

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

世界十大经营之神



序

经营管理是一个神秘莫测的魔术，国外许多名牌企业的成功无不归因于激烈的市场竞争中的管理策略。今天，当许许多多的中国商人意识到这一点时，国外的大企业在中国已攻城掠地，出尽了风头。乃至使我国许多行业的发展举步维艰，尤其是许多国营大企业在竞争中更是显得力不从心，让每一个有血性的中国人为之捏一把汗。所幸的是，国人已振作起来，终于喊出将“三星”、“索尼”等外国名牌赶出中国的时代最强音。

不可否认的一点是，民族企业除了技术落后以外，主要是管理上的落后。许多商人其实是经营管理的门外汉，有的精通的不是经营，而是权术和逢迎。许多企业表面上进入现代化时代，而管理则还停滞在刀耕火种时代。我认为，管理的灵魂是“企业精神”，一流商人的要义绝不仅仅以赚钱为唯一目的，一流企业的发展无不依靠一流的创业精神。现代社会的资本家，再不是为了赚钱不惜“铤而走险”和“践踏人间一切法律”的“机器”。技术创新，服务第一，仁爱竞争，只赚“最低必要利润”，以人为本等理念早已成了他们管理的精髓。智慧和道德的交融，速度与金钱的默契，成为现代资本家的新特征。这些，无疑会成为最有现实意义的“他山之石”。

当今的中国商界，多的是“一夜暴富”的大款，少的是兢兢业业、目光远大的大企业家、大商人。正因如此，“大款”和“暴发”成为中国的流行时尚，许多人正在挖空心思地寻找暴发和投机的时机。正是这一心态，使一些人投身于坑蒙拐骗、制假贩黄的浊流之中。这意味着什么？难道中国人真的不善于管理致富么？那么，我们国家能不能出一批家喻户晓的经营之神？

管理水平的高低虽然是无形的，但无形有时比有形更珍贵也更可怕。中国的未来取决于当今中国商人的行为和行动，要想经营管理好企业，必须从经营管理者自身开始。21世纪是儒商时代，儒商时代是斗智的时代，更是管理竞争的时代。

尊敬的中国商人，人家正在“磨刀霍霍”，我们应该怎么办？

雄飞
1997年3月深夜
于静思斋

主编小传

贺雄飞，内蒙古伊克昭盟人，毕业于北京经济学院。

崇尚拼搏、崇尚思考，贫寒的家庭和坎坷的经历造就了他强健的体魄和倔强的性格。擅长写作，独创“经济散文”和“教育散文”，现担任“草原部落”创作室主任。主要作品有：《年轻的潇洒——与汪国真对白》、《枭雄兴亡录》、《股票债券期货交易赢家策略》系列、《商战名流》系列、《犹太人韬略大全》、《犹太大亨赚钱术》、《世界著名犹太人传奇》、《犹太人之谜》、《新千字文》、《阴谋与阳谋》、《世界十大名牌经营策略》、《儒商时代》、《世界教育艺术大观》、《夫妻兵法》等 40 多部书，约 1600 万字。

儒商时代的来临，
拉开了中国商人激烈竞争和
进一步发展的
第二起跑线。
经商如逆水行舟 不进则退，
愿这本《圣经》
能保佑我们财运亨通。

世界十大经营之神 圣经管理

第一章 只赚“最低必要利润”——马厩里崛起的《读者文摘》传奇

旋风般的扩张

“预刊”文章和编辑三戒

编一期杂志耗费 5000 多小时

“即使印在卫生纸上也会卖光”

资本主义式的共产主义经营哲学

监督机制与“互相残杀”

一、永远的《读者文摘》

1997年，美国《读者文摘》迎来了它的75周年纪念日。此时，它已成为一家年收入超过20亿美元的跨国企业，在全球127个国家拥有杂志、书籍、行销和投资营运的广阔市场。它以19种语言出版48个版本，每期发行2700多万册，拥有1亿多名读者，成为媒体世界的一大奇观。

《读者文摘》的雄心，宛若宇宙一样浩荡无边。当远离大都会的小镇居民们在阳台上消闲时，《读者文摘》令他们开怀畅笑，杂志上那些有点荤味儿但又委婉含蓄的笑话使他们开心，但又不触犯他们保守而淳朴的情感。它那朴实、亲切而又余味无穷的文章令人百读不厌，它以超凡入圣的乐观主义精神，唤起亿万读者对生活的挚爱、对事业的追求，对人生的信念。在美国，几乎每三个识字者中就有一位读过《读者文摘》，其读者之广，只有《圣经》能出其右。从里根到蒋介石、胡佛，《读者文摘》几乎人手一册。世界上也许有不少人不知道麦当劳，但却很少有人不知道《读者文摘》。

在《读者文摘》迈入它的第75个年头之际，1997年新年伊始，美国现任总统克林顿对《读者文摘》发表了热情洋溢的祝辞：

“我荣幸地为《读者文摘》创刊75周年撰文，也许它是世界上声誉最大、最受欢迎的杂志。

“75年前，德威特·华莱士创办了《读者文摘》，当时他不名一文，但却有一个价值连城的设想：把覆盖各个领域的五花八门的杂志中的最佳文章集结在一个封面之下。他想为所有的美国人提供使他们走在世界前列所需要的信息，满足他们对知识的渴求。华莱士没有低估这种渴求，没有多久，《读者文摘》就走向了无数美国人的家庭和办公室。从此，它为新闻出版界树立了一个完美的典范，向读者昭示从吸烟的危害到有效率政治的重要性的一切观念和思想。

“同许多美国人一样，我受益于《读者文摘》那启迪思想、愉悦灵魂的文章。但是，即使是对我这样熟稔《读者文摘》的人，我仍然为它巨大的成功而惊叹：它竟能以19种文字、48个版本成为全世界亿万读者的知音！这无论是在新闻出版界，还是在人类交流史上，都是一个辉煌的成就！”

一个堂堂的美国总统，竟对一本32开的大众杂志如此垂青，《读者文摘》的影响力由此可见一斑！

然而，更令人百思不解的是，《读者文摘》的创办人华莱士曾是被父母认为不堪造就的最没出息的孩子，他经天纬地的事业，竟是从区区600美元起家的。

“你已经被开除了”

华莱士的父亲詹姆斯·华莱士是一位精通希腊语言的教授，他精力充沛、雄心勃勃，除了教书，还要著书立说，并投资房地产。接任马卡拉斯特学院院长后，更是为争取社会赞助而奔走不休。他的浪漫天性博得了比他小10岁的女生詹妮特的倾慕，在经过一场火热的师生恋之后，他们共结连理，詹妮特富于宗教理想，但却有一种郁郁寡欢的气质。丈夫沉浸在自己的事业中，经常离家外出传教和募款，难得陪伴她。独守空房的寂寞使她在30岁就抱怨自己成了“累坏的老妪”，显示出了精神失常和宗教狂热的迹象。她唯一的

依靠是她的信仰，但她又从未真正进入宗教世界，这就注定她一生的悲剧。

小华莱士 1889 年 11 月 12 日生于圣保罗，是家中第 5 个孩子。上小学时成绩优异，到了该上中学的年纪，进入马卡拉斯特军校当寄宿生。这时，他酷爱惑作剧的天性得以展露，甚至还在当地的一家小报上发表文章，讲了他突袭女生宿舍的计划。从此，他的学习成绩直线下跌，家里怕他再惹是生非，便把他送到一家教会学校——贺蒙山男校，以使他远离女色。华莱士也大有改邪归正之意，在入学申请中痛下决心：无论我将来干什么，都要尽心尽力。

江山易改，本性难移。几个月后，他便故态复萌，因参加一次宿舍闹事而被校方抓获。没等到学校开除他，他便和一位朋友搭顺风车一走了之。从波士顿、纽约到旧金山，虽一路风尘，可机遇不错，旧金山刚刚发生了大地震，他俩马不停蹄地打了几份收入不菲的零工。

这年秋天，当校长的父亲为自己不争气的儿子走了个后门，让他进入马卡拉斯特学校学习。但是不久后，这个浑身充满“造反精神”的家伙又因牵走一位拾荒者的马和马车而惹下麻烦。他被带到一间空教室“受训”，学士帽被传来传去，最后以赔偿拾荒者 5 美元而了事。

第一年的学业总算对付过去了。开学后，华莱士更加积极地参加各种活动，混迹于学校足球队、棒球队和曲棍球队中，还参加了一个文学社。只是在快放假时他因在礼拜堂里放马被劝退，没有开除他大概是顾及他父亲的面子。

离校后，华莱士投奔他叔叔到维斯塔山的一家银行当出纳。在闲暇时间，华莱士竟鬼使神差般地投身于记笔记的爱好中。他入魔地把他的想法记到笔记本和活页纸上。他的笔记海阔天空，充满了少年气盛的长篇大论，还有用以自励的名言警句，发财致富的招术。这或许是他一时的心血来潮，但却一发而不可收，常常废寝忘食写到夜深人静，这种习惯一直保持到他的中年。不写东西时，华莱士便博览群书，尤喜读各种杂志，并把文章的精华摘抄在卡片上存档。

1910 年夏，华莱士回到加州，就读柏克荣大学文学院。次年夏天，他在俄勒冈州乡村走家串户卖地图。他徒步穿越无数乡镇，每天行程 15 英里。地图上绘有火车路线和全部城镇的位置和距离，还标有人口数目。推销地图的经历使他了解到大众对实用知识的渴求，这与他父兄师长重视的学术知识大相径庭。

时势造英雄。当时美国的大环境也给华莱士未来的事业提供了得天独厚的广阔舞台。本世纪初的美国正在告别它的纯真时代，飞机的问世、电话和无线电的发明拓展了人类活动的空间，邮政系统的建立和印刷技术的革新创造了庞大的印刷市场。外来移民象潮水般涌来涌去，美国的殖民影响力所向披靡。而当时的娱乐文化市场则为陈腐无聊的杂耍马戏、廉价小说和无声电影所充斥。而《读者文摘》倡导的简单、质朴和全能美国的观念却一扫这种陈腐之风，借助现代的科技手段，填补了无数美国人的精神空白。

那年夏天，华莱士与 200 多位客户签约，成交金额 500 多元，他用所赚的钱买了一辆廉价小汽车。

第二年夏天，华莱士回到圣保罗，受雇于韦伯出版公司撰写促销信。该公司办了一份叫《农民》的刊物，里面有数不清的既乏味又无实用价值的报告。爱出风头的华莱士向刊物主管建议说，《农民》应该精选一些最实用的资料，因为农民没时间去看那些长篇大论。然而，等着他的却是一瓢冷水，

刊物主管冷冰冰他说：“你已经被开除了，我们不相信你的看法。”

主管的冷言冷语并没有使他气馁，华莱士在刚愎和固执这一点上，无疑是他父亲的翻版。他向以前的老板借了700美元，准备创办自己的农民文摘，他从各地农业部门发布的几百份报告中精选最有用的信息，编成一本100多页的《农业百科手册》，还有几句广告式的说明：“精选资料，惠赐农人，可向政府和州实验站免费索取。”标题下面写着“德威特·华莱士选辑”，这是他一生第一次也是最后一次署名。

接着，华莱士在5个农业大州开始了奔波劳碌的旅行促销，他游说商业机构大量购买这本小册子作为客户的赠品。夏去秋来，他已将10万册《农业百科手册》全部售光，同时还清贷款。虽然华莱士在这一冒险中空忙一场，没有获利，但他却学到编辑、印刷、推销一份刊物的全部要领，更重要的是从他的东奔西走中了解到，普通美国人最需要的是实用的信息。

迫于父亲的压力，华莱士接受了当地一家日历贺卡公司的一份工作，担任邮购通讯经理。此时，哥哥本杰明已功成名就，姐姐海伦则嫁给一位长老会牧师，而华莱士却还是一个碌碌无为的辍学学生，似乎注定只能平庸一生。

大难不死和灵机一动

1917年4月，美国对德宣战，华莱士自告奋勇地参了军，被派往法国，从天堂般的新大陆瞬间跌入充满恐怖的噩梦之中。在一次战役中，华莱士被弹片击中，送往急救站。一名医生从华莱士小腹部发现了一个手掌般大小的新伤口，惊奇地说：“真是福大命大，这个部位太脆弱太危险了。”另一位医生在替他包扎颈部伤口时说：“真走运！差点击中颈静脉。”不久，又有一位医生告诉他：“差点没打中咽喉。”

华莱士在军医院养了半年的伤，这期间，他的脑子里老是萦绕着那年夏天在蒙大拿州推销《农业手册》而夜宿工棚时突现的灵感。那个夏夜，工人们的喧闹不已使他夜不能寐，就在这时，他灵机一动：为什么不去精选所有杂志的精华编印成册出售呢？因为仅仅摘录供农民或商人用的专业知识毕竟是有局限性的。

为了打发养伤的无聊，他开始读专为士兵编的美国杂志，他认为其中大多数文章都可以精减到原文篇幅的四分之一而不失原作的精髓。他只摘录那些可以吸引广大读者的“隽永”文章，并十分注意保持原文的风格。在回国的路上，他决定出版新的小册子，名为《读者文摘》。

回到圣保罗后，素来横冲直撞的华莱士却变得静如处子了。他埋头于明尼苏达州公立图书馆达半年之久，终于诞生了《读者文摘》的一册样本。这本小册子共有64页，其开本也便于随身携带，共从当时有影响的各类杂志中选编了31篇文章，这些文章涵盖了从人情、幽默、健康、性一直到日常生活中的实用技艺等题材。虽然每册两角伍分的定价有点贵，但华莱士对他的“杰作”信心十足：它不含广告，只有信息，“每篇都有长久的价值和趣味，在当时看来以浓缩和恒久的形式出现。”

平心而论，《读者文摘》并非第一家文摘杂志，但华莱士是第一个想到浓缩文章的人，这看似简单，却是一个非凡的创造。

华莱士的目标是发行5000册，这足以使他过上舒适的生活。他向父亲借

了 600 美元，准备先印 500 册。

本世纪 20 年代美国人厌倦了充斥报刊的对社会的灰暗描写，而当时的大部分商业杂志都以小说为主，华莱士敏锐地捕捉到了美国人的脉搏。他想创办一份启迪心智、报道事实的杂志，这恐怕是本世纪出版史上最伟大的构想了。华莱士充满信心地在笔记中写道：“永远不要害怕，现在有股渴求知识的潜流，只要能满足它，就会获得回报。”

接着，他便向纽约、圣保罗等地的出版商提出建议，他愿意将《读者文摘》的构想提供给任何愿意付钱请他当编辑的人。他向全国各大杂志的发行人和一些出版商写信，寄给他们一份刊物的样本，但是全部被退了回来。

出神入化的爱情与创业

随着一本本样书被退，华莱士陷入了越来越强烈的沮丧之中。这时，仿佛是上帝有意的安排，他少年时就喜欢过的莉拉翩然而至，使他走出了沮丧的陷阶，翻开了生活中新的一页。

莉拉是华莱士在马卡拉斯特学院的老同学艾奇逊最小的妹妹，其父是一名牧师，莉拉则在纽约女青年会担任社工。一年前华莱士与艾奇逊恢复联系后，曾邀请莉拉到圣保罗，含糊其辞地说那里的妇女工作“很糟糕”，需要莉拉来协助工作，“还有……这里可以滑雪。”1920 年秋，莉拉被女青年会派往圣保罗查看当地妇女在罐头厂的工作情况，正好可与华莱士面晤。

华莱士的“浓缩”艺术在他们的恋爱婚姻上同样用得出神入化。莉拉抵达圣保罗的首日，华莱士便在一处风景优美的河岸向她求婚。次日，莉拉便欣然接受，并称赞他创办《读者文摘》的构想“妙极了！”从此，她不但将自己许给了华莱士，也终身许给了《读者文摘》。

然而，当时一贫如洗的华莱士连结婚的钱都凑不够，还谈何创办《读者文摘》？于是，莉拉只好回到纽约，华莱士则在匹兹堡找了一份为西屋公司写促销广告方案的工作。

疾风骤雨的热恋并没有因劳燕分飞而减弱，他们鸿雁传书，共话理想人生，华莱士在 1920 年 12 月 8 日给莉拉的信中充满激情地预言：“你不知道你对我的成功启发有多大——我知道我一定会成功。”

莉拉的理解和鼓励虽然使华莱士雄心勃勃，但如何在没有大出版商支持的情况下推销杂志，仍使他怵头。这时，一位同事提议他用邮寄的方式发售，使他茅塞顿开。但就在这个节骨眼上，华莱士又失业了。

华莱士义无反顾，但他必须向父亲和哥哥借 3000 美元，但父亲和哥哥只分别拿出 300 元，仅够一时之用。华莱士决定推销出足够的预订户，以凑足首期杂志的印刷费。接下来的 4 个月，他寄出几百份宣传单和临时订阅单，寄给经过筛选的潜在订户。

