说：“约一年前我和狄克·麦唐纳通过一次电话，但没有见过他们。他们比我年轻，但他们退出了。我却不能就此停止。当你年轻的时候，你在长大，当你成熟的时候，你就要枯萎了。”

迈尔·麦唐纳和狄克麦唐纳虽是麦唐纳公司的开创者，但他们并不是内行人。

在克鲁克主持下的麦唐纳公司所喜欢的人，是有极大抱负的人。克鲁克本人已做了董事长兼首席执行官，且年已 69 岁，但他仍像以往那样积极。他曾说：“有些人很快就达到他们所企望的。我们所要的人，则是完全献身于事业的人。如果他的抱负是要达到某一程度，例如能每周 4 天打高尔夫球，或以每点一分钱而非 1/10 分钱玩纸牌，我们就不欢迎他来麦唐纳餐厅。”

麦唐纳公司发给经销许可证的要求很严格，申请者往往多达数百人，要被严格的审查，只有那些看来有成功潜能的人才被接受。笔者询问该公司的一位人员有何条件，这位公司人员说并没有什么条件。他解释说：“基本上

说，我们是物色能与人相处的人。这也就是说，我们所希望的是一位能做生意的人，而非一个会计师或厨子。”

该公司自夸说，它的经销商中有一位前任劳工部副部长，一位众议员，一家成功的公司会计长，一位高尔夫赞助人，一位化学家，一位已退休的空军上校，一位海军指挥官，和数位律师、牙医师、广告公司主持人。这些人可能是麦唐纳公司经销商中的精华，但其中多数都在 35 岁以上，他们都在其他事业方面有成就，也有着大笔的银行存款。麦唐纳公司指出，该公司规定经销商需要有一笔相当大的现金投资，是为了阻止那些不适合或没有什么工作纪录可言的人问津。

一位麦唐纳经销商，要花费 11 万美元到 12 万 5 千美元（包括租金、设备费用和开业所需的业务资金）。这要看经销商如何装饰餐厅和选择的地点而定。在这笔款项中，约有 6 万 5 千元需现金，其余的可用申请人贷款方式借贷。经销餐厅由麦唐纳公司建筑。开业后，经销商付给麦唐纳公司的费用，为全月销售量的 11.5%，其中 3% 为服务费，8.5% 是租金。

这样子好像费用很大，基实纪录显示，这个行业获利极丰。据麦唐纳公司说，一个经营得法的餐厅，三至五年便可把投资的钱赚回，然后每年可获 12—15% 的盈利（完税前）。这种餐厅每年的营业额为 43 万到 50 万美元，所以一位略善经营者，每年可获得 5 万到 7.5 万美元。

以密苏里州贾布林镇的麦唐纳餐厅主人金尼斯为例，他在阿肯色州长大后以足球奖学金去密苏里州州立学院就读。在军中服役两年后，他进入密苏里州史普伦菲的殖民烘焙公司，四年后便升为推销经理。1961 年他的一位叫汤姆·托克的朋友，在史普菲获得麦唐纳公司的经销权，要求他出任其经销餐厅的经理。1964 年他俩一同买下在贾布林镇的经销权。两年后，金尼斯把托克的股权买下。金尼斯工作勤奋，自任经理，每周在餐厅内工作 60 小时，每年总收入从 10 万元增至 25 万美元。他自己不愿谈说他的盈利，但据麦唐纳公司估计，每年他可赚 6 万到 7.5 万美元。贾布林镇每个人都知道他是“来自阿肯色州的老孩子。”

麦唐纳公司的其他经销商，有的比金尼斯的表现还好，该公司有以劳酬好经销商的奖励之一，是每当有更多的经销机会时，即允许他们买下更多的经销餐厅。有些经销商拥有四个、六个或更多的餐厅，这可使他们聚积很大的财富。克鲁克估计，有 60-70 位餐厅所有人已成为百万富翁。

最近在迈阿密滩多拉尔旅社举行的一次经销餐厅主持人大会上，一位经销商的妻子，衣着华丽，她走到克鲁克的身边，追述以往她在一家法国炸食店帮人做事的日子。突然间，她伸出一只手指，上面仍然带着她被热油所烫的伤痕。她说：“我不在乎这个，因为这经验我才能开设经销餐厅。”她一面伸出另一只手指，上面戴着巨大的钻戒。

麦唐纳公司希望能干肯干的人，但却不喜欢反对偶像崇拜的。他愿意这一机构中的人，都能遵守机构的制度。数年前，克鲁克曾指经销商是美国人最新的观念，使人知道麦唐纳经销公司大部分是一种自主的企业，力争美国给予他们的丰厚奖酬。有一天他对笔者强调新观念说：“让我们面对现实，一切都变了，你的父亲当年若开个小杂货商店，今天你就不可开设那种小商店，我们给人以自行发展事业的机会，而不必单独冒着发展事业的危险。我们所要求的，只是他们能依照我们的方法做事，我们的方法，已证实为颠扑不破的。”

笔者对麦唐纳公司的业务作了两周的参观后，所得到的结论是：麦唐纳公司与众不同之处，是该公司的人对于牛肉饼三明治生意比别人较为认真一些而已。事实上，他们对于这行生意非常认真地去。

在伊利诺州橡树溪该公司簇新的总部中，许多高级人员办公桌上都摆着一个牌子，上面浮雕着克鲁克所喜欢的一句话“努力不懈”。

世界上没有其他的東西可以代替“努力不懈”。

天才不会代替，有天才的人，一样不能成功，这是非常普遍的。

天才不会代替，有天才的人得不到报酬，这几乎已成为一句格言。

教育不会代替，世界上有的是满腹经纶之士。

努力不懈与决心，才是成功之钥匙。

麦唐纳公司设有所谓“牛肉饼三明治大学”，地点在伊利诺州的艾克·格鲁夫市。该公司对于这所“大学”极为重视。其他经销公司也设有训练课程和讲习会之类的，但只有麦唐纳“大学”。这所“大学”有19天的课程，毕业后可获“牛肉饼三明治学士学位”，附属课程为法国炸食品。

5月初，笔者曾以数天时间参加了这所“大学”的课程。这所“大学”有一排洁白的钢骨水泥与玻璃所造成的大厦，四周种植树木，还有一池塘清洁的水，每一课程分为两部分：基本业务课程（所有新进餐厅主人均参加）和高级业务课程（除新进餐厅主人外，其经理、助理经理和一些资深的餐厅主人亦参加以温习他们的所学。）。

第一天，笔者被带到第120期基本业务课程即将开课的课室中（该“大学”成立10年来，基本课程已开课至120期）。九位新餐厅主人分三排坐着，一位身穿绿色发光衣服、口袋上别着麦唐纳公司金质徽章的年轻人自我介绍，名为贾利·高曼，是基本业务课程的讲师。在他这些中年的学生面前，他有着麦唐纳公司年轻高级人员那种和蔼的风度，但在他那带笑的面容里，却隐藏着郑重其事的严肃气氛。他对学生们说：“务请大家每课必到。在课室内外个人的行为，都是非常重要的，因为我们代表麦唐纳公司。请大家随时带着手册与笔记簿。注意在公共场所的言谈，如此我们才能与人竞争。”

那天下午，改在距离这所“大学”数百英尺的一个麦唐纳餐厅上课，那个餐厅是该“大学”用作训练人员的地方。学生们在那餐厅的一楼课室中，首次听取关于牛肉饼三明治的讲解，助理讲师鲁比拉告诉学生们怎样才算做好一只牛肉饼三明治（边缘开始呈现棕色即算完成），及怎样加香料等。

我们又上生产控制课。贾利·高曼解释说，麦唐纳公司要加速生产，在50秒钟内制成一只牛肉饼三明治，一种法国炸食品和饮料。但他说，公司也要产品新鲜，凡牛肉饼三明治做出后10分钟内如果卖不出，便扔掉。因此，餐厅里最困难的工作，便是知道怎样使生产保持正常，以使顾客不必等待50秒钟以上，同时使餐厅也不必贮存大量的三明治。这一重要的工作，由生产控制人员负责，此人经常在柜台的中央向烤烘人员、法国炸食人员、和饮料调制人员高声发出指示。其中复杂的指示，是对烘烤人员的指示，烘烤人员必须要知道需要制造多少牛肉饼三明治。

我曾参加该“大学”119期的毕业典礼，这项典礼在芝加哥市中心的佛里兹尔餐厅举行。那天晚上的各项节目，其进行之迅速，完全符合麦唐纳公司的办事效率；用30分钟举行鸡尾酒会；45分钟用以举行餐会；15分钟举行典礼，在典礼中，“牛肉饼三明治大学校长”，24岁的杜尔曼向全班致临别赠言：“有效率”。然后他宣称：“诸位，巴士已在等候”。笔者曾预期

这些学生必将在附近的酒吧中庆祝一番，但他们却服从地排队走向巴士，返回他们在郊外的暂居的小旅社。

甚至当这些新餐厅主人返回他们的餐厅后，麦唐纳公司也保持着对他们的管理。公司不允许各餐厅任意试用新菜单和新装饰。自 1968 年以来即担任该公司总经理的杜纳说：“在这一很多美国人都在动的时代，我们的最大财产之一，是我们的一贯性和一致性。很重要的一点是，习惯于在长岛汉姆斯泰德的麦唐纳吃东西的人，到达阿尔魁克可奥玛哈时，也能吃到同样的食品。我们已发现了可行的方式，我们坚守这一方式。”

为了使餐厅遵守这一方式，麦唐纳公司设有一些“经销餐厅顾问”人员。每一位顾问，负责 30 个餐厅，他定期访问那些餐厅，有时事先宣布，有时事先不宣布。有时，数位顾问一起对某一餐厅作突击检查。他们往往冒充客人一次购买那家餐厅数百只牛肉饼三明治，法国炸食品及饮料，然后把这些东西送到餐厅主人面前说：“看，两百只牛肉饼三明治已冷了”，大多数的餐厅主人都能服从顾问们的指示，加以改善，很少有被吊销经销权的。不过在该公司的历史中，已有 35 家到 40 家餐厅丧失了他们的经销权，因为他们不能按月向公司缴钱，或者自行放弃这一行业，在这种情形下，一位餐厅主人可以须回他的 1 万 5 千美元安全存款，和把各种设备折价卖给公司（当然要扣除他欠公司的钱）。有两个经销餐厅被吊销许可之事为人们所共知，都涉及两个加州人。在这两个案子中，其一是因拒绝供应鱼片，另一位是因为不遵守公司所指示的方法制造牛肉饼三明治，并拒绝让顾问们进入他的餐厅。