4 个月后，华莱士搬到纽约，暂住在纽约公共图书馆。除了广泛邮寄促销信外，华莱士便泡在期刊阅览室里，从几百种杂志中搜寻值得浓缩保存的具有长久价值的妙文警句。不久，华莱士又迁往许多杂志的诞生地格林威治村，租了一套小公寓自住，另租了一家酒吧的地下室当办公室。

1921 年 10 月 15 日，32 岁的华莱士和 33 岁的莉拉在快活镇举行结婚典礼。结婚当日，华莱士和莉拉便疯狂地工作，寄出数千份促销信。婚礼之后，他们到波科诺斯度蜜月两周。回来后，华莱士和莉拉发现他们最后一次邮寄

的促销信回收率非常之差，绝望中的华莱士想打退堂鼓，但莉拉则一直鼓励他，直到他重新振作起来。更重要的是，她说服哥哥艾奇逊借 5000 元给他们。

当华莱士认为已收到足够的订阅单时，便开始印刷，首次的印量是 5000 册。但要在元月份推出刊物已来不及了，所以，《读者文摘》的创刊号是在 1922 年 2 月诞生的。

创刊号和华莱士两年前做出的样本相差无几，共 64 页，选录 31 篇文章。从第 1 期起，《读者文摘》便确立了它的基调：“每篇文章都有长久的价值和趣味，以浓缩和精简的形式出现。”也是从第 1 期开始，《读者文摘》建立了自己的编辑模式，以后的 75 年中风格大体不变：三篇是关于妇女的，两篇是关于动物的，一篇是写汽车大王福特的特写，还有指导人为人处世的实用指南。此外，华莱士把那些迎合极端反动的文章收录在内，持续出现在自由派的题材是两性关系离婚改革之类的话题，但这些文章仍把一夫一妻制看作社会的基石。《读者文摘》在创刊号中引发了种族主义者的共鸣，而且几十年一如既往。在妇女话题中则有很多关于性的讨论。这些题材不温不火，但却足以激起普通读者的好奇心。

然而，订单回收的速度却很慢。办到第 5 期时，华莱士彻底绝望，同时立刻回圣保罗找工作。莉拉想方设法逗他开心，才使他挺了过来。

次年秋，订户增至 7000 份，华莱士购置了打字机和模板印刷机。不久，夫妇俩租下了车库公寓的一间房子，又花 10 美元租下隔壁的一小间马厩改装成办公室。

1923 年圣诞节，《读者文摘》又向潜在的读者实行 2.75 元的优惠价，拉到 10 个订户的读者可免费续订一年。目录从内页移到封面，从此一直不变，使读者一目了然。说明文改为“从主要杂志摘出‘一日一文，——每篇文章拥有长久的价值和趣味，以浓缩恒久的手册形式推出。”

1923 年到 1924 年夏，一位叫佛斯的年轻女大学生利用假期为《读者文摘》打工，她每天在马厩工作一整天，写 20 多封广告函，周薪 20 美元。马厩没有暖气，她只好把自己用浣熊皮衣紧裹起来，而华莱士则卷缩在伐木工的厚大衣中。房东发现，马厩的灯常常要亮到半夜时分。

结婚两年后莉拉辞职回家。

旋风般的扩张

1925 年 9 月，哈佛大学毕业后在国外传教协会任职 4 年的亨德森回到美国，生活无着，正在找工作，碰巧在友人家看到当时还很不起眼的小杂志《读者文摘》，便决定去碰碰运气。华莱士带这位客人参观了拥挤的办公室，并共进午餐，畅谈他的杂志。华莱士说他自己发行、编辑、门房一肩扛，亨德森说他也会打扫，不久，亨德森交出了一份颇像哈佛学期报告的杂志报告，从此成为《读者文摘》第一名全职员工，月薪 150 元，一干就是半个世纪。

亨德森是个有心人，很快就对华莱士的邮购方法了如指掌。华莱士不但广泛搜集可供寄送广告函的地址，而且颇善捕捉人心。他发现定期送来的青年会会刊中有一栏专门登调职女青年会秘书的新地址，就让亨德森每次都剪辑下来。他说：“一个女孩子初到异地，一定会很孤寂——这时，任何信件，哪怕是一封促销信，都会使她高兴，她会从头读到尾。”因此，《读者文摘》的邮寄名单持续增

华莱士很注重细微末节。他让亨德森找一位写字漂亮的女士，并坚持信封上的地址要写得够吸引人。亨德森很快发现闲在家里的风雅老太太是最适合的人选。每周五早上，他驱车到当地六七户人家家里，用成箱的新信封交换前一周送来的已写好地址的信封。

不久，华莱士为适应事业发展的需要，雇用了一位叫林奇的全职人员接手业务经理一职，林奇曾是一位牧师，因通奸被主教会议开除。生性不按牌理出牌的华莱士没有吹毛求疵。

莉拉有位女友，她的丈夫戈里菲斯负责《纽约商业日报》的推展工作。华莱士和他商定，以每封五角的价格收购戈里菲斯收到的咨询信件。不久，华莱士干脆雇用戈里菲斯为《读者文摘》的第三业务经理。

《读者文摘》虽然蓬勃发展，但却潜伏着一个隐患：华莱士对转载的文章分文未付，这是他负担不起的一大奢侈。因此他对某些惹不起的杂志的文章尽量少用或不用，并在几年内不准把他的促销信寄到方圆 500 英里之外的地方。

不过，当时没有人过分看重这份新杂志。刚起步的《时代》和《纽约客》似乎以新闻轰动效应而更令人瞩目。华莱士韬光养晦，在远离闹市的山头上埋首工作，独往独来。当时大部分杂志都竭力迎合城市读者群，而华莱士却以传统的温情向孤立的乡村地区渗透。

1925 年，华莱士将《读者文摘》放到报摊试销，结果畅销无阻。但考虑到这会影响订户的积极性并可能引发财力雄厚的出版商和它竞争，最后还是没有实行。

1926 年及随后的三年，《读者文摘》的发行量由 2 万本扩展到 21.6 万本。华莱士连租了好几处办公场所，使当地每个想就业的人都可如愿以偿。

华莱士喜欢精选万金油式的文章，他为读者提供人体排泄法和治疗痴呆、秃顶、失眠、鸡眼和麻疯病的速效良方，并向读者介绍克服自卑和心理障碍、保持心理健康的途径，华莱士称之为“生活的艺术”。

《读者文摘》的初获成功开始引来别人仿效。华莱士最担心的是《时尚阅读》和《斯尼德文摘》，但父亲给他写了许多鼓励信：“你有最涵义深刻的刊名——《读者文摘》，新的刊物只会模仿，这点使它们先天不足。”

面对仿效者，华莱士清醒地意识到，此时已不能光靠订户来保持杂志的竞争力了，必须占领报摊这一零售市场。他选择了 S—M 配销公司，并结识了该公司一位主管——科尔。科尔认为《读者文摘》有很大的零售潜力，并说服华莱士在几个城市的报摊试卖。1929 年 4 月，拥有 22 万册发行量的《读者文摘》首次出现在报摊上。S—M 新闻批给零售商 10 万册，结果销出 6.2 万册，使《读者文摘》的发行量由此提高 30%，这对一份刚露面的新杂志来说，是一个闻所未闻的巨大成功。

1932 年，华莱士邀请科尔离开 S—M 新闻，担任《读者文摘》发行部主任，科尔不干，但他提议由 S—M 新闻免费推销该杂志半年，如果成效不错，届时华莱士可以花钱续签合同。科尔雇用赫伯特实施这一计划，他们提出发展一个订户索价 1 元。半年的试销期后，华莱士开始支付 S—M 新闻优厚的发行费——新订户全部订费的 20%。很快，杂志的发行量跃增到 30 万份。

人怕出名猪怕壮。《读者文摘》旋风般的扩展倒使华莱士感到一种恶兆。虽然他已决定付钱给供稿的杂志，但它们如果一旦发现这份来自偏远地方的小杂志有那么巨大的发行量，恐怕就不会这么客气了。过去 8 年间，华莱士

费神耗力竭力隐瞒杂志的极度成功，包括他不登广告也并非出于美德，而是为避免一年一度的发行量稽查。他早就考虑过刊登广告，但担心的是顾此失彼，使广告收入成为弄断《读者文摘》脖子的一根草。

一些杂志已感受到《读者文摘》咄咄逼人的威胁，开始限制它的转载权。此时，华莱士当机立断，决定结束《读者文摘》搭便车的历史。很快，《读者文摘》由原来的64页增到112页，与35家美国杂志签订了独家转载合约。它提出的条件如此优厚，使许多杂志无法拒绝。独家转载权的获得不仅大大扩展了《读者文摘》的稿源，而且对众多的仿效者予以致命的一击。

1930年，华莱士把《北美评论》的编辑主任佩恩拉到《读者文摘》大旗下任主编，并付给他高达7万美元的年薪，这在当时是一个天文数字。同时还招兵买马，一批精兵强将纷纷加入《读者文摘》。

“预刊”文章和编辑三戒

大萧条给美国杂志业带来巨大冲击，一些《读者文摘》经常转载的传奇性刊物销声匿迹，使《读者文摘》的稿源大受影响。此时，华莱士要继续维持《读者文摘》作为杂志“精华”的错觉，为此，他有了一个大胆的设想：制造“文摘”，他一方面引进原作文章，另一方面盯住了其他几十种刊物的首发文章，进行“预刊”投资，并聘请佛格森任原作文章助编。

“预刊”的程序是这样的：先和另一家刊物谈文章构想，文章成稿后先由该刊发表，而由《读者文摘》支付稿酬和费用，只要求文章登出后的转载权。后来，《读者文摘》特别和《调查图片》杂志合作，由该杂志提供构想给《读者文摘》，《读者文摘》再把这一构想变成文章让《调查图片》“预先刊登”，而由《读者文摘》支付费用。“预刊”一词由此得名。

《读者文摘》为其他杂志支付的价码在当时是天价，一次为《基督教世纪》的一篇文章付出1500元，而该杂志一篇文章的最高稿酬仅为15元。但是让文章预刊在这类严肃的权威性的杂志上，使这笔投资变得很有价值。

华莱士对编辑管理有方，谁负责挑选文章，谁修删文章，他都一一记录在案。然而，最为重要的是华莱士早在杂志草创期就确立的编辑宗旨，它们是《读者文摘》刻在石头上的三戒：

“它可以被摘编吗？它会让读者记住、思考并讨论吗？”

“它实用吗？会让多数读者感兴趣并作为他们的谈资吗？”

“它有恒久的趣味吗？一两年后仍有意思吗？”

华莱士还经常公布许多充满建议、警告和忠告的备忘录，最有趣的是向高层编辑人员发出的《办公室机密备忘录》，经常提出一些新点子。华莱士还警告：“我们不希望任何人偷走这些点子，所以不要泄露出去。”

华莱士常常突发奇想，考验他的编辑人员。一次，他拿来一篇原作文章让7位编辑分别删减，结果最少删减的编辑只减了3个字，而最多删改的编辑却改动了一段，节省59个字，7位编辑共省略了185个字。这种训练使他的编辑养成了精益求精的敬业精神。

《读者文摘》如日中天，1935年的发行量激增至145万多册，其在报摊每期平均售出的份数比《纽约客》、《哈泼斯》等6家热销杂志全加起来的份数还要多。但是，华莱士却没有被胜利冲昏头脑，他向员工发出《我们必须保持警觉》的备忘录，以一些大牌杂志一落千丈的事实警示员工。

《读者文摘》此时虽然畅销，但却尚未成名。这时，一辆汽车使它陡然成了举国关注的焦点，从而家喻户晓，一举成名。

1935年春的一天下午，华莱士路遇一堆刚撞坏的汽车残骸，并从拖曳的卡车司机那里得到了事故的可怕细节，为了让开车人意识到车祸的可怕，他派一位年轻记者去采访州警，结果，1935年8月号的《读者文摘》刊发了这篇名为《有关猝死》的车祸现场报道，这篇文章以极为逼真的恐怖细节吸引了读者。文章清样被送到5000家报社和其他刊物，华莱士请他们免费转载，几乎每座大城市的报社都转发了这篇文章，华莱士仅仅要求他们注明出自《读者文摘》。《读者文摘》在3个月内散发了400万份以上的翻印品。这篇文章引起万众瞩目，被广播电台作为讨论的话题，被通讯新画成漫画制成短篇，一时洛阳纸贵。华莱士由此认识到原文章的威力。

在原作文章和预刊文章成功之后，华莱士又有了第三种构想。在1934年圣诞节那期的杂志上，他宣布：“本期已由112页增至128页，以容纳从适当书籍摘录的文章。”其实在这之前他就登过一些简短的书摘，但浓缩整本书却是一个新构想。不久，他缩编了法国人卡罗的优生学著作《未知的人类》，该书认为北欧人是优等种族，而黑人和黄种人则是被太阳烧成的低级人种。从此，优生学成为《读者文摘》固定的选题。

在争取群众、运用群众这一点上，华莱士和我们中国的毛泽东不谋而合。他经常引发群众讨论争议，并以高额奖金举办各种写作比赛，调动广大群众的参与意识。他精选的文章以乐观、闲适为主，强调正面引导，将负面报道减到最低限度。他在杂志中传达的信息充满了希望，交织着生活智慧和幽默的启示，他告诉读者有志者事竟成，并凭借其饱经考验的独特风格，报道人类精神抵抗恶劣环境的英雄故事，这正是陷入经济萧条的国民所要听的。

30年代中期，华莱士已富得流油，他斥资27万美元，买下基斯科山的105英亩土地，建造了一座拥有22个房间的优雅的城堡式的华厦，取名“高山高风”。此时《读者文摘》的期发量高达180多万份。华莱士对职员要求极严，但却很少责备员工，从未开除任何人，并表示任何在《读者文摘》工作的人都是终身职。他的这些主张深受员工欢迎，保持了《读者文摘》的稳定性。

编一期杂志耗费5000多小时

“高风”华厦完工后，华莱士在顶楼有了自己的专用办公室，无人获准进入这间密室，他经常连续数月埋头于工作中，只是偶尔在午后出现在员工办公室。华莱士常常在工作室过夜，莉拉常常整夜听收音机或看书打发寂寞时光，华莱士对此唯一的补偿是每日下午与爱妻在娱乐间共舞15分钟。

此时，华莱士另一个重要决策是动员科尔进公司担任全职职员。

1938年，科尔在《大众科学》杂志的年薪达5万美元，还有25万美元的股利收入，科尔担心自己离去后股票会下跌。华莱士慷慨地为科尔提供足够资金买下《大众科学》的控股权，科尔因此加盟《读者文摘》。由于科尔神奇的推销术，《读者文摘》上半年报摊零售量上扬17%，在零售市场独占鳌头。

此时《读者文摘》的员工已多达500人，散布在快活镇的14栋办公楼中，因此，华莱士决定斥巨资兴建查巴奎总部。

1939年，该工程竣工，《读者文摘》的员工们全部迁入这栋三层大楼。有一段时间，公司每天下午免费供应员工三明治和牛奶，编辑们的身材也开始像大面包般发福，许多员工是以全国最高的薪金聘用的。除36名编辑外，还雇用了3位研究员。

华莱士开始深居简出。例行的编辑业务由主编佩因和副主编达西尔主持。华莱士建立了一整套轮替的编辑制度。

每月有不同的“当期编辑”负责选出30篇文章及所有的补白资料小单元和一篇书摘。

负责阅览和剪辑的员工也大幅增加，其中10位编辑的工作是每个月阅读指定的15至20份杂志。其他负责阅读的人搜览另外几百种期刊，从专业的科学杂志到各公司的内部刊物无一漏网。每月有高达500份杂志被拿来研读，编辑们将其文章分成NU（无用）、U（有用）、P（可能有用）三类。负责阅览的人不仅要选择、标示文章，还要删减文章，一般是将之浓缩成原文的四分之一，再由部门主编审视一遍，才能送至当期编辑那里。在编辑及浓缩过程中，每位编辑使用不同颜色的铅笔，以便当期编辑对每位员工的工作情况了如指掌。据估测，为选出供一期所用的30篇文章，员工们平均花费5000多个小时在阅读上。

当期编辑完成样本之后，便将它送到达西尔处，他可以抽掉一篇文章或另找一篇取代，甚至可以从库存中调入一篇插入。经过修改核准的样本随之送到佩恩手上，他拥有的权力超过达西尔，他被认为是编辑群中的“精准剪刀手”。

接着，成品被送往研究部门检查有无错讹，还要分送到审稿编辑和律师处检查有无法律问题。

华莱士看到最后的大样时，刊物即将付印。如果他此时做了修正，通常是提出另一篇更合编辑意图的文章。

表面看来，轮换的编辑制度是分配权力的民主方式，但实际上却让每个当期编辑互相比较劲。华莱士鼓励编辑们彼此竞争，并曾一度把当期编辑增到五至六倍。评判当期编辑胜负的标准，是该期刊物在报摊的销售量。