公司允许各餐厅为适应当地人的爱好而稍增加一些食品或加以稍事改良。在长岛，牛肉饼三明治不加芥菜；在孟菲斯市，芥菜加得特别多，但不加酱。在新英格兰州的大部分地区，巧克力、香草和草苏混合饮料中，再加上咖啡牛奶。在南方的某地方，饮料中还得加些胡椒。

若干年来，麦唐纳公司已将原有的牛肉饼三明治、饮料和炸食品菜单加以扩增，但是在经过在它自己的实验室和各地餐厅进行的试验后才扩增的。双层牛肉饼三明治和双层干酪饼是分别在 1963 年和 1964 年增加的。苹果饼在 1967 年经过数月秘密试验才增加的。现在公司正在德顿城试验炸鸡，并在西海岸试验重达 1/4 磅的牛肉饼三明治。麦唐纳公司对于所属员工的整洁、衣看和行为也订有严格的标准。其手册中规定：“你们的服务人员，外来订单接受人员，必须使顾客们觉得你们是真正美国的孩子。你们必须表现诚恳、热心、被信任、和幽默感的特点……麦唐纳公司的所有员工，其外表是我们每天都注意的事。男性人员每天必须刮胡须，指甲必须每天清洗，牙齿与口腔要保持清洁，要经常洗澡，以防腋下和身体的其他臭味发生，并应使用除臭剂，人员应着黑裤，皮鞋擦亮，头发梳得整齐，凡牙齿不好，有严重皮肤缺点，或纹身者，均不应充当招待人员。”这些标准是在五十年代制定的，现在已引起了一些问题。麦唐纳公司很依赖十几岁年轻人的工作，他们在课后或周末可以做零工，而且工资低廉，麦唐纳公司的成功之匙，是能利用廉价的人力。多年来，麦唐纳公司拒绝雇用女性，特别是十几岁的少女，原因是怕她们“吸引坏男孩子”。但联邦法律强迫该公司放弃对性别的歧视。现在，“年轻的文化”，已慢慢迫使该公司取消了对头发与衣着的限制。克鲁克现在仍坚持该公司不能忍受男性人员蓄短须，留胡子，山羊胡，或长胡至耳下。但在若干大学城，黑人集居区中，笔者在麦唐纳公司的食摊上，这种规定仍被违反。一位官员解释说：“克鲁克对于这些事的想法已经不合时

代了，他不了解今日的年轻人，他准备对于头发问题坚持到底，但我不认为杜纳和其他一些人也与克鲁克持同样的观念。他们在试着稍为开放一点。”

杜纳才 38 岁。他曾在克鲁克的第一个麦唐纳餐厅担任烘烤师。他身着时髦的服装，近来所留的长发垂到衣领。在麦唐纳公司的橡树溪总部中，他主要负责领导该公司的新智囊。

在杜纳的领导下，麦唐纳公司最近发出一种指示，告诉大学城里的麦唐纳餐厅主人们怎样与青年交流。指示中说：“要以一种坦率的态度和学生们谈话。”学生们指这种态度为“坦诚说话”。不要试图欺骗他们，留心当地的问题，特别是学校里的的问题，但要避免倾向某一方面，要远离发生争执的地方。不要把你们的餐厅的“中立之地”破坏掉。

这是一种很难遵守的路线。肯塔基州立大学发生杀人事件后，来自南伊利诺大学的学生们，结队到该州卡邦达尔市的麦唐纳餐厅。要求该餐厅所悬的旗下半旗致哀。该餐厅的主人同意，但一位认识克鲁克的邻居来访问那位餐厅主人却对这件事加以抱怨。克鲁克是一位超级的爱国者，他命令凡是属于麦唐纳公司的经销餐厅，都必须尽可能 24 小时悬挂国旗。那天他与卡邦达尔通电话，命令照常悬挂国旗。这使得学生们又结队返回，他们威胁如果不下半旗，就要把餐厅焚毁。这次餐厅主人便以电话向杜纳请求，杜纳思索了一会说：“我告诉你怎样做。下一运货车开到时，就令司机开车把旗杆撞倒。”这事就这么办了。

但麦唐纳公司对年轻顾客的争取是有限度的。它对于那些可怕的十来岁的少年，敬而远之。在五十年代，十来岁的少年大都喜欢快餐。他们开车子飞奔，向那些穿短裙女孩子们送媚眼，或者在停车场里聊天，交头接耳，或者听收音机。

从开头，麦唐纳公司便尽量设法使十来岁的少年们不要涉足麦唐纳餐厅。手册中明白地指示：“麦唐纳餐厅不应设置自动点唱机、弹球机、报摊、电话亭等，也不应供应香烟、糖等”。这些都被认为是吸引十来岁少年的东西。

但纵然有此种预防措施，也不能阻止不良少年把某些麦唐纳餐厅据为己有。佛罗里达州维洛镇发生了一件类似案件。维洛镇的警方禁止不良少年进入一座著名的公园，但他们却每天晚上几乎把麦唐纳餐厅“占领”。最近“牛肉饼三明治大学”讨论“不良少年问题”，教授莫兰就曾以维洛镇的那件案子为例，他警告说：“要提防不良少年”。不良少年到场捣乱，会把客人闹走，因而影响了生意。不良少年非常嚣张，品行恶劣，而这种情形是不容在麦唐纳餐厅发生的，特别是在运动会举行后的那晚，更要当心少年们的“光临”。失败的一队，会集体到达麦唐纳餐厅，吃吃喝喝，乱来一阵，要藉此证明他们比得胜的一队还要强。如果有三、四百名这种少年“驾临”餐厅，你实吃不消。在这种情形下，有好多位麦唐纳餐厅的经理受伤，有些重伤。

不良少年问题对麦唐纳餐厅特别构成威胁，因为该公司所努力争取的，是家庭生意。该公司高级人员们在一新餐厅成立时，总喜欢说：“我们所要数的，是教堂的尖塔，而非星辰”。这当然是一种夸大之词。凡是要在某一地点建立一个新的餐厅，麦唐纳公司部事先作精密的运输分析，但也对那里一般家庭的生活，作仔细的研究。如教堂、学校、游乐场所、商业中心、住宅区等均在分析之列。一位人员解释说：“你可以看出我们的首要目标，是针对这么一个家庭，父亲 27 岁，母亲 25 岁，两个孩子，另一个孩子即将出

世，每年收入 1 万美元，住在一个主要城市的效区。”

麦唐纳公司的宣传费大得惊人，1969 年为 1450 万美元，它的宣传目标，也多为此种家庭。在杜纳的领导下，该公司的宣传已更为巧妙。去年该公司换了一个新广告公司。新公司的名称为尼得汉·哈帕·史提尔广告公司，本季这一新公司已为麦唐纳公司设计了完全新的广告花样。

据最近的研究，在四个例子中，有三个是由孩子们决定全家人是否到外面去吃饭。根据这一研究结果，广告公司即全力制作目标为孩子们的电视广告，在广告中建立一个幻想中的世界，名称为“麦唐纳乐园”。这个乐园里的中心人物，被称为雷诺·麦唐纳。据最近的研究美国孩子们已有 96% 都知道雷诺·麦唐纳其人，其在孩子们心目中的地位，仅次于圣诞老人。但广告宣传中还有其他新人物，如库克船长（他吃鱼片三明治），戈耶林斯（他吃法国炸食），市长麦克吉士（此人名的意义，被解释为麦唐纳公司出品的甘酪三明治），和大麦克（警察局长之名，其名意义被解释为大麦唐纳公司）。

广告公司也把麦唐纳公司的老口号“你的理想地方”，改为“你应当休憩一会”。该公司财务监督尼镒逊说，新口号旨在给大众的好消息，是一个家庭到便宜的麦唐纳餐厅进餐，是一件有趣的事。对主妇们而言，这是处理家务事一天后的一种“小憩”，对父亲而言，这是一个在孩子们面前称英雄的机会，但这都不需要花很多钱。对孩子们，这是一种使他们觉得很有趣味的事。

麦唐纳公司号召全家同来进餐，其所得的利益是惊人的，举个例子说：在明尼苏达州，布鲁明顿市，尼克赖特 8040 号开设的麦唐纳餐厅，系由麦唐纳公司直接经营，去年这家餐厅的总收入为 100 万美元。这是首次一家麦唐纳餐厅每年的收入达到 100 万美元。当然，那家餐厅的地点很合乎理想。它距离一个运动场不到一里，“明尼苏达双生子”、“维金斯”和“北星”等等队都在那里比赛棒球、足球和冰球，而那些球迷，正是麦唐纳餐厅的常客。还有，它正设在一条大道的旁边，且靠近数家电影院、两个购物中心和数家相当大的工厂。

杜瓦特说：“那些人对麦唐纳餐厅的信任，实在使人难以相信。我们的收入不仅每年都第一每月也都第一，包括冬季在内，每逢冬季，此时酷寒，甚至在零度以下，积雪盈尺，也有许许多多的家庭，来我们这里排队购买食品，带到他们的车子上，以便到电影院里吃。”

为了在客人中建立这种信任，麦唐纳公司的各餐厅都花费大量的时间、精力与金钱来从事宣传，让客人们知道这个餐厅是“社区的一部分”。这也是麦唐纳公司公共关系活动的主旨，为了展开这一活动，麦唐纳公司采取各种方法。例如，在加州萨拉托加市，麦唐纳餐厅捐赠新鲜点心给参加“消除脏乱”运动的妇女们。在田纳西州的詹森市，司机富特顿因在“安全礼貌司机”比赛中获胜，而由麦唐纳餐厅免费招待餐食。在加州的布里亚，麦唐纳餐厅免费以牛肉饼三明治供应扑救一次森林大火的人员。在渥斯堡，麦唐纳餐厅捐赠纪念物给予海外退役军人协会主办的少年自行车比赛节目。在马里兰州的佛烈德里克，雷诺·麦唐纳领导每年一度的万圣节游行（或由全国知名的电影明星等领导）。

但麦唐纳餐厅并非受到每一社区的欢迎。在麻萨诺塞州的脑树市，民间团体反对麦唐纳餐厅在其珍珠新址架设金色牌坊的计划。全国其他城市，也有人抱怨说，该餐厅架设金色牌坊，高耸的广告牌，红白色的屋瓦是虚饰的，

不符合他们的美感标准。·杜纳对于这些指责不加理会，称为“一生不知自己在做什么的老妇。”但麦唐纳公司最近已悄悄采取了一种新的建筑设计，并予以改革了许多老餐厅的建筑设计。