在《读者文摘》的业绩持续上升之际，华莱士把主要精力用在新部门的开拓和新栏目的构思中。“我最难忘的人”、“妙语连珠”和“人间活剧”等栏目均出自他的构想。《读者文摘》还赶在一项医学研究完成之前，有选择地报道一种神奇的治疗方法，如《对抗早期梅毒》和《关节炎患者的希望》等，此举尽管屡遭医学界责难，却广受读者欢迎。《读者文摘》把孤立主义、幽默、小品及暴露性文章融为一体，持续创下新纪录。

1941年初，发行量升至410万册。

“即使印在卫生纸上也会卖光”

搬进新总部后，华莱士下令每天的工作需在下午4点前结束。以前从未在晚7点前离开办公室的科尔不知如何打发这大半天时光，便开始从4点下班后挨家挨户地去拜访长期订户，问订户为何要续订。他从访问中得知《读者文摘》中那些实用的生活艺术是最受欢迎的栏目。

一次，科尔得意地走进华莱士的办公室，报告最新的报摊零售数字。正在看大样的华莱士对科尔报告的数字充耳不闻，科尔又重复了一遍。华莱士

却让他留下数据等会儿再看。当科尔正欲出门时，回过头来说：“我们打败了《时代》和《生活》杂志。”这时，华莱士才如梦方醒地大喊了一声：“棒极了！”

30年代末，中国上海出现了一期盗版的《读者文摘》，同时，它在加拿大及其他国家出售英文杂志的书报摊上也极为抢手，这说明《读者文摘》有着海外发行的潜在市场。

1939年12月，《读者文摘》英国版创刊号问世。接着，开始筹备阿拉伯文版。科尔设计了一套策略，由美国订户每年出1元钱赞助拉美读者，用低于订阅价的价钱来竞争——只有1角钱。跟英国版一样，这份96页的《读者文摘》拉丁文版精选美国版过期杂志的精华文章，剔除那些完全美国化的作品，再加入几篇与拉丁美洲有关的文章。

1940年8月，气度不凡的《读者文摘》精华本出现在拉丁美洲书报摊上。创刊号热销近15万册，4个月内销售量即达25万册。与此同时，1941年，英国版的销量已达18万册。

1943年，英国版销量达20万册。

1946年，日文版的《读者文摘》问世，12万册杂志在几小时内被抢购一空。几年后，日文版的销量达到140万册。有人惊叹，即使《读者文摘》印在卫生纸上，一样会卖得精光。

1947年，以10种文字出版的《读者文摘》海外版销售量达469.8万册（包括西文、葡文、阿文、挪威文、瑞典文、丹麦文、日文、法文、德文和大英国协及南非的英文版）。海外部的资深人士艾奇逊说：“美国许多重要人物均认为，《读者文摘》是美国最伟大的亲善大使。”外国人“向我们求助，如饥渴的人寻觅清泉。”

“10分”战略和硬币行动

50年代的《读者文摘》已不复战时盛况，人口迁移和杂志竞争的激化等因素使总发行量由600万册降到450万册，报摊零售量更由200万册锐减为80万册。虽无亏损之忧，但业务停滞已是不争之实。这时，科尔聘请的负责广告邮购部门的温兹不失时机地掀起了一场改革风潮，使《读者文摘》不但要改革邮购和书籍出版世界，还要重写杂志广告的规则。

怎样改革？开发什么？温兹认为，唯有经过读者意见调查才能找出答案。温兹一年内做400次不同的邮购调查，不久便找到将邮购广告回函率由4%大幅提高到6%、9%、11%的方法。但是，科尔还是不满意，他说：“我们是当下唯一单靠发行收入保持运转的杂志，财务有逐渐恶化的倾向。我们有什么办法替《读者文摘》赚钱呢？”

显然，登广告是一个答案。但华莱士仍旧反对。科尔的策略是从可在不受华莱士反对下接受广告的《读者文摘》加拿大版打开缺口。于是他派汤普森担任加拿大版总经理，以为美国版在机会来临时刊登广告打下基础。

《读者文摘》迫切需要开拓各种财源。不久前公司刚出版一套搜集杂志后面书稿的《读者文摘的14本书》，每本售价1美元，共卖出20万本，净赚3.5万美元。华莱士想如法炮制，再出一本书，这项工作最后落在温兹头上。温兹经调查后发现，书本的售价可由1美元提高到1.69美元，销售量也可由20万册增到100万册，利润暴增为100万美元。书出版后一如预期净赚

100 万美元。但温兹并没有沾沾自喜，他认为只发行一次书实在浪费时间，他向科尔建议成立一个读书俱乐部。

出版书籍似乎是让公司脱离困境的捷径。所以书稿编辑亨德森提出发行套装小说的构想时，科尔出版 4 本 500 页的书，每册包括三部浓缩后的著作，一本时下的畅销小说，一本非小说名著及《读者文摘》探索，这些书都是杂志未摘发过的，三合一的套书仅能邮购，每册售价 1.89 美元。

在读书俱乐部得到最后许可前，温兹又作了另一项调查，结果显示，80% 的受访者愿意一年买 4 册书，而非 1 册。

亨德森想以无限量的丛书系列构成引人入胜的一套书。温兹设想让订户免费拥有第一本书，不过前提是他们必须同意在同一年内购买其他 3 本书。虽然这项调查的回函率高达 4%，但免费书的建议没多久就不再吸引人，因此他着手调查：“有什么比免费还好？”他向订户提供了“第一本书 1 美元”、“5 角”以及 25 分、10 分、5 分、1 分等 6 种选择。结果发现，5 角的反应比 1 美元好，25 分又比 5 角好，但 5 分的反应不如 10 分，1 分的反应又不如 5 分。温兹得出结论，“10 分”是人们良心上的价格。1 元太贵了，1 分又少得让他们不安。最后，“10 分一本”的策略吸引了高达 18% 的回函率。

读书俱乐部的计划获得华莱士首肯后，亨得森马不停蹄地开始实施。

1950 年 2 月，《读者文摘》宣布了一项新业务，叫做“《读者文摘》浓缩书”。几个月后，第一册书问世，寄达 18.3 万名订户手中。

《读者文摘》浓缩书一举成功，在实施后头年的年终就招募到 51.2 万会员，每季所出的书平均都可卖到 46 万册。

亨德森和其他编辑每年要筛选 2000 本书，保证畅销的书通常在出版前就买下手稿。初步入选的作品再交给自由作家和编辑，由他们写出简短的审读意见，陈述内容大纲和浓缩过程中可能遇到的难题。书本入选后，就交由编辑删减。

第二年年底，《读者文摘》浓缩书寄出 1000 万册，还募集了 100 万名新会员，回函率高达 10%。4 年后，读书俱乐部的会员达到 250 万名。

读书俱乐部的非凡成就归功于《读者文摘》倡导健全价值、愉快阅读的美誉。正如一位权威人士所言：邮购的第一法则是要满足“男男女女的需要或欲望”，也就是对爱、安全、财富、事业、健康和其他一切快乐根源的渴望。

在创立读书俱乐部的同时，科尔和员工们也为提高杂志发行量呕心沥血。《读者文摘》现有的 400 份不同名单上的人名重复得极其惊人，他们急需一份正确的名单。这个难题交给麦金泰处理，他的建议是直接从电话簿里找出人名。他找妇女们帮忙，从全国每本电话簿中整理出一份 2000 万人的名单，《读者文摘》的发行量很快由 500 万上升到 1200 多万本。

《读者文摘》的广告函中，有一封别具一格：“亲爱的读者：有一位古波斯诗人曾说过，如果你有两角钱，一角拿来买面包，另一角用来买心灵的风信子。”信中解释，风信子就是指《读者文摘》，他们请订户将内附的 1 角钱硬币寄回快活镇，便可享受 12 个月的精神盛宴。当然，他们仍要付全额帐单。

意见调查显示，这招果然有效。不过叫温兹头疼的是，上哪儿去找那么多 1 角钱硬币，好寄给人们去买他们心灵的风信子？

共需要 6000 万枚 1 角硬币，现只囤积了 2000 万枚，温兹的助理诺顿提

议到华盛顿找铸币厂厂长布瑞特，向他要另外 4000 万枚，每百枚价格 10.3 美元。“波斯诗人”广告函效果果然不同凡响，《读者文摘》次年又决定再寄出 1 亿枚 1 角硬币，硬币行动大获成功，可科尔在报摊上的成就却不尽如人意。温兹到德州去，发现《读者文摘》滞销是因为发行量一度达到 500 万份的《皇冠》杂志就放在《读者文摘》旁边。这表明当《读者文摘》已售完时，《皇冠》杂志还在架上，便开始侵占《读者文摘》的销售量。补充书架上的杂志似乎是理所当然的对策，但受雇跟踪销售量的报摊“督察员”偷懒和仓管人才不足等客观因素又使之很难实施。科尔决定把《读者文摘》从小书架上撤下来跟《星期六晚报》、《生活》等杂志一起投到报摊，他要求在摊上放 4 叠《读者文摘》。情势顿时急转直上，销售量又由 80 万升为 150 万。之后，科尔又在超级市场增设展示架，并出钱获准将《读者文摘》放在收银柜台上。《读者文摘》的超市销量立刻急增，最后达到 10 倍。

《读者文摘》最重大的改革发生在 1954 年。当时杂志本身出现 100 多万美元的亏损，全靠浓缩书补偿。科尔已无退路，决定说服华莱士同意刊登广告。华莱士看到杂志首次出现赤字，同意先做一项读者调查。调查显示，90% 的美国读者支持刊登广告，而不愿每本涨价 35 美分。

11 月初的一天，华莱士终于吐口：“如果你们认为应该登广告，我想首先应通知其他杂志。”

科尔跑去告诉汤普森这项历史性的决定。当时汤普森已从加拿大调回来，正等着这一天到来。他立即策划了一则广告向外界宣布这一决定。可是，这一决定还没印出来，消息已流传开来，订单蜂拥而入。

科尔和汤普森宣布杂志从 4 月号起接受广告，黑白全页价码为 2.6 万美元。在短短两周内，《读者文摘》收到 1107 页的广告，约为全年广告量的 3 倍。科尔和汤普森提出的解决办法是，把版面分配给代理 170 种产品和服务的 60 家广告公司。在第一则广告问世前，《读者文摘》已接下总额达 1100 万美元的订单。

1955 年 4 月号出版时，崭新风貌的《读者文摘》由 168 页增加到 216 页。

《读者文摘》的发行量也在与日俱增。

1955 年 6 月底达 1023 万册，创下有史以来同类期刊新纪录，只有《圣经》可与之媲美。浓缩书也突飞猛进，400 万名会员使读书俱乐部成为全球之最。

“难道我们首先想到的应该是赚钱吗？”

企业以实现利润最大化为其经营目标，这似乎是天经地义的。但是，当企业财源滚滚、无亏损之忧时，许多企业家便把目标放到增进人类的共同利益上，使企业变为真正的公共服务机构。

60 年代初的《读者文摘》就处在这样一个转折期。

当时，《读者文摘》资金大量涌入，这些钱主要来自广告收入、浓缩书和海外版的利润。《读者文摘》在这三方面迅猛扩张。但是，这时的利润对华莱士来说仅仅是一个数字概念了，他不想赚超过需要的钱。

在这些年间，华莱士不断修正和翻新《读者文摘》，以便与时共进击退敌人，但从较广的意义来说，该杂志已把注意力放在原来的目的上——向读者提供“隽永的文章”。随着它逐渐成为全球发行量最大的杂志，《读者文

摘》也开始相信，它拥有超越利润的编辑使命，用我们中国式语言来说，就是追求社会效益。

华莱士很清楚，社会效益与经济效益互不相斥，但他觉得只要够本钱完成生命中未完成的目标，再赚更多的钱似乎毫无意义。他的首要目标是把《读者文摘》送到全世界每一个家庭，以任何一种语言传达，就像《圣经》一样。

另一个目标是，华莱士想以家长式的统治，维持并改善他和莉拉为所有员工创造的环境。

最后一个并且在日后愈显重要的目标是，他和莉拉想把更多时间花在慈善事业上，他们夫妇素来就乐善好施。

不创造更多利润还有一个原因，也就是《读者文摘》所一直倡导的自得其乐的生活艺术。工作狂不受赞许，准时和严守工作时间则获得鼓励，奴隶式地追求利润是人性的扭曲。

但是，越是不想赚钱，越是财源滚滚。高薪请来的主管大都富于挑战精神，野心勃勃，不让他们赚钱比判他们死刑还难受。所以，尽管多数人才都无法大展鸿图，但《读者文摘》仍以稳定的速度扩张。

公司对巨额利润撒手不管，让各部门拥有自主权。科尔利用这种条件，为公司开辟了第三大财源，他成立一个部门，通过超级市场和邮购销售高保真慢转唱片。

在汤普逊领导下，《读者文摘》海外版也蒸蒸日上。伦敦办事处推出《读者文摘世界大地图》，销售量以百万计。

《读者文摘》王国的其他部落，不但赚取可观的利润，同时也在实现它人手一册的目标，包括乳臭未干的儿童和两眼摸黑的盲人。校园版发行量超过《纽约时报》，盲文版以多种语言印行。为便利不懂盲文的盲人，《读者文摘》还和“美国盲人印刷室”合作，将每期杂志录成12张慢转唱片，送给国会图书馆从全国选出的28家图书馆、76户家庭和盲人社交俱乐部。此外，《读者文摘》还捐出数千本，免费送给联邦和州立监狱、感化院和慈善机构。

尽管创办人千叮万嘱不要赚太多钱，《读者文摘》这一切努力都有了代价。

1960年7月28日，《纽约时报》报道《读者文摘》发行量已高达1200万册，“创下杂志发行史上的新高纪录”。

1961年，公司总收入达1.55亿美元。1964年，中文版问世。

此时，爱好室内装演的莉拉把她的注意力集中在这个王国最朴实的人造产品——《读者文摘》本身，并且决定为它作一番“美容”。她将《读者文摘》的封面由一成不变、字体刻板焕然一新为以美国国家机构、天然景观和小镇风貌的彩色图画作号召。一般是以美国插画家洛克威尔的怀旧心态呈现。这是她对杂志的一项重大贡献。

年迈的华莱士夫妇仍然精力充沛，他们对公益事业更加热衷，已名列全美最富有的名人榜上。但《读者文摘》在他们夫妇过世后由谁来继承，他们却不能不考虑。虽然他们有几十位子侄辈，但没人指望他们会把公司分给其亲戚。

1964年圣诞节过后几天，华莱士突然宣布，成立总裁办公室，同时任命路易斯担任此职并兼总编辑，而他和莉拉并列董事长。在他迈入77岁高龄之际，华莱士心中的玄机证实他竟要抛开家人的感情、密友的建议、企业的传统智慧，导引《读者文摘》进入未来。

就在华莱士夫妇功成身退之时，克里斯登森在《哥伦比亚评论》上发表了《（读者文摘）报告》，提出以下综合性评估：

“如果没有《读者文摘》，一般读者就不会接触到更多有价值的文章……它帮助年轻人养成阅读习惯，这是一项很重要的服务。但遗憾的是，一份在证明足以迎合数百万美国人口味和需要的杂志，竟然会因为过分侧重民主党主政下的华府丑闻，而使其价值严重受损，乃至至于默许或鼓励低劣和政治上的偏差报道。”

《读者文摘》仍在成长之中。不久，它又跨足专业图书出版，包括标准大专字典、高中字典、卡塞尔外语字典系列等。为了开发不通过邮购路径买书的广大读者，公司决定买下一家制度完善、声誉卓著的专业图书出版公司，然后直接向书店销售《读者文摘》的直销书。反之，专业图书出版公司的新书也可以通过邮购渠道来销售。但这一构想后来证明是一大败笔。出版业是一门艺术，而不是科学。《读者文摘》通过邮购渠道销售的书和书店卖的完全不同。专业图书出版不仅涉及一套不同的分销系统，还有不同的编辑标准和惯例。

1966年，《读者文摘》买下两家公司，迈入专业出版界，最后因销路欠佳而脱手。

70年代前后，《读者文摘》总部愈来愈显得单调乏味，对想有点作为的青年尤其觉得压抑。将一篇平均3000字的文章浓缩至1300字左右，已经成为出版史上少见的愚昧而费力的编辑官僚制度。超过10倍编辑进行删减、浓缩、雕琢，检查、再检查，精简、再精简，拣出多余的音节，直到一篇文章再也无法删减，就是他们想要的东西。

但是，毕竟这里群英荟萃，高明的点子还是不时冒出来。编辑麦克向华莱士提出系列文章的构想，内容是介绍一位47岁中年男子老乔的身体部位，它的诀窍在于每篇文章都以自传形式表达，中间穿插最新医学研究成果。《老乔的心脏》登出后，结果相当轰动，《读者文摘》从此又有了一个新栏目“长寿之道”，并成为该杂志有史以来历时最久的一个栏目。