麦唐纳餐厅在黑人居住的社区中也遭到麻烦，而于1969年在克里夫兰达到了严重的程度。那年黑人抵制在他们临近地区中的四家麦唐纳餐厅。这次抵制行为是因为黑人要求麦唐纳公司把一些餐厅售予黑人们引起的，最后终于完成了这项交易，但却是在激烈的种族歧视事件，和两名黑人领袖以恐吓罪被判罪后，才完成交易的克里夫兰事件，使麦唐纳公司大感惊恐，麦唐纳公司所担心的，是怕这一事件会引起全国性对麦唐纳餐厅的抵制，那时只有五家麦唐纳经销餐厅为黑人所有，且都在芝加哥。这一事件后，麦唐纳公司主动地把设于黑人集居地的餐厅（原为白人所有）转售给黑人经营，今天已有50家此种餐厅为黑人集居的餐厅（原为白人所有）转售给黑人经营，今天已有50家此种餐厅为黑人所有，且另有15位黑人已获唐纳公司同意，等候经营此种餐厅。该公司并经由小工商事业管理委员会的协调，同意了一种特殊的安排，允许黑人在经营麦唐纳餐厅时，可将应交的现金减少为2万5千美元。

麦唐纳公司可能面临新的指责浪潮。有些人已开始从营养的观点研究这一快餐工业。麦唐纳餐厅的食品营养，是没有严重问题的。纽约市消费者事务委员梅森说，在最近的检查中，发现麦唐纳公司的牛肉饼三明治中没有过多的脂肪。但你在麦唐纳餐厅吃一顿饭，你能摄取多少营养？哈佛大学营养学教授梅耶这样回答：“典型的麦唐纳公司餐食——牛肉饼三明治、法国炸食和混合饮料，并不能给你太多的营养。它所含的维他命B和C很少，但脂肪却很多，这是能增加胆固醇，进而导致心脏病的典型食物。不要以为我在说疯话，我也喜吃牛肉饼三明治与法国炸食，但不要经常吃这些食品。”杜纳答复说，没有人以麦唐纳公司的食品为日常食品。但梅耶指出，他在马丁尼兹退役军人医院中所听到的一位饮食专家的谈话说：“她们诉我，一次世界大战的退役军人主要食物为肉类和马铃薯，二次世界大战和韩战退役军人所食为较为平衡及总类不同的食品——蔬菜、水果和牛乳。但越战的退役军人，则更不同。他们不吃早餐，而是用毛毯蒙头大睡。到了快中午时，他们饿了，就得吃牛肉饼三明治、热狗、法国炸食和饮料。如果能够，他们会每餐都在麦唐纳餐厅里吃。”

麦唐纳公司总部的一个抽屉里堆满了一批来自驻越美军的信，这些信证明，在越南作战的年轻人，并不和他们的先辈那样，在异国梦想他们的家庭菜谱，他们所梦寐以求的，可从以下信中令人可怜的要求看出，而不幸的是，麦唐纳公司不能满足他们的这一要求：“亲爱的先生：我们是美国第21旅第4营勇连第1排的士兵。我们是步兵，整天在丛林里和稻田里作战，我们所吃的四种口粮，毫无味道，甚羨家乡的好食品。今天翻阅展望杂志，看到‘大迈可’牛肉饼三明治的照片。第1排的弟兄们愿订购50份‘大迈可’。我们知道这是一种奇特的要求，但我们实在都想吃牛肉饼三明治，所以冒昧提出这个要求，当我们重返国家时，我们的第1件事，便是到麦唐纳餐厅去吃牛肉饼三明治，和饮一杯混合饮料。如能使我们的要求实现，不胜感激。”

卡通之父和路迪士尼

在我们当中，无论老少，有谁没看过《彩色世界》这部电影？有谁没见过那位面容和善的人对我们讲动物的故事，或手拿书本邀请我们去参观他的卡通人物的迷人世界？和路迪士尼是一个成功的实现了他所有目标的人的形象。

和路迪士尼的一生可以归纳所有富人都遵从的规律：

要达到成功，你就要苦干、锲而不舍，最重要的是，要有一个宏伟的念头。

和路迪士尼在 1901 年 12 月 5 日生于芝加哥。他的母亲是德国裔人，而他的父亲是爱尔兰裔的加拿大人。在 1901 年罗斯福成为美国总统，他的就职预示着成功等于苦干加上大胆的时代开始。人不论出身如何，只要他愿意付出努力，敢于掌握自己的命运，便有可能发财致富。迪士尼的父亲热衷于做生意，却没有做生意的才能，常常遭受财政挫折。因此，迪士尼这一家频繁地从个城市搬到另一个城市。老迪士尼属于那种为了搞好生意愿意把大山推倒的人。不幸，他的梦想没能实现，然而他的儿子的情况完全不同。

1906 年迪士尼一家搬到密苏里安顿下来，老迪士尼在那里买了个农场。农村的生活以及与大自然的接触，使和路迪士尼对动物产生强烈的感情。这些动物成为他后来所制的影片中的明星。他能清楚地记得在农场里的小动物，而对他在农场所遇到的人则记得没那么清楚了。