虽然许多严肃作家不屑为《读者文摘》撰稿，但《读者文摘》却为世界孕育了一些杰出的作家。美国黑人作家里利就是其中的佼佼者。

1953年，从海军退伍的里利为一家不出名的杂志写稿却未被采用，于是他转投《读者文摘》，结果被意外地刊登了。后来，他畅销几十年的《根》又在《读者文摘》赞助下出版。他从未读完大学，但他把《读者文摘》看作他的母校。

1972年1月28日，《读者文摘》在白宫庆祝创刊50周年，主持这次盛会的是尼克松总统伉俪。无论尼克松在大选中屡遭失败时，还是在“水门”丑闻中狼狈不堪时，《读者文摘》都永远站在他的一边，为他鼓吹，为他辩解。

1973年7月，华莱士又有了一个惊人之举，他指派美国著名慈善家洛克菲勒和华友银行前总裁海姆为《读者文摘》的对外董事。控制公司股权的机构称为华莱士信托。华莱士夫妇拥有《读者文摘》百分之百的股票，但华莱士一直不愿上市，只好委托他人管理他们的股票，以保证在他们夫妇过世之后公司能正常运转。华莱士晚年最关心的另一件事是保护公司的声誉。他一再叮咛，担忧公司在许多方面改变太快，没有整体考虑这些措施对《读者文摘》在风格及独立性上的声誉会造成何种影响。当有人为开发一种新产品而

大谈其可观的利润时，华莱士反诘道：“难道我们首先想到的应该是赚钱吗？”

资本主义式的共产主义经营哲学

1976年，路易斯退休，汤普森走马上任。这位新任总编辑是个“猫型的人”——凡事深思熟虑，善解人意，忠于朋友和部属。

快活镇的人们看到汤普森，最常说的一句话大概是：“老天！我真等不及要看你怎么改变现况呢？”他一贯的回答是：“如果你看出来的话，就表示我的步调太快了！”

尽管抗议之声此起彼伏，汤普森已在默默地作一系列改变。1976年，转载其他杂志文章的作法致使一些刊物的名声节节下降，但《读者文摘》80%的内容来源都已是第一手的，其中包括预刊文章。汤普森上台伊始，就一举将预刊文章全部删除。汤普森还决心引进更多、更好的具调查性的新闻报道。

汤普森担任总编辑头几年，另一项重大改变是，增加两个十年来首次出现的专栏——“励志小语”和“浮世绘”，同时减少补白短文。

但是，汤普森上任以来最大的改变恐怕还是在广告方面。早先汤普森问华莱士对接受酒类广告的看法，华莱士答道，他唯一关切的是《读者文摘》良好的声誉，但他并未出面禁止《读者文摘》刊登酒类广告。1978年3月，华莱士当众宣布解除不准刊登酒类广告的禁令。自此，收益增加16%，但华莱士强调，这不是出于经济上的需要，不过是顺应时代的变迁罢了。

但是，汤普森总编辑并未完全掌控《读者文摘》，他必须与企业界共享权力。他的出版伙伴奥哈拉是位行销天才，他的工作是整合全球行销系统，他最大的长处是深谙华莱士的心思。1978年，奥哈拉成为《读者文摘》下届执事长，这是总编辑梦寐以求的位置。董事会认为，这项任命促使50多年来以个人行为为中心的《读者文摘》，变成一个有组织的动作灵活的公司。这项任命也明显象征着全球最大、完全倡导美国式生活的《读者文摘》从此变成一家真正的国际公司。奥哈拉之所以获此重任，还因为他和华莱士具有非常相像的守旧想法——不赶时髦、反企业家，认为公司没有必要赚取非必要的利润。

自华莱士退休后，《读者文摘》的所有业务都直接向奥哈拉一人报告，他实际已成为业务唯一负责人。他上任后，针对公司以往的长期计划和预算都如空中楼阁难以实现、绩效评估流于形式的现象，引进较严格的管理程序及成本控制，同时制定了《读者文摘》的第一次工作评估计划，并聘请专家教导高层主管如何管理，并定期召开员工会议。

1977年，即汤普森掌管《读者文摘》的第二年，《读者文摘》召开了全球第一次编辑大会，这次会议的中心思想是分权化的文化多元主义。席间，数百位海外版编辑都认为分权化时代已经到来。对他们而言，《读者文摘》最特殊的地方，并不在于其美国化，而在于其全球化。汤普森在欢迎辞中表示：“就让百家争鸣，让各种不同的思想学派相互竞争。”不过，保守的《读者文摘》人士对此深感震惊，认为该会已对《读者文摘》的认同感形成很大威胁。

确实，汤普森时代的《读者文摘》就像橡皮筋一下子被两端拉长，变得更加自由及右倾，在整本杂志显示出其不再遵从一种固定的意识形态教条，

将呈现更加多样化的观点，甚至对尼克松也大胆提出批评。总之，这份杂志已转型为真正具动态的保守性刊物，倡导客观的调查性报道。

不过，无论是汤普森还是奥哈拉，都只沿着华莱士设计好的路线前进。一天，奥哈拉为丹麦版收益下降而忧心如焚，预期来年将损失几十万美元，他向华莱士征询是否结束丹麦版。

经过简短的讨论后，华莱士走向他的桌子，写了一张相当于损失预测金额的支票交给奥哈拉。奥哈拉明白了他的意思，华莱士希望别让《读者文摘》成为一味牟利的传播巨子。他认为，《读者文摘》最优先的目标在于替美国大众服务，就更深一层的意义而言，是希望以最低成本提供全球各种资讯及服务，并借此激励人心。

奥哈拉明白这并不是个天真的想法，而是有独到见解的观点，他认识到《读者文摘》不仅仅是在赚钱，同时也要为大众服务。在确立每一项计划和行动之前，有个大原则总要提在首位：这是为了《读者文摘》全球读者的最佳利益吗？

因此，华莱士一直反对提高售价，他认为价格战令人厌恶。他也希望能对分期付款者和一次付清者一视同仁，不加收任何利息或手续费。结果，《读者文摘》愈加愈像非营利的公共服务企业。他指示奥哈拉，必要利润就是以最低价格销售每样东西。

华莱士第二个优先考虑的是他的员工。他期盼所有《读者文摘》人都是一个大家族的成员，他要奥哈拉在感恩节来临时免费分送每个人火鸡。员工也继续享受5月份每逢周五公休的日子。

正是出于这种服务先于获利的观念，华莱士在他生前一直不主张让其公司上市，因为一旦上市就对股票持有人负有责任，失去服务第一的形象。他禁止完全按照市场经济哲学进行市场争夺战，他提倡的是以员工为主的资本主义式的共产主义经营哲学。

不管有多少人嘲笑他的顽固不化的经营理念，但事实证明他这一套还是蛮管用的。1979年，《读者文摘》成为一家具有10亿美元资产的公司，仅国内发行量就达1830万册，广告收入猛增。这真是有心栽花花不发，无心插柳成荫。

“最后的浓缩版”

1981年3月30日，华莱士因患肺炎在他的高风华厦与世长辞了。隔日清晨，由奥哈拉和汤普森共同签名的一张告示向《读者文摘》全体职员宣布公司创办人去世的消息：“一位年届88岁的老人还做泛舟之旅，还必须为一家十多亿资产的公司作下无数决定，并和他相处60年的妻子恩爱如昔。这样一位男士，我们应毋须过度悲伤……套句莎士比亚的名言：‘感谢上帝，我们的确看到了，并且认识他，因为他的智慧使我们受益匪浅。’”这张告示还进一步宣称，公司将在星期一休息一天，葬礼也不公开举行，同时表明婉谢花篮。他的葬礼只有公司高层人士与公司关系密切的人参加。根据他生前的要求，他的骨灰被撒在玫瑰园。虽然华莱士曾吩咐不要替他造墓碑，但他曾半开玩笑他说，大概只有一句话最适合做他的墓志铭：“最后的浓缩版”。

华莱士死后一周，《纽约时报》刊出一篇题为《美国文摘》的颂辞：“有一种很特殊的才能，通常定义为‘能体会大众脉动’，介于艺术家和商人之

间的人才会有这种才能，华莱士就是这样的人，他为塑造美国国家形象作出的贡献不可磨灭！”

就在华莱士去世三年后的1984年5月7日，95岁的莉拉也静静地随他而去了。这位女慈善家的讣告登在《纽约时报》头版。

隔天，5月10日，《纽约时报》刊登一篇《未浓缩的》短文纪念莉拉。其中简述了他的善行，认为“她最脍炙人口的善行，该是那座美术馆，可让人们从容不迫地细细地窥探古埃及文明。加上坦林尔神殿和大都会博物馆珍藏的埃及文物，大概是法老王属地外收藏最丰富也最引人瞩目的了。华莱士夫人，这位亲切又坚定的女士，亲眼目睹自己所奉献的许多革新计划在生活中落实。”

5月25日，莉拉的葬礼在高风举行。不久，在那座玫瑰园里，她的骨灰和华莱士的骨灰交汇在一起。

令人惊讶的是，他们夫妇都活到90高龄以上，或许他们的长寿秘诀正是《读者文摘》创刊号上的一句箴言：“八小时工作，八小时睡眠，八小时娱乐，凡事都为上帝。”他们正是《读者文摘》传统价值观和生活艺术的忠实实践者。

华莱士夫妇驾鹤西去了，然而，他们却给人类留下了永恒的礼物——《读者文摘》。历经75年的沧桑，《读者文摘》的未来会怎样呢？请听听现任总编辑克里斯·沃尔考丝1997年1月发表的纪念《读者文摘》创刊75周年的文章《我们在欢庆》吧：

“《读者文摘》仍然在成长。因为；从它草创时期，就在表现普通的男男女女以他们的善良、勇气和智慧创造生活的故事。这种对个体的关注形成了一条穿越一切边界的红线。

“所有这一切都是从华莱士和莉拉的梦想和决心中喷涌而出的，这对新婚夫妇在1922年创办了《读者文摘》。他们也许没有想到这本小小杂志会变成环球巨人，但他们肯定有一种信念：无论何方的人都想得到信息、娱乐和激励，从而丰富他们的生活，这是他们的目标，也是我们今天的心愿。”

二、以人为本的经营哲学

一本小小的 32 开杂志，看似平淡无奇，却能历久不衰，飘洋过海，走进全世界亿万读者的心灵，成为当今世界的媒体帝王，这真是一个谜，一个令人费解的谜。

就像《读者文摘》建造的那座的千回百折、曲径通幽的“高风”华厦一样，这个杂志王国本身也是个迷宫。

正如卡莱尔所言：“我们在世界历史的每个时代，都会发现伟人，他们是该时代不可缺少的拯救者；——无人点火，任何燃料都不会燃烧。世界历史就是伟人的传记。”

华莱士就是这样一位伟人，正是他，点燃了《读者文摘》的燎原之火。

善于“体会大众脉动”

世界上最成功的大企业家都有这样一个共同的特点，他们既具有商人的精明果敢，又具有艺术家那种未卜先知的超人的感受力。正是这两种截然不同的气质交融在一起，才使他们有别于芸芸众生，跨入成功者的行列。华莱士就是这样一位介于艺术家与商人之间的旷世奇才。

华莱士逝世后，《纽约时报》发表的一篇纪念文章称他为善于“体会与掌握大众脉动”的人，这一概括极有见地。正是那艺术家的独特感受力，使他能够在人们熟视无睹的事实中敏锐地察觉大众的心跳。

华莱士在上学时期曾利用假期在俄勒冈州挨家挨户地卖地图，他出售的是华盛顿州和俄勒冈州的地图，所有的城镇和路途距离都标得清清楚楚，还有火车路线、人口索引，这样的地图像万金油一样实用，自然受到乡民们的欢迎。华莱士发了一笔小财，但更重要的是，这一经验改变了他的一生。他由此洞察到，大众更需要的是能立竿见影的实用知识，而不是只供清谈或附弄风雅的学术知识，也不是消愁解闷的休闲读物。正是基于这样一种认识，他的《读者文摘》才以其求实风格获得了永久的生命力。

在《读者文摘》初创时期，市场上畅销的大多是耸人听闻的小说、传奇，新闻报道也多是“扒粪新闻”，即专门揭露阴暗面的新闻，如暴力、强奸、灾祸等等。这大概是出于西方新闻界的一个著名理论：“狗咬人不是新闻，人咬狗才是新闻。”正是这种理论促使报刊如蝇逐臭，成为恐怖、肮脏的展览会。所以，当华莱士那本提倡行善、友爱、正直、追求健康生活的《读者文摘》样本被拿到出版商那里时，都被拒之门外。

然而，华莱士深信自己的感觉，他知道大众需要什么。耸人听闻的新闻和小说固然取悦于一时，但却不会赢得大众的好感。人既有追求感官刺激的兽性的一面，又有追求高尚的天使的一面。华莱士的不凡之处，正在于他抓住了人作为天使的那一半的需求，而这也正是绝大多数大众出版商所忽略的。

《读者文摘》的编辑模式 75 年一以贯之。不妨以 1997 年第 2 期为例：《我最喜欢的情人节礼物》表现了美好的爱情，《椅子》则抒发了对温情的家庭生活的挚爱之情，《险遇大河马》是“人间活剧”栏目里的一篇文章，写了人在遭遇危险时表现出的智慧和勇气，《难忘的“动物女士”》则表现了人与动物间的感情，《帮你闯过生活难关》则介绍了人怎样在逆境中振作

精神的方法……是的，它们确有点平淡、老套，但其中渗透的美好的价值观和人性的力量却给这些文章赋予了强大的生命。

《读者文摘》的另一大特色是极为实用。也以同期的《读者文摘》来看，《他向心脏病宣战》一文介绍了一位专家对心脏病治疗的最新研究，该文文头的提示语很醒目：“这篇文章可能会挽救你的生命”，一篇文章挽救一个人的生命，这不是故作惊人之语。《读者文摘》经常登载读者因一篇医学文章获救后写来的感谢信，还有比这更实用的吗？另一篇文章是《怎样提高你的退税率》也是直接关系到家庭的实际利益。

在编辑思路捕捉到了“大众脉动”，在促销上亦以洞悉人心而取胜。举一个小小的例子，当华莱士看青年会会刊上有一个栏目专门登调动工作后的女秘书的地址，他立即让人将它固定剪下，照此地址寄发邮购促销信。他说：“这个女孩刚到一个陌生的城市，一定会很寂寞，这时候哪怕是一封促销信也会使她高兴，她会读完每个字。”果然，接到信的大多数的女秘书都成了《读者文摘》的订户。

农村包围城市

天才往往不受惯性思维的约束，在人人都认为理当如此的时候，他们却反其道而行之，并做出一些反常的行动，但正是这些看似简单的反常行动，却推动着人类创造力的发展。华莱士和他的《读者文摘》就是以其反向操作而致胜的。

《读者文摘》初创时，《时代》、《纽约客》也刚刚起步，和当时的大多数杂志一样，它们都把目光投到了大都市。事实上，当时畅销的杂志都是指向大城市读者群的。因为大都市人口密集，人口的文化素质高，且有消费能力，这都是明摆着的优势，华莱士不会看不到这一点。然而，他却并没有追随人家的后尘，而是独辟蹊径，把目光投向了广大的乡镇和偏僻的内地，走了一条“农村包围城市”的道路。他办刊的思路与之相适应，也一反多数畅销杂志那种追逐新潮的快节奏的风格，以倡导传统的价值观和平易朴实悠闲的风格而独具一格。他深知，大都市再大，一块蛋糕分吃的人多了也就不会有多大油水，所以他选择了谁也不注意的乡镇。后来的事实证明这确是一步高妙的棋。

《读者文摘》号称“文摘”，但它又与一般的文摘杂志截然不同。在《读者文摘》之前，美国已出现了一些文摘杂志，但那大多是剪刀加浆糊，或原封不动照登，或剪辑其中的片断。这已成为文摘刊物的惯例。但《读者文摘》却创造性地发明了其“浓缩艺术”，就整篇文章进行不改变风格的压缩，这样既能保持原作的整体面貌，又节省刊物的篇幅和读者的阅读时间，这样的构想看似很平凡，但是普通人却难以想到。

号称“文摘”，顾名思义，只能摘登别家刊物发过的文章，而缺乏自己的创造性。《读者文摘》在初创阶段一直是这样做的。但后来经济的萧条使《读者文摘》的来源杂志深受打击，随着诸如《北美评论》、《自由》、《麦克鲁》等《读者文摘》摘登其文章的传奇性刊物逐渐消逝，好文章的来源更少了，这些杂志的停刊使《读者文摘》的稿源受到严重影响。照常人的想法，天要下雨，娘要嫁人，这是没办法的事，《读者文摘》只能筷子里拔旗杆，勉力为之。但华莱士却没让“文摘”这两字束缚住自己的思维，为什么不能