但是，有一个人物永久地留在他的记忆里，他就是艾德叔叔。艾德叔叔为人愚钝，由于他不能挣钱糊口，因此他的亲属给他提供免费食宿。这一奇怪的人物很快就赢得这小男孩的同情。在和路迪士尼眼里艾德与其他成年人截然不同；他愿意十什么就干什么，似乎是个完全快乐的人。迪士尼曾说过艾德叔叔就是善良的化身。也许，他是个愚人，但他以自己的方式充分享受生活。他知道所有动植物的名字，他能根据鸟儿的的声音辨别小鸟。跟他一块散步是小迪士尼最大的享受。艾德叔叔是他所见过的最快活、最善良的人。他代表了最质朴、最纯洁的人生乐趣。

迪士尼从这怪人得出一条重要的道理，在他整个人生中，他一直运用这条道理：

要真正成功而又快乐，你必须做你真正喜欢的事情。

此时，迪士尼生活得很愉快，他的姑姑送给他一本填色练习册和一盒颜色笔，他几个小时在树林里观察动物，然后把它们画在画报上。

连续几年失败后，迪士尼一家的境况愈来愈糟了。在 1910 年老迪士尼把农场卖掉，举家迁往肯萨斯市。老迪士尼用卖掉农场所得的钱买了一个卖报摊档。和路迪士尼的快乐时光从此结束了。等待着他的严酷的现实和工作。他当时还不到 10 岁，但他就要与哥哥一道在清晨 3 点半起床去等候送报来的卡车。接着就要长途跋涉走遍全城送报，他走得全身湿透，又被寒风吹得浑身发抖，他背上装着报纸的大背囊压得他弯了腰，有时他在人家大门前缩作一团取暖休息。

父亲管得很紧，要孩子们把工作做好。父亲多次向他发脾气，因为一些不满的顾客来投诉说他们的报纸晚到了几分钟，而且报纸是湿的。小迪士尼只得默默忍受父亲的责骂，后来，常常从梦中惊醒，吓得汗流满面，他梦到他忘记给一个订户送报，父亲正向他大发脾气。

为了帮补家庭，迪士尼的妈妈也常常帮她丈夫的忙。父亲给当地一个牛奶场当推销员。迪士尼常常送完报纸后帮他母亲的忙。他不忍看见妈妈推大车，他头脑里产生了许多问题。难道我从生活所得到的就是像牛马一样地干活和微薄的报酬吗？有没有办法能摆脱这苦难的生活？

在送报的路上，他看到高楼大厦，看到随意扔在草地上，或门廊前的昂贵的玩具，他知道，一定能有办法脱离穷困。清晨送报时，他禁不住要玩玩人家扔在大门前的玩具火车。玩几分钟后，他就必须把玩具放回原处继续做他的工作。这些事情也许帮助他认识到人分为两类：成功的人和不成功的人。

他暗暗发誓将来一定要成功！

还有一件事使他感到恼怒。自他哥哥离家以后，老迪士尼雇了别的男孩子来送报。使他特别恼火的是这些孩子跟他干一样的活，但他们拿到钱！尽管他坚持要拿钱，但他父亲总是说：“我给你吃给你穿，你别提这些要求！”这么一句话便把他的要求顶回去。他送报送了六年，但一分钱也没得到。他不得不想别的法子弄零钱。例如，他背着父亲给别的居住区的新订户送报。他还给糖果店老板当信差。他想尽办法使自己在经济上独立。他一生中只有一个目标：自己当家作主！

第一次世界大战之后，生意愈来愈糟，老迪士尼只好把报店卖掉迁往芝加哥。他在那里买了一家制果酱小公司的股份。和路迪士尼在那公司工作了一段时间，但是，对于一个只梦想去冒险的16岁少年来说，整天干捣碎水果堆放罐头的活儿实在无聊。虽然他在芝加哥美术学校上学，但参军的欲望终于占了上

风。他谎报年龄参军当了一名红十字救护车司机。他的训练期限还没结束，交战双方宣告停战。但由于种种原因，他所属的那个特殊部队被运到法国帮助遣送在前线受伤的美军士兵回国。

没多久他的上司就发现他很有绘画才能。除了开救护车之外，他还画了他一生中首批招帖画，这些画实际上是给士兵指示各个医务部门的路标。在一位朋友的建议下，他还把才能用于一件不大值得推崇的事情上。他的朋友想到一个能赚点钱的绝妙主意。他想把留在战场上的德军钢盔收集起来作为战利品，卖给即将回国的美军士兵。

他的朋友知道迪士尼很有绘画才能，于是问他是否可以在这些宝贵的“纪念品”上增加一点真实的色彩。迪士尼想到一个很好的办法，他把质量很差的油漆涂在钢盔上这种漆一经涂上便显出裂纹状），这样使钢盔显得很破烂，然后用枪朝钢盔开一枪打个洞，再用胶水在钢盔里面粘上几根头发。造好以后，它便成为这钢盔拥有者引以为荣的战利陈列品，他可以跟人谈起他勇敢作战的历史。

迪士尼在法国的经历使他从一个少年梦想家变为一个成熟果断的男子汉。后来他回忆起在法国11个月的生活时，他说这段生活使他认识生活的真谛，使他学会自力更生。

回家以后，他发现父亲已为他安排了前程：他要在父亲的果酱公司工作，以便将来接替父亲管理这家公司。但和路迪士尼对自己的前途有了打算。最重要的是，他想做他真正喜欢做的工作——绘画！尽管他的父亲强烈反对，但迪士尼决不服从。他不再跟父亲争吵——他一走了之。他去了肯萨斯市，他哥哥就在那里。