主动创造“文摘”呢？

于是，“预刊”文章的奇想酝酿成熟了。它的程序是这样的，先和别的刊物谈好文章构想，由《读者文摘》负责作者的稿费和支出，文章成形后先由这家刊物发表，《读者文摘》只要求文章发表后的转载权。这样，作者得到两份稿酬，首发刊物则省去了一份稿酬支出，自然皆大欢喜，而《读者文摘》却一边保住了“杂志精华”的幻觉，一边保证了高质量的具有自己独特风格，体现自己独特思想的稿源。

至今人们都误以为《读者文摘》是纯粹的文摘刊物，其实它早就开始刊登原作文章和预刊文章了。那些标明摘自其他刊物的文章其实有不少是《读者文摘》一手策划的。无怪乎《纽约客》在一段时间对此咬牙切齿，感觉到极大的威胁呢！

不变与求变

忘了是谁说过这样一句话：许多事情在其付诸实施之前成败已定。正像盖一座房子，房子未动工之前早已在心中盖好了，那就是建筑的蓝图。如果这幅蓝图有问题，那么将来竣工后的房子质量也就无法保证。

《读者文摘》自从它的第一期起，就建立了一种编辑模式，以后75年风格大体未变，只是略有调整。正如1951年《时代》杂志指出的：“这些年来形式虽略有改变，但不脱华莱士20年代时的风貌；简单、浓缩的文章，其中大都给人一丝希望，还有简短的格言和隽永的笑话。它把黑暗面减到最低，强调光明面。《读者文摘》一直小心不让读者负担阴沉或伤脑筋的文章。”

华莱士为《读者文摘》绘制的蓝图有着永恒的魅力，时代更迭，风云变幻，《读者文摘》初衷不改，但却令人常读常新，就是因为它抓住了具有恒久价值的大众阅读需求。《读者文摘》从来不赶时髦，坚持着自己一成不变的风格，而且总能以不变应万变。

刊物也像人一样，如果总是赶时髦、随大流，不坚持自己的风格和个性，迟早要遭人讨厌的。但这不是说要固步自封。实际上，《读者文摘》也在保持自己的基本品格的前提下，不断求新、求变，以适应变化着的社会与时代。如从一般文摘到发表书摘，从单纯摘发别家的文章到刊登原作文章和预刊文章，它也在随着形势变化不断进行改革，在总体风格不变的情况下，有的栏目也在不断变化。《读者文摘》初创时期，由于财力所限，从不付摘编稿费，为此他的促销信从不寄到500英里之外，以免惹来麻烦，但随着其知名度扩大，其转摘文章被追究侵权责任的危险也愈来愈大。这时，华莱士没有得寸进尺，而是当机立断决定结束搭顺风车的历史，迅速与35家杂志签订了独家转载权合约。此举一箭双雕，既扩大了《读者文摘》的稿源，也给众多的模仿者以致命的一击。

此外，《读者文摘》在发行和经营战略上也是与时俱新。开始仅靠邮购一条渠道发行，这主要是担心长期订户看到报摊上也可买到影响其订阅的积极性。后来报摊上出现了众多模仿者时，华莱士看到此时要保持杂志的竞争力，就必须走向报摊。不久《读者文摘》在报摊露面，从此又开发出一条新的发行渠道。

60年代，邮购发行量几近饱和状态，为了刺激消费者的回应，《读者文摘》又适时推出“赌金游戏”作为新的市场行销策略。以奖金、赠品、礼券、

旅行支票刺激读者订阅。后来这种巨额抽奖活动成了吸引订户的主要动力。

监督机制与“互相残杀”

流水不腐，户枢不蠹。竞争是保持企业内部活力的一大动力，华莱士深谙此道。

华莱士建立起来的那一整套编辑制度，就是这种竞争机制的体现。

《读者文摘》每期都有一位“当期编辑”，负责从普通编辑提交的稿件中挑选出最后需要的31篇文章以及所有的补白资料、小单元和书摘。“当期编辑”是由几位资深编辑轮流坐庄，最多时“当期编辑”有五六名。这种制度一方面给了编辑一定的自主权，便于调动他们的积极性，另一方面又让每个当期编辑互相竞争，你追我赶。当期编辑干得怎么样，最后要看他们负责的那期在报摊上销售得怎么样。这样，每个当期编辑自己负责的那期与自己的升迁进退都息息相关，只有全身心的投入，才不致落在人家之后。同时，当期编辑也成为普通编辑游说的对象。由于购买原作文章或转载文章都要经过一位当期编辑同意，普通编辑常常把一篇从一位当期编辑退回的稿子拿到另一位那里。虽然这样可能会造成某些冲突，但这项制度运转自如，并且使“成为当期编辑”变成普通编辑追求的目标。

根据这项制度，每位编辑使用不同颜色的笔，以便当期编辑对什么人做了什么事一目了然，谁想偷懒都逃不脱当期编辑的眼睛。

当期编辑完成样本后，还要经过副主编和主编两道关口，成品接着送到研究部门检查有无错误，最后华莱士看到的大样基本上就可以付印了。经过这么多环节，似乎有些繁琐，但正是这种机制使每个人都互相比较劲、互相监督，从而有效地保证了刊物质量。

在《读者文摘》的高层管理中，华莱士也善用竞争机制。在汤普森担任总编辑后，华莱士又将奥哈拉晋升为下届执行董事。两人虽各管一摊，却几乎平起平坐。这样，两个人都感到一种压力和威胁，只有加倍努力去竞争方能保住自己的地位或击败对方。华莱士就是使用这种手段，让众经理互相残杀，从而汰弱存强，最强最好的自然生存下来。正因为有这种机制，《读者文摘》才能不断补充新鲜血液，始终保持着富于生机和能力的高层领导班子。

调查研究的神奇效应

如果没有华莱士在走乡串户推销地图时感受到的大众对实用知识的渴求，大概就不会有后来的《读者文摘》，其实，那一经验就是一种实地调查方式。

市场变幻莫测，靠人的“想当然”去摸着石头过河，一不小心就会失足。所以，《读者文摘》始终把意见调查作为其经营策略的基本要素。

科尔加入《读者文摘》后，马上从订户资料部门调来一份名单，上面有附近城镇所有订户的地址，他利用业余时间挨家挨户去拜访长期订户，问他们为什么要续订杂志。他从访问中得知，《读者文摘》中可被应用在日常生活艺术中最受欢迎的单元。此后，《读者文摘》始终把这部分内容当作编辑重点。

《读者文摘》在一切事情上坚持严格的预算，但意见调查却从未被限制

预算。负责邮购业务的温兹上任后一年内就做了 400 次邮购调查，不久就找到了将广告回函率从 4% 上升到 11% 的方法。

40 年代时，《读者文摘》为开拓新财源而将杂志后面的书稿辑成一本书——《读者文摘的 14 本书》，每本售价 1 美元，卖出 20 万本，净赚 3.5 万美元。华莱士还想如法炮制，便由温兹先作调查，以找出下一本书市场。温兹调查后发现，书本售价可由 1 美元提高到 1.6 美元，销售量也可由 20 万册扩增到 100 万册，利润将暴增为 100 万美元。根据读者意见调查，《读者文摘》最受欢迎的两大块是书摘和笑话，既已出过书摘集，下一本当然是《解颐集》。书本付梓后，一如预期地卖出 100 万册，赚进 100 万美元。试想，如果不作意见调查，这么大的决策怎么能如此胜券在握呢？

有些事情如果不作意见调查，仅凭想当然，是根本不行的。《读者文摘》读者俱乐部成立时，有人提出了以邮购方式一年出 4 本书的点子。这个点子是否妥当，只有求助于读者调查，结果，80% 的受访者愿意一年买 4 册书，而非 1 册书。他们想让订阅者免费拥有第一本书，但前提是必须同意在同年内购买另外 3 本书。在调查中发现，免费书的建议并不吸引人。有什么比免费还好的方法吗？他们又着手调查，最后得出结论：10 分是人们良心上的价格。结果“10 分一本”的策略吸引了高达 18% 的回函率。

如果不作调查，谁能想到还会有比免费更受欢迎的？10 分胜于免费，这是凭想象很难料到的，这就是调查研究的神奇效应。

不惜血本拔英才

企业间的竞争归根结底是人才的竞争。《读者文摘》的成功也在于它网罗了一批精兵强将。

科尔曾是《读者文摘》的第二号人物，他为开拓《读者文摘》的市场立下了汗马功劳。为了拉科尔加入《读者文摘》，华莱士可以说不惜血本。结果科尔加入《读者文摘》的当年，就以其神奇的推销术打败了《时代》和《生活》杂志，雄踞发行市场之首。

《读者文摘》在刚刚崛起时，就以全国最高的薪金和最好的工作环境聘用员工。主编佩恩的年薪为 7 万美元，在当时是一个天文数字。中级主管平均薪资为 1 万至 5 万美元，外加半薪红利。随着《读者文摘》编辑的腰包一天比一天鼓胀，他们的身体也是一天比一天发福。

为了吸引优秀的作家为之投稿，《读者文摘》的稿酬也令人咋舌。

1933 年，纽约的一位作家佛格森在《哈泼》杂志发表了一篇文章，一周后，编辑转交给佛格森一张 12.5 美元的支票，那是《读者文摘》转载该文所付给他的稿酬的一半。过了不久，华莱士突然拜访佛格森，向他约稿。佛格森不以为然地答应，并反问道：“你能按《哈泼》杂志的标准付我稿酬吗？”华莱士问：“多少？”佛格森谎称：“250 美元。”华莱士当即同意以此价格成交，这个价钱当时对一般刊物来说已经很吓人了，但却仍比《读者文摘》的稿费标准便宜了几百美元。后来，佛格森也加盟《读者文摘》，成为该刊副主笔。

《读者文摘》所刊文章大多是千字文，而该刊每篇文章的平均稿酬则高达 2500 美元。有时，为了一篇好文章，华莱士竟给出 1.5 万美元的天价。因此，《读者文摘》争取了美国第一流的作家，好稿源源不绝。

以人为本的管理哲学

在资本主义发展初期，尤其是在资本原始积累时期，企业往往把员工当作赚取利润的机器，恨不得从骨头里榨出油来。但现代资本家已逐步认识到，企业与员工的关系应是共生共存的关系，只有把员工放在平等的地位，时时处处考虑其切身利益，才能调动其积极性，与企业同甘共苦。以人为本的管理哲学已占上风。

华莱士奉行的就是这样一种哲学。

华莱士把企业当作一个大家庭。他认为，任何在《读者文摘》工作的人都是终身职，即使在萧条时期，他也不主张裁员。在竞争中被淘汰的人都能获得优厚的退休金或得到其他形式的妥善安置。因此，《读者文摘》的员工也把企业当作自己的家，他们没有后顾之忧，能够安心工作，并处处为企业的发展着想。

华莱士着意为员工创造了一个舒适优美的工作环境。

1939年，他斥资150万美元，建造了一座乔治亚式的豪华总部，四周环绕着青葱的花木和盆景，营造出园林式的风景，大厅及走廊摆着价值连城的原版艺术珍品。有一段时间，公司每天下午都供应员工免费的花生酱三明治和牛奶，因为华莱士夫妇认为这有益健康。

《读者文摘》倡导一种自得其乐的生活艺术，华莱士也希望他的员工恪守此道。他对工作狂不以为然，认为奴隶式的追求利润是人性的扭曲。因此，他在一段时间内试行过每天下午4点下班，一到时间他就监督员工离开办公室。他把5月份的每个周五定为公休日，同时对职工的退休和医疗都予以很高的标准。

只赚“最低必要利润”

《读者文摘》创刊之后的30多年一直不登广告，这在西方报刊史上是极为罕见的。在现代书刊业中，广告收入往往是杂志的主要收入来源，发行收入往往在其次，有许多杂志甚至是完全由广告来支撑的。像《读者文摘》这样的畅销杂志，为什么迟迟不登广告呢？

华莱士这样做首先是着眼于读者。《读者文摘》力求给读者提供客观真实的资讯，如揭露商家的欺诈行为等等。而一份刊登广告的杂志对企业的依赖是必然的，而最终的结果，就是一些财力雄厚的大企业永远是对的，因为即使他们如何垢病百出，新闻界也不敢得罪他们。正因为《读者文摘》前期不登广告，所以他们不怕得罪人，刊登了许多公正暴露社会问题的文章，产生了极大影响，成为读者信赖的媒介。

华莱士是个赚钱有方的人，但他决不是财迷。他认为，只要够本钱去完成生命中未完成的目标；再赚更多的钱似乎毫无意义。他的主要目标是以任何一种语言把《读者文摘》送到全世界每户家庭中，帮助人们更健康、更愉快地生活。

所以，每当一项新的计划施行，一项新的行动酝酿时，华莱士总要把这个大原则放在前头掂量：这是为了《读者文摘》全球读者的最大利益吗？

每当有人向华莱士建议提高售价时，几乎都为华莱士拒绝。他也希望以

分期付款方式订阅的人，能和一次付清款的订阅者支付同样的价格，而不加收任何利息费或手续费，就是尽可能以最低价格销售每样东西。总之，他考虑问题的出发点总是读者的利益。

有时候，为了满足读者的需要，华莱士竟甘做赔本买卖。他预付丹麦版损失金就是最好的佐证。

《读者文摘》的奇迹，对我们正在走向市场经济的中国企业尤其是文化企业的经营无疑具有极为深刻的启示。他昭示我们，在市场经济条件下，企业只有把大众的利益放在首位，才能最终实现自己的利益。

第二章 错误中诞生智慧——用魄力和魅力开拓伟业的摩托罗拉“帝王” 高尔文

错误中诞生智慧

用胆识和魄力吓退竞争对手

“高尔文要不是一个疯子，就是一个混蛋”

当机立断与力排众议

大铁锤砸几千台收音机

“我昨天的决定是错误的”

“我们拟定的价格将引起轰动”

一、错误中诞生智慧

只要提起 BP 机和大哥大，人们就会不约而同地想到摩托罗拉。

保罗·高尔文就是美国著名的无线电企业——摩托罗拉公司的创始人和缔造者。

高尔文不是伟人，也不是天才，他只是一个脚踏实地的创业者，是一个不追逐时髦的实干家。他在领导摩托罗拉攀登高峰的路途上，有过失误，也有过挫折，但他凭着非凡的信念和不屈不挠的毅力，克服了种种障碍和困难，终于缔造了一个在当今世界无线电通讯领域中遥遥领先的“大哥大”企业。

高尔文的确有许多与众不同的优良品格和特殊才能。也许，我们从他在洛约拉大学的毕业典礼上所说的话里，更能领会他整个生命的真谛：“不要害怕错误，智慧往往是从这些错误中诞生的。你们将经受失败，此刻就下决心去建立征服失败的信心。放手去干吧……”

“下回带我出去行吗？”

美国伊利诺斯州的中西部有一个名叫哈佛的小镇，保罗·高尔文就诞生在这个小镇上的一户平民家庭。

当时的哈佛镇落后而闭塞，人们两耳不闻窗外事，过着单调而质朴的生活。但是，自从这里通了火车之后，一些人开始到外面去上学或者工作，小镇的情调已让许多年轻人无意欣赏了。

幼年的高尔文开始知道，小镇之外还有比小镇大得多的城市。他对外面那个精彩的世界充满了憧憬与渴望，梦想着有朝一日自己也能出去闯荡闯荡。

一位从来没有离开过小镇的老住户对年轻人离开小镇大为不满，可高尔文却对他说：“如果他们在家乡无所留恋的话，就让他们走吧。”

小高尔文认为死守着死气沉沉的小镇没有意思。他常常坐在门前的台阶上，出神地凝望远方。每当有赶马车的大人从外面风尘仆仆地赶回来时，他总是迎上去怯怯地哀求：“下回带我出去行吗？”

10 岁的时候，高尔文的身体已经长得很健壮。可能因为他是家里 5 个孩子中老大的缘故，他对自己要求很严，这使他显得比同龄人早熟，甚至处处表现得像个小大人。

小镇上的韦伯斯特夫人是高尔文最喜欢的一位小学老师，她经常鼓励孩子们应该加强对商业的兴趣。韦伯斯特夫人的教导，使童年的高尔文开始对做生意大感兴趣，并时时推动他去寻找从商的机会。

高尔文很快发现，在车站上卖爆米花是个不错的买卖。哈佛镇当时是个铁路交叉点，火车一般要停留在这儿加煤加水，于是，许多孩子便趁机到火车上卖爆米花，一个个获利颇丰。

不甘人后的高尔文也投入了卖爆米花的竞争之中。他们挎一只柳条编织的篮子，里面装着小袋的米花，然后在旅客中钻来钻去地叫卖，为了争夺顾客，还常常爆发一些“战事”。但“战火”每当烧到高尔文身边时，他总是能很快与对方和解，他常常告诫对方：“我们这样搞下去，谁也做不成生意了。”

除了到火车上叫卖，高尔文还想了许多办法来增加销售。他搞了一个爆

米花摊床，用车推到火车站或马路上叫卖，还往爆米花里掺了奶油和盐，使米花的味道更加可口。

过了一段时间，高尔文进一步扩大了生意，他把摊床交给弟弟伯利和约瑟夫，自己则专门进入车厢里去卖。进车厢要掌握好时间，不然火车一启动就会把你带到下一站。机灵的高尔文从来没有被拉到过下一站，他往往在火车开动时，才飞快地从火车上蹦下来。

1910年，哈佛镇下了一场大雪，好几列满载乘客的火车被大雪封在了这里。高尔文和一些孩子们就赶制了许多三明治拿到车上卖，三明治虽然做得并不太好，但饥饿的乘客们仍抢着购买。他们也没有趁机对乘客们敲竹杠，但公平的利润，仍让他们每人发了一笔小财。那几天，几乎每个孩子在睡觉前都兴高采烈地在厨房的桌子上计算挣了多少钱。

夏天到来之后，高尔文又创意搞了一种新产品。他设计了一个半月形的箱子，用吊带挎在肩上，在箱子中部的小空间里放上半加仑冰淇淋，箱边上刻出一些小洞，正好堆放一些蛋卷，然后拿到火车上去卖。这种新鲜的蛋卷冰淇淋生意，在夏天时做得非常火爆。

在火车上做买卖很快成了一个大热门。不但镇上的孩子们纷纷加入竞争行列，而且铁路沿线其他村镇的孩子也纷纷效仿。高尔文隐隐感到这种混乱局面不会维持太久，便在赚了一笔钱后果断地退出了竞争。果不出所料，不久之后，车站就贴出了通告，禁止一切人进入车站和火车上做买卖。

高尔文从小表现出的对市场动态敏锐的把握能力，也成了他以后经营生涯中赖以制胜的法宝。

在以后的年代，每当某些产品或销售进行不下去时，高尔文就会向他的同事们讲述这个“卖爆米花的故事”。

“别让父亲知道”

1913年9月，18岁的高尔文第一次离开了家园，前往距家150英里外的伊利诺斯州厄巴纳大学就读。

头脑中虽然早就充满了对外面世界的梦想和决心，但真正离开家乡时，高尔文却对外面那个陌生的世界感到有点害怕。登上离家的火车时，他强迫自己回忆少年时卖爆米花的情景，以冲去内心深处的忧虑和胆怯。

大学校园里多数是从大城市来的青年，同他们的老于世故相比，高尔文成了不折不扣的“乡下佬”，这使他时时被一种“思乡病”所困扰，学习上也提不起劲来。

有一次，高尔文为记忆一些几何原理拍打脑袋，可拍来拍去，眼睛的视线竟离开了书本，满脑子想开了在家里的厨房与家人吃晚餐的情景。想到得意处，居然独自哈哈大笑起来，把老师和同学唬得以为他“准是得了什么怪病”。

大学里的开销很大，高尔文当初卖爆米花和冰淇淋挣得那点钱很快花光了。为了减轻家里的负担，高尔文就利用业余时间去打工。他曾为当地一家滚木球球场布置场地，也曾为一个洗衣房散发过广告。还在大学女生联谊会主办的餐厅里当过服务员。他生活得十分简朴，早餐和晚餐都在一些廉价的饭铺里吃。有一天，他早晨起床后一直没有吃东西，中午在餐厅侍应午餐时，瞅着又热又香的食物不由一阵“激动”，以致把一个餐盘摔碎了。结果，他

立即被女生联谊会餐厅开除了。

进入第二学期时，家里也不时传来一些恼人的消息。哈佛镇发布了禁酒令，父亲约翰·高尔文不得不关闭了全家赖以生存的小酒吧，去担任铁路晚间票务代理人。可是，微薄的工资根本不够应付家庭的开支，只好又卖了酒吧的财产和在生意兴隆时盖起来的大住宅。

父母忍受着艰苦，并没有发出怨言。可这些对远在学校的高尔文来讲却是一个巨大的刺激，他一方面想竭力学好功课，以报答家里的养育之恩，可另一方面却总是想家里可能需要他的支持。大学他是没法念下去了，虽然家里没有任何人对他提出什么要求，可他却对自己帮不上忙而深感愧疚。有那么一两回，他给母亲汇去了自己从牙缝中节省下来的一点钱，以供作家用，还嘱咐母亲“别让父亲知道”。

由于时时背着贫穷的包袱，高尔文在大学一年多很少有自由和欢快的感觉，这使他的功课一直不太好。

第一学年快结束时，高尔文开始对社会和经济问题的讨论产生兴趣。在一次辩论会上，他曾就社会主义、军事准备和关于谢尔曼的反托拉斯法案的实施及加强等题目进行辩论，并从此感觉到：“做为一个人的劳动不是一种商品或商业性的东西。”

高尔文虽然很留恋美好而艰难的大学生活，但他一想到自己对家里应负的责任，心里就感到内疚。于是，他在大二时弃学，回到了哈佛小镇。先在火车站上工作了一阵子，后来他只身到芝加哥求职，不久在联邦爱迪生公司找到了一个文书的职务。

这时，第一次世界大战正在欧洲进行得如火如荼。美国虽然尚未卷入这场战争，但也在积极增加国防力量，国会已做出决定，将正规军扩大一倍，并把地方的国民警卫队也归并进正规军。高尔文通过联邦爱迪生公司一个部门得知，在谢里登堡正在进行一个新的军官训练计划，于是，他凭着自己大学肄业两年的学历，与许多年轻人一样，怀着神圣的追求和英勇无畏的精神，毅然投笔从戎了。

艰苦的军旅生涯，使高尔文不仅学到了通讯技术方面的专业知识，而且磨炼了意志。高尔文感觉到自己比以前坚强多了，他为此高兴地给母亲写信说：

“我把每一次新任务都当做一次新的战斗，我已经懂得一个人活着就得战斗一辈子。当你完成了一个任务，又接手第二个任务时，你这人就进步了。上帝给了我从事斗争的力量，我将用其完成最巨大的任务”。

1919年春，高尔文在得克萨斯州鲍伊营脱下了军装。近3年的军营生活，虽未立下什么辉煌战绩，但却得到了许多宝贵的经验，这已足以使他受益无穷。

高尔文永远不会忘记，要把人团结成一个集体，一名好士兵一定要支持他的上级，而一个好军官一定要照顾好他的战士。

正是战争的经历，使高尔文走向了成熟。展望自己未来的生活，他信心百倍，充满了无限的希望和勇气。

“好像全世界都完结了”

第一次世界大战的硝烟慢慢散去，世界又进入了一个日新月异的大发展

时期。

电机代替了蒸汽机；汽油和柴油的使用比煤更广泛；飞机将运载乘客；汽车不但成了生活的基本需要，还是声望和财富的一个标志……

巨大变化的潮流在全美国涌现，到处都激荡着发展和变化的风浪。

高尔文在哈佛小镇也听说了这些，感觉到了这些。他敏锐地认识到：科学技术上的进步，将影响到商业和贸易。他要赶紧投入到以科学技术淘金的活动中去。

高尔文再一次走出了哈佛小镇。

在芝加哥，高尔文应聘进入了一家生产汽车用蓄电池的公司。公司里的工作非常沉闷，但这一切更加激发了他心中所蕴藏的创业激情。他把眼下的工作看作是过渡性的磨炼，他时刻寻找着干一番事业的时机。

这种契机终于来临。

1920年底，匹茨堡 KDKA 电台正式广播，这是无线电技术发展过程中的一次重要突破。虽然它最初只是播出音乐和棒球赛结果，但这种新媒体所具有的巨大潜力已初步显露：购买无线电设备的人越来越多，许多地方都开设了电台，并造就了一大批无线电的忠实听众。而恰在此时，一位名叫斯图尔特的人走进了高尔文的生活。

斯图尔特是一个精神饱满而且性格激烈的人，他的雄心大志与高尔文可以说是半斤八两。作为“斯图尔特·完善反射无线电公司”的老板，他已在无线电界活跃了好几年。

“高尔文，咱们是否可以合伙做点生意呢？”斯图尔特向高尔文试探。

“当然，我早有此意。不过，我们干什么合适呢？”

“唔，你已在蓄电池这个行业干了一年，对蓄电池的生产一定不陌生，我们也办一个蓄电池厂吧。”

高尔文经过考虑，同意了斯图尔特的提议。于是，他带着新婚不久的妻子丽莲从芝加哥迁到了一个叫马什菲尔德的小城。因为这个地方的商会正准备建一个制造厂，斯图尔特已说服当地政府为他们办厂予以支持。

经过紧张的筹备，“斯图尔特电池公司”在1921年7月15日成立了。这个公司拥有两个部门：一个是斯图尔特——高尔文电池公司，性质为合伙关系的制造厂；另一个是产品销售的代理单位。两个部门一共雇用了50多名工作人员。

电池公司开张后的头几个月效益还不错，这不但使高尔文和斯图尔特的激情非常高，而且公司每个员工的积极性也被调动了起来。当地报纸也称公司是“马什菲尔德市制造工业最大的工厂之一，它日产蓄电池150台，销路遍及全美国”。

可惜好景不长。从1920年到1921年之间，全美国的经济形势很不景气，高尔文等人虽然奋发图强，却仍然无法避免受到挫折。他们首先发现，公司地点没在马什菲尔德是一个“十分糟糕的选择”，因为蓄电池这东西特别笨重，又是有酸物，这为产品的运输增添了许多困难。

公司很快陷入了困境。斯图尔特和高尔文努力抗拒着公司内外的各种困难，总算把1922年维持过来了。

1923年又苦撑了几个月，无法抗拒的厄运还是降临了。

那一天，高尔文正在家里吃午饭，政府人员突如其来地出现在他面前。由于工厂没缴蓄电他的货物税，他们奉命把工厂封了。等到高尔文放下饭碗

匆匆赶到工厂时，他连进车间取他仅有的那件大衣也不行了。

为挽救公司的命运，高尔文和斯图尔特尽力奔波了两个月，但一切却是白费功夫。这年8月初，公司的办公设备和工厂的存货被政府官员公开拍卖，以抵补所欠税款。

几天以后，高尔文携着妻子丽莲和刚满10个月的孩子，搭乘一辆破旧的汽车回到了故乡。此时，他的身上连吃饭的钱都不够，多亏一位同行的公司同事资助，才使高尔文一家没在归途中饿肚子。

路上，正好赶上发布总统哈定去世的噩耗，这让失败的高尔文感到：“好像全世界都完结了。”

用胆识和魄力吓退竞争对手

失败的痛苦毕竟是暂时的，高尔文决不甘心就此沉沦在小镇上庸庸碌碌地终其一生。不久，他向父亲借贷了40美元，又一次走出了哈佛小镇。

在芝加哥，高尔文在姨夫布拉赫的公司谋到一份工作。

布拉赫年轻时创办了这家“布拉赫糖果公司”，他经营有方，把生意处理得井井有条，使公司逐渐在全国有了些名气。高尔文在这里工作了整整3年，从姨夫身上学到了不少东西。他认识到，要成就一番事业，仅靠艰苦工作是远远不够的，必须还要有高瞻远瞩的胆识。为了磨砺自己在实际工作中处理问题的能力，每当车间遇到什么问题时，高尔文都积极参与，进行了解和解决，并且非常善于总结解决问题的方式方法。当时的许多职员都说，高尔文“是一个好学习的人，对什么事情都关心。”

在管理经验上羽翼渐丰的高尔文正准备找一块阵地施展之际，原来的合作伙伴斯图尔特又来找到了他。斯图尔特买下了马什菲尔德电池公司的剩余部分，并将其迁到了芝加哥，这样，就解决了电池原来运输不便的问题。

高尔文和斯图尔特信心百倍地开始了充满希望火花的第二次合作。

这时候，20年代早期的经济波动已逐渐趋向稳定，特别是无线电产品的行情非常看好，电池生产也水涨船高，这使斯图尔特公司电池业务相当兴隆。

但是，高尔文却清楚地看到，干电他因其又脏又笨，用不了多长时间还得更换，因而早晚会成为过时的东西。交流电的收音机将成为新的趋势。不过，在美国使用中的电池收音机约在500万台以上，大部分使用不到一两年。人们虽然感到交流电收音机方便，但要让他们把电池收音机扔掉，也还有点舍不得。

高尔文和斯图尔特看准了这一点，便开发出了一种电池替代器的产品，这种替代器包括一个小点滴式充电器和设在一起的电池，替代器可以直接接通电源，点滴充电器让电池能随时得到充电，这样就避免了频繁更换电池。

这种新产品销路不错，它使公司一度达到了繁荣的顶点。

创业从来都是艰辛多难的。高尔文与斯图尔特的二次合作再次成了昙花一现，因为市场上传来了新产品出现故障的报告，行政司法官查封了公司，替代器连同其他机器和工具准备公开拍卖。

成熟起来的高尔文面对第二次失败，已不像上次那样坐以待毙。他访问了芝加哥所有能找到的无线电商店的老板，得知他们都愿意以合理的价格经销替代器，这使他认准替代器具有不可估量的市场潜力。

于是，高尔文毅然做出决定，买下那替代器来自己生产。

可是，高尔文口袋里并没有多少钱，到拍卖那一天，他仅筹集到 1000 元钱。

这点钱让高尔文心里非常没底，为此，他让弟弟约瑟夫去明确了解一下必需买下的设备，以免浪费不必要的资金。

拍卖开始了，焦虑的高尔文站在台下的人群中，细心地注意着欲购替代器的竞争对手们。

“200 元！”

“我出 300 元！”

“再加 100 元”

竞价以 100 元的价格上攀，高尔文的心揪紧了。

“我出 450 元。”

当一位银发老头喊着这个价格时，人群中开始沉默了。

“500 元。”半响，一位中年绅士又报出了新价。

500 元！高尔文的心情绷得更紧了。他知道，照这样 50、100 地继续攀升，他衣兜里的 1000 元很可能捉襟见肘。不能再迟疑了，他决定冒冒风险，从心理上压一下竞争对手们。

“我出 750 元！”高尔文一家伙把出价抬高了 250 元。他心中想，如果仍有人应战，他就把剩下的 250 元全部加上做最后一搏。

高尔文这一招成功了，竞争对手们显然对生产替代缺乏信心，在这个价格上，他们再不敢应战了。于是，替代器的部分资产以 750 元的价格卖给了高尔文。

若干年后，有人传说“高尔文凭着 565 元起家创办了摩托罗拉”，其实，565 元是高尔文开始经营时的流动资金，并不包括他在拍卖时买下的替代器的工具、计划和设计所花的 750 元。而正是这 750 元，为他以后惊人的发展速度增添了光彩。

洗手间也安放了工作台

1928 年 9 月 25 日，高尔文制造公司在芝加哥哈里林街 847 号的一幢出租的大楼里诞生了。

在最初的几个月，高尔文制造公司的运转十分困难。公司里凡是不马上用的东西，高尔文绝对不去买；就连对雇工的工资，他也是尽了最大的能力精打细算，第一个星期，他仅支出了 63 元的工资。

这时候，交流电收音机已经开始进入家庭，高尔文根据经验敏感地预见到，替代器为他们赢得市场的时间不会太长了。于是，高尔文决定对家用无线电的领域进行一次冒险的进军。他们开始尝试生产一种交流电收音机，主要是未加配商标的九管底座的机型，然后再提供给正式制造商加配标签后销售。

由于缺少流动资金，高尔文无力购买工具和冲模，所以，他们必须到金属板商行去把底座材料切割为合用的尺寸，还得在底座上打孔，以便安装部件。约瑟夫和几名工人负责打孔工作，开始时，由于技术不熟，磨损和折断了不少钻头，这使本来就吃紧的财务增加了不少负担。

这时候的无线电市场并不稳定，生产厂家一旦接到订货，就必须迅速投产，及时交货，否则许多竞争对手就可能见缝插针。这就逼迫高尔文以强烈

的危机意识马不停蹄地工作，以使公司得以存活发展。

有一次，高尔文收到了一批急要的订货，他马上临时征用了大楼里空闲的一些场地，并且在一夜之间把电线穿过墙壁通到了新设的工场。临时雇用的一些工人在老工人的监督下紧张地工作，终于在晚间顺利完成了这批产品。

这种一批收音机在一夜之间必须制造出来的情况不断出现。在大楼那些空闲的房间里，高尔文他们的工作台和电线简直像玩魔术似的，时隐时现，经常是昨天夜里还是空闲的，可是早晨就来了工人和工作台，而到了晚间，工作台和电线又都撤走和搬掉了。这种局面把房东气得发狂，扬言要对高尔文采取法律手段。但是，高尔文迫于公司的生计，不得不我行我素地照样使侵入大楼其他部分的行为持续发生。有一回，因为实在找不到空闲的地方了，约瑟夫便派一些人到洗手间放了一张工作台干活。