一到肯萨斯市他便去当地最大的报社《星报》。可惜，经理告诉他报社

没有合适漫画家的工作，还说他最好到别的行业试试。尽管如此，他还没有失望。几天之后，他又来到《星报》，这回他去见人事经理。他穿上军装使自己显得更庄重。谈了几句以后，人事经理说：“可惜，你年纪太大了。”

“我还不到 17 岁呢！”

“不过，你想做的工作赚钱不多。”

“我不在乎，我真的很想画漫画。”

“你有哪些工作经验？”

“唔……我在军队里画过画，开过急救车。”

“那么你应该去运输部。”

这位经理显然不知道他刚刚辞退的这位年轻人，很快就要成为最伟大的卡通片画家，正是这个人增长了全世界儿童的想像力。

正在银行工作的哥哥，正好认识两个顾客，他们经营格雷广告公司，正在找一个初级商业广告画家。迪士尼一定是显得很坚决，因为他们当场雇用了他。在这段广告公司工作的几个月期间，他真正学会了电影广告业务，掌握了电影广告中使用的技术和特殊效果。

但是，有一个想法不断出现在他的脑海里——为自己工作，特别是他已经知道等广告旺季过去以后，这个公司的人员就会过剩。为自己工作这个想法之所以很吸引他，原因有二。首先，他想独立；第二，他渴望做新的有创造性的工作，而不仅仅安于老板和公司客户的要求。

迪士尼和他的朋友创办第一个广告美术公司。他们第一个客户是一间餐馆的连锁店。他和他的合伙人可以在新餐馆同一座大楼的一个房间里，免费设立工作室和办公室，交换条件就是要替这公司画广告画。

除根据合同为餐馆画广告画，他们完全有自由做他们自己的项目。为了招来客户，和路迪士尼制定了一个特殊的计划。他到各商店或公司打听他们是否有美术部。负责人通常都说没有，而且还说她们绝对用不着美术部。这时迪士尼提出愿以自由职业画家的身份为他们服务。假如那公司没工作给他做，那也没关系，但假如他们有这类工作要做，那么他和他的合伙人随时愿意全盘负责这一项目。这一小小策略为他们俩赚到的钱远比为他人工作赚的多得多。

这一事业似乎很有前途，但有一天和路迪士尼偶尔看到报纸上肯萨斯市电影广告公司招聘一名动画片画家的广告。他该继续和合伙人经营他的广告美术公司呢，还是去画动画片以实现他多年的梦想？一旦他掌握了新的技术，他就可以再开办自己的公司。在 1920 年，迪士尼终于进入了动画电影界。他很快在这一行业里成名。他创造的人物全世界所喜爱。

肯萨斯市电影广告公司负责电影广告各方面的工作。公司很快就发现了这位年青的漫画家的才能。事实上，他进公司不久就接受任务，画一幅一个戴着时髦帽子的男人的广告画。他把广告画画好，把那男人的鼻子画成个灯泡！当这幅广告画打在银幕上时，老板赞叹道：“这里终于有了点新意。我看够了那些漂亮的脸孔！”

和路迪士尼的创造性和对事物的洞察力，令他受到上司和同事的妒忌，认为他是个惹事生非的人。因此他们不许他尝试为制作完善的动画而采用新技术。他曾想过把几幅画画在纤维胶片上，拍成照片，排列起来，再拍成电影。老板根本不想听他的建议。他们认为原有的做法已产生很好的效果。他们觉得没有什么理由要改变现有的技术，因为他们所有的客户似乎都非常满

意。但迪士尼知道他自己的做法是对的。

经过几个月的恳求，和路迪士尼终于得到老板的允许，把公司的摄影机带回家进行新的试验。从此，迪士尼绝无返顾。

在一间空车房改装的摄影棚里，他开始以他发明的技术摄制动画短片。他把短片拿去给一位著名的电影导演看，导演对电影的效果非常欣赏，迪士尼的绘画和拍摄技术与传统的大不相同。他的首批卡通片很快就在电影院里放映了。开始，这些短片是用来代替商业广告以便在休息时间娱乐观众的。迪士尼称之为“滑稽短片”。这些短片使公众感到愉快。从此，和路迪士尼在肯萨斯市不再被人看作“古怪的年轻人”，他已成为受人尊敬的人。老板给他加了薪，迪士尼很快就成为肯萨斯市的名人。

他归还了借来的摄影机，用省下来的钱买了自己用的摄影机。由于卡通片很快就为大众所喜欢，迪士尼租一间大办公室，开设了他自己的小公司——滑稽短片公司，最初的投资是1.4万美元。他雇了几个学徒，还雇了一个推销员在纽约市推销他的滑稽短片。他还不到20岁，但他的独立的梦想就要实现了。

他决定离开肯萨斯市电影公司，完全独立工作。但成功不会自动到来。制片成本很高，迪士尼事事要求完美（这使他把所有的收入都投资进去以改进他的产品），市场有限，所有这些很快就使他破产了。

这是他一生中最暗淡的时期；他原来以为苦日子已一去不返。现在他又身无分文，只好住在车间里，吃睡都在一张小长沙发上，这是他唯一的家具。更糟糕的是，他必须每个星期去火车站洗一次澡。

他好不容易才弄到一个制作教育儿童刷牙重要性的动画短片的合约。一天晚上，委托他制作这部短片的牙医打电话给他，请迪士尼到他的办公室去讨论这部片的计划。“不行。”迪士尼只好答道。“为什么？”“因为我没鞋穿。我唯一的一双已拿给鞋匠修理。我没钱取回鞋子！”