在这个阶段，公司的帐本就像以前在哈佛镇卖爆米花那么简单，他们的利润非常低。因为高尔文心里非常清楚，生产这种没有牌子的收音机是完全受买主支配的。买主们特别了解他们生产的成本，这使他们根本无法赚取更多的利润。虽然高尔文也明白生产这种没有牌子的收音机迟早会被淘汰，但眼下也只能这样才能活下去。

高尔文尝过走投无路的味道，所以他非常珍惜这个艰难的开头。任何一项事业最初最需要吃苦耐劳，他和弟弟约瑟夫这样干，也号召大家这么干。尤其是微薄的利润，更要求他们决不能出现一点失误，在工作台上干得很晚的工人经常会看到这位老板仔细地检查他们的工作，并询问有什么问题，一旦有事，他便立即解决。

在 20 年代，因为政府下了禁酒令，喝酒便成了一种冒险行为。然而工人们干完了长时间艰苦的工作后，需要找消遣、要刺激，他们经常到一些秘密营业的酒吧去豪饮。一些工人本该在星期一早晨上班，可因沉溺于“非法酒馆”，不到星期三上是上不了班的，这为工厂的生产秩序造成了极大混乱。面对这一严重问题，许多老板束手无策；高尔文却想出了一个对付的办法，他派工人中那些能不喝醉的轮流陪伴那些容易烂醉的一起去喝酒，并保证次日早晨仍能前来工作和反映情况。高尔文对这些跟踪者制定了严格的责任，这使许多陪伴者不得不负责地限制被陪伴者。有一回，一名工人看到自己陪伴的对象摔倒在一条胡同里，拽不起，也扶不走，只好自己也在喝醉者身旁坐了下来，“这样，我才能确实知道他什么时候醒过来。”

在整个无线电市场蓬勃发展势头的推动下，高尔文的公司一年多来得到了一定的发展。但命运却似乎故意要多为他制造些磨难。1929 年 10 月 29 日，一个“黑色星期五”，纽约华尔街股市暴跌，美国爆发了有史以来规模最大的经济危机。几乎一夜之间，大小企业纷纷倒闭，人们疯了般抛售物品，一些大的制造商甚至以远远低于成本的价格甩卖产品……

高尔文的公司也因库存过多而陷入了困境。

伴随着事业上的挫折，生活上的不幸也接踵而至。在 5 个月内，高尔文先后失去了父亲、母亲和岳母等几位亲人。一个又一个的打击，使他悲痛得都快麻木了。

然而，高尔文并没有因此而放弃自己的理想和追求。困难与挫折只能使生活的弱者一蹶不振、畏缩不前，但对于真正的强者来说，却会变成前进路途上不断鞭策自己的动力。

走过艰苦奋斗创业路的高尔文要做真正的强者。他和弟弟约瑟夫把公司略作整顿后，大胆地做出了新的进军目标：大规模安装汽车收音机。

“高尔文要不是一个疯子，就是一个混蛋”

研制汽车收音机的那段日子是高尔文终生难忘的。

在汽车上安装收音机的想法，产生于高尔文同一个供应商的交谈。那次，因为原来生产的那种没有正式牌号的收音机大量积压，高尔文不得不与这位供应商商量退掉一批不再需要的材料。闲谈中，这位供应商提到在长岛有些人在制造汽车上安装的收音机，不过这只是一种后院车库里的工作，他们把汽车上的仪表板拿下来，制造一个面包板底座，装在板子的后面，再在仪表板上打几个孔，让调谐钮伸出来，并把一根小小的天线设在板下，或者装在汽车顶的头部，把一个4英寸的小锥型扬声器安在仪表板的下面。供应商告诉高尔文，所有这些程序加上笨重的B电池，价格可买到240元。

坐在从纽约返回芝加哥的火车上，高尔文都在想着这件事情。他认为这种产品市场潜力巨大，眼下正是开发新产品的好时机，一定不能让别人占了先。

回到芝加哥自己那个奄奄一息的小厂子，高尔文立即把约瑟夫和几名员工召集到了一起，对他们说：“我们为什么不来制造汽车收音机，并以公道的价钱出售呢？这产品肯定有市场，我们应该率先占领这个巨大的市场。”

在汽车上安装收音机遇到的最重要的问题，是去掉过多的杂音感扰，也就是说，必须要让音频输出的音量盖过汽车在行进时的杂音。为了解决这些令人伤脑筋的问题，正常工作日的程序已不起作用，一次又一次绘制出来的图纸被撕掉，一种又一种新的革新意见被迅速进行实验，员工们轮流在各自的汽车上工作，他们的汽车都被试验搞得千疮百孔……

为了早日跻身于汽车收音机的市场，高尔文下了一个专断的决定：必须在一个月之后即1930年6月前完成一套完好的装置，以让他能开着安有收音机的汽车到亚特兰大市参加“收音机厂商协议会”。

高尔文这个决定，使大家的工作变得更加紧张。几位员工还在私下嘟囔，说他“要不是个疯子，就是一个混蛋。”

但骂归骂，大家还是和高尔文一起夜以继日地苦干。为了抢时间，他们经常钻、锯、拴等安装程序交叉进行。白天，他们在厂房外的街头上干活，让汽车的两个轮子搁在路边的道石上，以便能钻到车底下工作；晚上，他们用机工用灯照亮，在不适当的光线下继续苦干；天下雨了，他们就把汽车移到附近的一家汽车间车棚里。每当一个新的装置完成，立即就会有人把汽车开到马路上去进行严格的试验。

失败，失败，失败……命运仿佛总是捉弄他们。有一段时间，高尔文为了让大家不泄气，不得不中断了对失败次数的登记，以使大家互相鼓励着继续坚持下去。

随着高尔文限定完成期限的临近，大家开始在高尔文那辆史蒂倍克牌汽车上装配汽车收音机，约瑟夫说：“如果这个装置不能运转，那高尔文就只能驮着收音机步行去亚特兰大市了。”

精诚所至，金石为开。可能是他们的毅力远远大于了他们所领受的失望，也可能仅仅是上帝为他们起早贪黑地工作给予些回报，在亚特兰大会议的前

几天，他们终于奇迹般地在高尔文的汽车上完成了一台可用的样机。这台样机的性能跟今天的收音机比起来自然是相差甚远，但在当时来讲，已是非常了不起的成果了。它运转的情况非常良好，当汽车发动机开动时，收音机的信号听得非常清晰。

高尔文高兴地带着妻子丽莲和快8岁的儿子鲍勃驾车前往亚特兰大。当年的公路远不像如今的公路平坦，这对新的无线电装置来说，也是一次严峻的考验。高尔文最担心收音机到了亚特兰大后就不管用了，因为崎岖不平的砂石路使汽车的驾驶杆发生强烈的震颤，设在驾驶杆上的收音机的调节部件就像是一个个“跳动的音符”。

总算上帝开眼，当高尔文到达亚特兰大市时，收音机还在正常工作，这使遭遇了多次失败的高尔文兴奋不已。

作为一个名不见经传的小公司，收音机厂商协议会场上既没有高尔文的职位，也没有他的展位，更没有供他表演的地方。为了能让大家认识自己的新产品，高尔文只好在会场附近的马路上找了一个停放汽车的位置，并抓住那些来马路上散步的商人们展示一番。

当马路上的活动平淡时，高尔文就跑进会议厅劝一些商人到外面去看一下他的汽车，由于他频频活动，致使许多与会者把他误会成了“芝加哥的非法贩酒人”。有一次，一个人非常神秘地问高尔文：“你的酒在哪儿？”这使高尔文的心情大为颓丧。

人们对汽车收音机褒贬不一，他们有的对这个产品根本不屑一顾，也有些人认为这东西还算精巧，但并不认为有成批生产的价值。

尽管这次亚特兰大之行并没有得到什么大的成果，但毕竟有些商人凭着对这个新产品的良好印象订购了一两台。这让高尔文看到了希望，也对生产汽车收音机有了更大的信心。

幸运与不幸

1930年期间，高尔文制造公司向市场投放了他们生产的第一种汽车收音机，并把其商标名称定为“摩托罗拉”。

“摩托罗拉”这一商标名称有“开动”与“收音机”的双重含义，显得既醒目又有效率。这是高尔文在一个早晨刮脸时，作为一种灵感，在他的头脑中突然闪现出来的。

高尔文迎接的最初业务是尽量把没有毛病的收音机装置装上汽车，当时一个最主要的问题，就是设法更换他前往亚特兰大时一路上发愁的调谐杆。

调谐杆需要一种柔性轴，它既要像电线那样容易弯曲，还必须是当控制钮设在机面上时，能驱动收音机调谐的电容量和音量。

高尔文曾同一家牙医器材供应商联系进口一些牙医钻机使用的柔性轴，但这种进口轴价格昂贵，而且也难以保证大批量的供应。然而，就在这时，一个偶然的机遇竟使困扰高尔文的这个问题迎刃而解了。

有一天，高尔文向一位银行出纳员无意中提到这个严重的问题，这位出纳员恰巧知道一家洗衣机公司曾从德国订购了大量这种材料，而这些材料运到芝加哥后，他们才发现因尺寸不对而根本无法使用。如今，他们正为处理不了这批“死货”而发愁呢。

当时，高尔文简直不敢相信他能有这样的幸运，因为自创业开始，伴随

他的几乎都是不幸和厄运。他立即前去这家洗衣机公司联系，轴的长度、直径、套管等规格都完全合适，他轻而易举地以处理价买下了这批材料。

高尔文制造公司生产的第一批汽车收音机就是用这批新型轴装配的。在以后的岁月中，高尔文曾多次叙述这个故事，并得出这样的观点：“幸运有时对成功能起到和奋斗同样的作用。”

流动资金不足，是令高尔文十分操心的事。为了解决贷款的问题，高尔文同一家银行进行了艰难的谈判，在贷款文件最后签字的日子，高尔文派工程师韦弗林带着一队人去为银行家的汽车装一台收音机，以作为汽车收音机完善程度的实际表演。

在安装过程中，高尔文亲自赶到现场，对银行家大谈“车轮上的音乐”的光明前景。当安装完成，收音机开始正常运转后，高尔文和员工们不禁发出了胜利的笑声。

银行家怀着激动之情开走了装上了收音机的汽车。韦弗林等人开始收拾工具并打扫场地。他们谁也没有注意到，一辆救火车尖叫着从工厂大门前驶过。

不大一会儿，有人来向高尔文报信：银行家离开工厂不久，就发现车篷下面冒出一股烟，他赶紧停车跳出车门，跑到附近一家杂货铺打电话报了火警。

因安装收音机导致汽车起火，在最初进行试验中虽然次数不多，却一直是个危险。工厂的许多人在自己的车上试验时，不止一次地用过灭火桶和水管子。

高尔文本人也有过这等经历。一天中午，在他车上试验汽车收音机的工人正吃午饭，一个员工突然发现高尔文的车子冒出了一缕黑烟，他们慌忙找水灭火。

高尔文得报也慌忙从办公室奔来，他一边跑一边问：“是谁的车？”当得知是自己的车时，他想努力保持平静，因为这是试验中难以避免的。然而，面对被烧得面目全非的汽车，他还是无法克制地尖声叫喊起来：“该死！对我的汽车来说，这已是第二次了！”

面对各种困难，高尔文为了稳定大家的情绪，说了许多鼓劲和满怀希望的话，他鼓励他的属员勇敢地面对挫折，不断去进行探索。他为大家提供充分的活动余地，以让大家根据他们的设想展现才能。虽然他不是工程师，但他却不止一次地以其快刀斩乱麻的魄力，使要解决的难题得到关键性的启发。

世上无难事，只怕有心人。高尔文和他的员工经过无数次对每个装置的试验和挫折，逐渐解决了一个又一个难题，从而使汽车收音机的性能不断提高。几年后，摩托罗拉开始得到了“美国最好的汽车收音机”的盛誉。

当机立断与力排众议

1936年，战争的乌云已经笼罩了整个欧洲。高尔文在这年携妻子丽莲和13岁的儿子鲍勃去欧洲旅游了6周。他们兴致勃勃地浏览了奥地利、法国、英国和德国的许多名胜古迹和艺术珍品，全家人在极大的欢乐中度过了一段美好的时光。

但是，弥漫在德国许多人中间近似疯狂的好战情绪，引起了高尔文极大

的注意。高尔文预感到：除非出现奇迹，战争已是不可避免的。这使他感到公司必须从事在战争时对国家有用的生产活动。在经历了 1937 年至 1938 年间的萧条时期之后，高尔文更坚定了自己的这种想法，于是，他开始让他的工程师进行使无线电适应军事需要的研究。

时机终于到来了。

1940 年年初的一天，《芝加哥每日新闻》一位编辑打电话告诉高尔文：在威斯康辛州麦科伊营地进行军事演习的国民警卫队由于缺少无线电通讯联络而行动受阻。

根据这一信息，高尔文立即派遣他的总工程师米切尔和约德前往麦科伊营地实地考察。

在军事演习现场，米切尔看到士兵们背着笨重的无线电设备作通讯工具，用这种落后的东西去打仗，其结果是可想而知的。

米切尔当即向一位陆军通讯部队的上校表示：“用这种设备，根本无法打仗。我认为我们能以此为目的，向你们提供一种轻型并便于携带的无线电设备。”

米切尔回到公司详细向高尔文汇报了情况。在没有来自军队任何具体合同的情况下，高尔文当即立断，命令米切尔等工程师们全力以赴研制适应军队打仗的无线电通讯设备。

在米切尔出色的领导下，工程师们以热情的合作精神，成功地解决了一个又一个难题，终于生产出了一台样机。这台样机由一个后筒、头部天线和内装电池构成，重量约 5 磅，能保证 1 英里内的通话质量，在某些条件下可达到 3 英里的范围。

这就是最早的手持无线电话机。

当高尔文他们兴致勃勃地向军队展示这种样机时，却只有很少的军官们对此抱有热情，许多高级军事指挥员对这种小东西能否在实际战斗中发挥效能抱有怀疑，因此，他们只签订了向部队发送少量无线电话机的合同。

这使许多参加研制开发的人不免有些垂头丧气，但高尔文却坚定地相信：有朝一日，无线电话机肯定会在战争中备受青睐，他要求米切尔和工程师们要继续改进该产品的功能。

不出高尔文所料，这种手持无线电话机很快便大放异彩了。罗斯福总统就职时看到情报人员为安全目的用这种东西与警察联系，不由大感兴趣，并给当时组织伞兵的军官写了一封推荐信。军队也很快发现了这小玩艺儿在实际作战中的作用，并同高尔文签订了大批量的合同。

珍珠港被炸前的 6 个月，摩托罗拉投入了满负荷生产。有一次，摩托罗拉收到一个订单，要求两天内向转运站发送 100 台话机，以适应“特殊的、最紧急的需要”。高尔文按时将货发了过去。几个月后，他们才知道，订购这批货物的是著名的“卡尔逊突击队”。突击队的将士有了这些无线电话机后，如虎添翼，在战场上取得了一个又一个胜利。

由于摩托罗拉在战争期间为军队做了杰出贡献，美国陆军部和海军部先后五次授予摩托罗拉三等奖章，高尔文本人也在 1946 年被陆军部授予了奖状。

摩托罗拉在战场上所取得的辉煌更加触发了高尔文的灵感。他想，如果能够解决原有的设计及使用上存在的问题，那警察部门也可以大量应用无线电话机。他立即着手做这些事情，并对人们说：“这是一种需要，我看到了

一个还没有人去占有的市场。”

有一次，高尔文在一本杂志上偶然读到康涅狄格大学诺布尔教授帮助警察局开发了 FM 汽车通讯系统，他立即千方百计与诺布尔教授取得了联系，并说服教授与自己签订了一个协议：暂时离开大学到摩托罗拉工作一年。

对此举动，公司内部出现了一些反对意见。因为摩托罗拉原来的工程师大多没有受过高等教育，但却有着出色的实际工作能力，他们使用的工具也无非是简陋的螺丝刀和电烙铁。他们把诺布尔这样一个从不考虑价格和利润，只是埋头于纯学术研究的学者看作是入侵者。他们纷纷劝告高尔文：“不能相信这样的书呆子。”

但是，高尔文却毫不动摇地信任诺布尔。美国参战后，诺布尔有次访问华盛顿，一位上校对他说：“美国陆军通讯部队有一个开发一种新型 AM 便携式无线电话收发机的合同。”诺布尔坦率地告诉他：“这是一个严重的错误，应开发的是 FM 便携式无线电话收发机。”正是由于这次谈话，促使陆军通讯部签发了委托摩托罗拉研制 FM 便携式无线电话收发机的合同。

当诺布尔从华盛顿归来后，摩托罗拉快马加鞭，很快便研制出了这种 FM 便携式无线电话收发机。在整个战争期间，这些话机被广泛应用于太平洋战场和欧洲战场，甚至让人们普遍感觉到这种步话机是战斗时唯一有用的通讯设备。