尽管处于逆境，可迪士尼不是个容易泄气的人。他想到一个主意，1923年7月的一个晚上，这位瘦长的年青人把所有的钱放进口袋里，穿上防水布工装，乘火车前往荷里活。他决心要在卡通片界占一席位。

迪士尼来到荷里活时，他只是个期望实现他的梦想的无名之辈。他的哥哥在加州已住了好一阵子，他愿意给他提供住处。迪士尼开始逐个制片厂访问，他愿意接受任何与电影有关的工作。

迪士尼很快发现要挤进荷里活电影制片厂是多么不容易。因他之前，有多少人敲过这扇门并受到同样的接待。

但他绝不泄气，假如已经有人挤进了这个领域，他为什么不能？在他眼里，人分为两种：

一种人在找不到工作时茫然不知所措，另一种人在艰难时总能设法找到活路。

迪士尼一向努力使自己成为第二种人。

经验教训了他，使他认识到他必须依靠自己。他回家重执画笔，决心为自己开辟一条道路。他画连环漫画给电影院。他重新运用在肯萨斯市制作滑稽短片的经验，并订制一套《爱丽丝梦游仙境》。迪士尼在肯萨斯市的时候已开始摄制这套电影。老板给他1千5百美元。这个数目比他预想的要多得多。这套系列片连续上映多年，这使迪士尼能够买一幢房子，甚至建立自己的制片厂。

继《爱丽丝梦游仙境》之后，迪士尼决意创造全新的独创形象。于是《米奇老鼠》这个小动物形象诞生了。《米奇老鼠》这个名字是迪士尼的妻子莉达·邦兹想出来的。米奇老鼠很快成为全世界的知名人物，它甚至比许多荷里活明星更受人喜爱！因此，制片人有所保留地迎接米奇老鼠的诞生。

与此同时，有声电影出现了，无声电影不再受欢迎。迪士尼很快就作出反应，在一班助手的帮助下，他推出卡通片声象同步化的方法。

迪士尼不断地寻找新技术以改进卡通片艺术，他采用彩色印片法，从此摆脱了黑白片。在《邦比》一片中，他用了四十六种不同层次的绿色来描绘森林。他的第一部彩色动画片。《愚蠢的交响乐团》使影迷感到非常高兴。迪士尼愈来愈醒悟到，假如他想要大规模发展，他必须建立一支善于出谋画策的队伍，也就是说，他必须依靠一班能提供优质产品、有能力的助手的集体智慧。

迪士尼觉得为他工作的动画片画家过多使用过时的技巧。他知道改变这种情况的唯一方法就是为他们开设训练课程。

他的目标很简单：提高绘画的质量，改进卡通片的技术。

由于他的公司不断扩大，他在 1930 年决定创立自己的学校，他在那里给未来的卡通片画家讲授制作卡通片的种种技术。学校很快就变得像个动物园。为了使他的卡通片主角更具真实感，迪士尼把教室变成了真正的生物学实验室，学生连续好几个小时在这里观察各种动物睡眠、醒来、进食等情况。这些学生后来帮助他摄制有关自然奇观的记录片。

1938 年迪士尼推出他第一部有故事片长度的动画片《白雪公主》。这部片子花了他两年的心血，是他的杰作之一。

不久他在加州的帕班克建立了他的现代化的电影制片厂，雇用 1500 人为他工作。此时，他的目标似乎已经实现。

他已实现了他的宿愿，他拥有一个极需耐心、坚忍和专业技术的综合事业。

第二次世界大战期间，和路迪士尼收到几个军方合同，摄制纪录片和画战争宣传画。战事一结束，迪士尼制片厂生意兴隆，迪士尼比以往更加专心于他的艺术。他常常工作到深夜。据说他常常清理废纸篓，看看里面有什么东西。第二天，他给助手们阅读他从废纸篓里捡来的东西，他声称，这些废纸里有伟大的构思！就是在这期间，迪士尼创作了许多伟大的电影，包括《灰姑娘》，《小飞侠》和《邦比》。

在 50 年代，迪士尼产生了一个梦想——建立迪士尼乐园。当时，他所有的朋友，特别是他的银行家，都声称这是个疯狂的计划。迪士尼要再次向人们证明人的梦想是可以实现的。

建立迪士尼乐园的构思是他与两个女儿在公园里散步时产生的。他构想了一个巨大的娱乐公园，在这里，儿童可以与他们所喜爱的卡通人物见面。当迪士尼最后决定执行这个计划时，谁也无法使他改变主意。

迪士尼乐园终于在 1955 年在加州安纳海姆建成开放。对迪士尼来说，这是个伟大的日子，他说：

“要是听从我自己，那么这个乐园永无完工之日。现在终于有了一个我能永远使之完善的公园。”

1985 年，迪士尼乐园迎接第 2 亿 5 千万个游客。

和路迪士尼于 1966 年逝世，电影界失去了一位最伟大的艺术大师。两个

主要的原则推动着他的一生：做他所喜欢做的工作和相信他的设想：

没有这两个原则，他绝不可能取得那么大的成就：他获得九百个荣誉奖状、三十二个奥斯卡奖、五个艾美金像奖、五个荣誉博士称号，他是卡通片的先驱，是世界最大的富翁之一。