诺布尔因参与开发步话机而被陆军部队授予“功勋证书”。1941 年与高尔文的工作协议期满后，他再也没有回到大学，而是正式成了摩托罗拉的一员。

战争结束后，诺布尔把注意力主要用于流动通讯设备业务。他在摩托罗拉其他工程师的有力协助下，使摩托罗拉的产品成为美国国内最好的产品，从而在这一领域取得了无可争议的领导地位。

后来，诺布尔建议高尔文在亚利桑那州的菲尼克斯上一套专门的研究设施，目的是开发军用电子学领域中的新技术与机遇。高尔文大力支持这一想法，他与诺布尔一样希望对国家军事潜力作出贡献。

但这一项目遭到了摩托罗拉保守派的反对，他们认为诺布尔在菲尼克斯无事可做，把菲尼克斯的开拓看成是“诺布尔的休养所”和“诺布尔的荒唐建筑”。

高尔文坚决支持诺布尔，他对反对者们说：“你们没有看到人家的成就。”

1949 年 1 月，第一个军事电子学实验室在菲尼克斯建立起来了，它从美国工业对军方的种种努力角度作出了重要贡献。

战争使摩托罗拉羽翼渐丰，高尔文在最严酷的年代抓住了这一机遇，他凭着心中那股一直燃烧的信念，运用准确的洞察力，脚踏实地地揭开了摩托罗拉新的篇章。

未雨绸缪

当欧洲战场还是硝烟弥漫，美国部队也正忙于登陆战时，高尔文已经远见卓识地考虑战后的建设问题了。

1943 年 6 月，高尔文在芝加哥举办的收音机厂商协会会议上指出：“我们必须开始考虑回到和平时期的经济问题。”次年 6 月，他又同工业界领袖和战时生产局的官员们一起着手制订了一项计划，即在大战结束之后，战时

生产局的限制法令必须修改，允许工业重新进入民用生产，同时继续军事生产。

高尔文预见到，战后军事需求必将大大削减，这会导致许多靠战争发家的企业倒闭。因此，他要求工程技术部门加紧民用新产品的设计工作，他开始准备新的经营计划，除继续从事收音机的生产外，还增加了电唱机的生产，并将公司原在双向无线电通讯器材生产中的领导地位尽力转变为稳妥而日趋增长的买卖。他认为，收音机行业前途光明，好运终将属于他们。

1945年，第二次世界大战结束。在战争的最后一年半里，摩托罗拉军事技术的着重点已经从无线电通讯转移到了雷达上。这种技术上的革新使摩托罗拉在进入战后市场时，始终能立于不败之地。

战争一结束，摩托罗拉便接到了终止战时合同的通知。面对类似的情况，许多公司开始拼命紧缩，采取了关闭工厂削减工资的办法。但高尔文却反其道而行之，表示决不降低任何种类的工资和薪金。他认为，只要经营得当，员工们齐心协力，战时的工资率在未来的民用生产中照样能支付下去。

事实证明高尔文是正确的。

1946年，在摩托罗拉由军用向民用经济转换的特殊年份里，上半年虽然亏损了约60万美元，然而到年底时，亏损不仅没有增加，还奇迹般地获得了60万美元的赢利。在别的公司都蒙受巨大损失的情况下，这一不寻常的利润使众多人士不得不对高尔文非凡驾驭企业的能力叹服。

昂然从战火中走出的摩托罗拉，羽翼更加丰满了。高尔文在增加电唱机生产的同时，决定向新兴的工业领域——电视机行业进军。

高尔文认为，战后电视机行业的发展前景将是十分诱人的。他说：“当我们的确从事战后的电视机业时，那将开始成为大企业。我们将有另一种工业，这种工业将同收音机工业一样大，或是比它更大。”

要开发出优质的电视机产品，就必须有可以情赖的技术人员。高尔文广招贤才，从麻省理工学院雷达试验室请来一批才华横溢的工程师，还别出心裁地把他们分成两个研制组，以激发技术人员的竞争意识。

高尔文组织的两个开发小组不负众望，一举成功地研制出两种不同型号的电视机。一组走传统路线设计出了VT—101型电视机，其性能绝不逊于美国无线电公司的同类产品；另一组走创新之路，推出了VT—71型电视机，即1947年的“金色景象”电视机。这是一种上等的小型精品，屏幕只有7英寸，重25磅，易于搬动，并在设计上采用了新的电路，第一个使用内载波伴音，具有偏转电路的静电显像管以及7个频道的频率调整器。

如此卓越的设计，成本又极其低廉，真让高尔文欣喜不已。他成竹在胸地推行了新型电视机的营销策略，以令人震惊的低廉价格走向市场。这种薄利多销的计划使摩托罗拉电视机很快占领了市场。短短几个月内，摩托罗拉便在生产电视机的厂家中跃居第四位。

在进军电视机市场的同时，高尔文从来也没有放弃汽车收音机的生产，这是摩托罗拉赖以起家的拳头产品，正是因为有了汽车收音机，摩托罗拉才成了美国市场上叫得响的名字。

随着1950年6月25日朝鲜战争的爆发，摩托罗拉又投入了军事生产。公司的生产进入了飞速发展时期，其销售总额该年度达到1.77亿美元。此后，摩托罗拉继续致力于开发新产品，并以一种彩色电视机再次征服市场。到1954年，摩托罗拉的销售总额上升到了2.05亿美元。在电视机的生产数

量上名列第四，而汽车收音机的产量则数年独占鳌头。

“ 儿子就是我的未来！ ”

高尔文拥有一个和谐美满的家庭。他与爱妻丽莲只有一个独生子——鲍勃。

高尔文非常喜爱自己的儿子，他把儿子看成是自己生命的延伸，并能延伸到自己从未到过的地方。

在公司初创的头几年，高尔文几乎将全部精力都投入到了事业上，无暇顾及自己的宝贝儿子。只是在星期日的下午，他不外出时，才能带上鲍勃去公园的湖边去散散步。

当鲍勃渐渐地长大后，高尔文开始在一些外出的营业活动中带上他。这样，一来可以弥补自己长时间不能和儿子呆在一起的损失，二来也能使儿子熟悉自己所从事的事业。他热切地希望儿子能继承自己的事业。

有一次，高尔文带鲍勃乘坐轮船时，深情地对儿子说：“我要你乘坐这条船继续前进，在船上过夜，因为这种船不会存在多久了。我正是要你得到这种经验。”

高尔文经常有意培养儿子独立解决问题的能力。鲍勃上小学时，有一次碰上一道数学难题，便向父亲求教，高尔文便和儿子一起坐下，就这个问题设计出一种竞争游戏：两人互相比赛，看谁能先想出答案。他对儿子常说：“要把没有解决的小问题看成是大问题，努力去解决它们，使它们永远是小问题。”

有时公司开业务会议时，鲍勃便一个人坐在远处的角落里，静静地等待父亲，会上人们讲得专业术语对他来说自然是难以理解，但无疑让他耳濡目染了那种紧张的商业气氛。

鲍勃小学毕业后，高尔文送他到当地的公立中学去上学，在那里有利于开阔眼界。这期间，高尔文常用启发性的方法来激励鲍勃说：“好，我认为值得。”或是：“你应该试一下，先认真思考，然后做你要做的。”当鲍勃非常出色地完成任务时，他并不大加赞赏。他会尽量保持冷静，让孩子独立行事，而他只是在一旁密切关注，看是否有必要向他提建议或予以帮助。

鲍勃是沿着父亲发展企业的道路成长起来的。

1940年初，在公司一次经销人会议上，高尔文第一次向与会人员介绍鲍勃。他用激动得有些颤抖的声音谈到公司的成立，谈到奋斗过的艰难历程以及今后的目标和对所有工作人员的感谢，随后他用手一挥，指着鲍勃说：“你们中间有人问起我的未来，儿子就是我的未来，我愿意向你们介绍这未来！”

鲍勃也站起来，他动情地谈到自己对父亲异乎寻常的敬重，谈到他以感激的心情从父亲那里接受指导与厚爱。他讲完后，会场上响起了震耳欲聋的掌声，每个人都站起来，向这对杰出的父子表示祝贺。

从这一年开始，鲍勃参加了公司的工作，并于秋季进入圣母大学学习商业。第二年，鲍勃离开校园，回到摩托罗拉检查部工作。后来，他又去麻省理工学院学习了一段工程技术。

天有不测风云，1942年10月22日，一件不幸的事情发生了：丽莲和女仆在家里被闯入行窃的强盗杀害了。

这一事件对高尔文父子俩精神上的打击是难以想象的。尤其是高尔文，

这么多年来与妻子相濡以沫，感情非常深厚。尽管他很快振作起来重新处理公司业务，但同事们都能感觉到他那沮丧的心情。

父子俩相互搀扶着走过了那一段黑暗的日子。鲍勃不断更换他在公司里的工作，以便获得更丰富的实践经验。高尔文也教导他说：“我所关心的是：你应当尽力学习，学得越多越好，这样你就可以在你一旦负责决策时，正确地运用这些知识。”

1948年11月，高尔文任命鲍勃为摩托罗拉的副总经理，并把他安排在与自己相邻的一个办公室，这样他们可以方便共同商量工作。父子俩互相鼓励，互相补充，共同将摩托罗拉推向了一个新的高度。

1956年11月，高尔文和他的董事会一起任命鲍勃为摩托罗拉总经理。

此时高尔文已年过六旬了，有人问他：“你想过有一天你将退休吗？”

高尔文虽然看到接班的儿子做得比自己更好，但仍坚定地回答：“我决不退休！”

高尔文尽管不服老，可岁月不饶人，他的身体并不强壮。从50年代中期开始，他的大小病痛接连不断。1958年6月，高尔文得了严重的呼吸道传染病，不久又被医院确诊为早期白血病。

面对病魔，高尔文并不悲观。他充满希望地对儿子说：“我得了这种血液毛病，我要同它斗争。”

1959年11月5日，一代企业巨子保罗·高尔文闭上了眼睛。

葬礼后的第二天，鲍勃在芝加哥总部召开了经理人员会议，他沉痛他说：“在过去的18个月内，我有胜过你们的优势，但这种我所珍爱的优势现在没有了……我知道，对我来说，他已不再在那个办公室里了。”

二、用魅力与魄力开拓伟业

有人说，机遇只偏爱那些有准备的头脑。

高尔文作为一名优秀的企业家，从起初从事收音机的制造与销售，转而在二战期间为适应军事需要而从事无线电通讯设备的制造，正是抓住了历史性的机遇。

“只要我们坚持工作，一切就会顺顺当当。”高尔文是这样说的，也是这样做的。对事业终生向往使他永不停步，他以做大事的雄心壮志和精微细密的思维、超群的预见性和想象力、承担巨大压力的勇气、出众的用人艺术以及把握机遇的能力，终于登上了事业的顶峰，也为后人留下了一道道经营与管理王国中充满魅力和风采的风景线。

大铁锤砸碎几千台收音机

1931年，摩托罗拉推销机构陆续建立，这个机构很快形成了批发商组织的核心，并以其对公司及其产品的忠诚，显示出非同寻常的活力，取得了巨大的成功。

高尔文同众多加入推销机构的人建立了深厚的友谊，并把这种亲密关系一直保持到他去世。

许多推销机构对高尔文毫不夸张地评价道：“他使我们致富，但更重要的是他也造就了我们这些人。”“他从不作不着边际的许诺，他让你开拓视野。”

创业伊始，汽车收音机极其繁杂的安装程序等棘手的问题折磨着初生的公司，因此引起的怨言也不断从用户方面反馈过来，有一个经销商甚至愤怒地骂道：“我们这里没有人知道怎样才能把这鬼玩艺儿安装在汽车内，如果没有人会安装它们，那么我们怎么能把这些混帐东西卖掉呢？”

这一问题大大影响摩托罗拉的信誉，高尔文认识到，能否攻克这一技术性难题决定着公司的生存大计。对此高尔文立即将有关成员组织起来开会，商讨应该如何解决这一问题。

通过大家群谋群策，高尔文采纳了建立一个“公认的摩托罗拉安装站”的建议，并由自己和得力的无线电专家助手韦弗林亲自实施。几年之后，摩托罗拉便在全国范围内发展起了一支能够熟练地安装汽车收音机的大军。此举有力保证了摩托罗拉产品迅速打开局面，并在市场竞争中独领风骚。

随着市场的不断扩大，经过正规训练投入现场作业的人数仍满足不了需要，一些“半吊子”为赢利只拿着螺丝刀和钳子也进入了作业现场。为了解决这一问题，高尔文及其属员们全力以赴地编写了一本服务手册，这个小册子在1931年末出版，共28页，印刷精良，还配有8张草图。书中一再保证：“摩托罗拉汽车收音机的安装是比较简便的。”

小册子还以和缓巧妙的语气告诉购买者：“这只是一个理解与尽力的问题，要观察与摸清主要细节。摩托罗拉的设计有效地满足简易安装的需要，因而在解决各种汽车作业所遇到的问题时，就有给能工巧匠以广阔的发挥机会，并使安装工作成为有趣的、给人以快乐的活动。”

服务小册子于1932年再版时扩充到了36页，为便于安装人员携带，以薄纸和小字印刷成了袖珍本，还增加了多幅简明易懂的插图。

摩托罗拉产品以其周到实在的服务，使其很快成为人们心目摩托罗拉这年设计的唯一产品，但因它的问题，使其他型号的产品也大为失色。

依阿华州苏城的一位代理人的一辆汽车因安装了 55 型收音机，致使汽车着火，进而把车库也烧着了，还把与车库相邻的房屋烧掉了一半。还有一台灵车因 55 型收音机引起火灾，把车上不幸的尸体也烧成了灰烬。

几起火灾虽然占总销量的比例是微不足道的，但这足以使高尔文制造公司的声誉一落千丈。面对越来越多的怨言与指责，高尔文并没有用足够的理由去辩解，而是毅然采取了一个令人心痛的举动——收回市场上的 55 型收音机，全部销毁。

几千台 55 型收音机陆续从市场收了回来，除了留下收音机里尚能使用的真空管与扩音器外，高尔文命令约瑟夫亲自用一把长柄大锤，把这些影响信誉的东西砸了个稀哩哗啦！

从艰苦与不景气的岁月中闯出来的高尔文，用事实证明了他有能力作出果断的对策。事后他说：“砸碎这些收音机，给了我们所有人一个出出气的机会，我们需要解放，因为正是这些东西捆住了我们的手脚。这些收音机让我们栽了跟头，我们要从这些跟头中吸取教训。我们已跌倒多次了，我知道我们能重新站起来。”

高尔文“锤砸收音机”的举动，为公司在客户心目中树立起了良好的公众形象。到了 1934 年，公司生产的几种真正的优质汽车收音机上市以后，很快引起了购买者的青睐，而 55 型收音机所造成的恶劣影响自然也烟消云散了。

当汽车收音机广泛吸引公众的注意力时，一些零售商为了发财，开始在销售汽车收音机上对顾客玩弄欺骗的手法。高尔文对这些伎俩非常痛恨，并采取了多种正当的推销方法予以反击。其中最有效果的是发展同 B·F·古德里奇公司的关系，通过它的数百个分支机构和商店，为摩托罗拉的顾客提供信实可靠的服务。

对高尔文年轻的公司来讲，这是一种“奠基”的关系。高尔文以互相尊重为基础，发展了公司与这家轮胎公司的经理们的关系。随着岁月的流逝，这种补充的销售方式，成为摩托罗拉的产品取得成功与发展的原因之一。

在产品销售上，高尔文采取了“愚笨”的方法。他坚持规范公正地对待经销人，并将公司的状况及产品老老实实在地告诉他们。

高尔文说：“告诉他们真相，第一是因为这样做是正确的，第二是因为你不管怎样弄虚作假，他们都会发现的。如果他们一时没有从我们这里发现，最终我们也还是要吃苦头的。”

这种“告诉他们真相”的“愚笨”策略，使高尔文在摸索前进的竞争年代里取得了巨大的成功。在一次经销人的会议上，一位老练的经销商对高尔文说：“我看到大吹大擂的事情太多了，但在这里，我第一次看到了没有人试图愚弄我。我不知道这是否是因为你们这些人太笨了，以致不知道怎样说谎，要不就是你们的头脑太简单。可是不管怎样，我还是坚决让我的人员卖你们生产的这些鬼东西。”

超常的“预感”使他躲过灭顶之灾

时光进入到 1936 年时，高尔文制造公司已经超过了它位于哈里森街上大

楼的容量，因而，一部分生产设备扩张到了街对面的另一座大楼上。

高尔文从公司未来着眼，决定建造一个新的办公处与工厂，以安置日益增多的人员和设备。他几经寻觅，终于在奥古斯增大街选中了一片土地将其买了下来，并很快以芝加哥一座现代建筑为样本拟订了建筑计划。

对高尔文来说，这一扩充是一次勇敢的冒险行动。因为美国当时的经济衰退已经沉重地打击了收音机行业，许多收音机企业已在不景气的经济形势中纷纷倒闭。

摩托罗拉也是走了很漫长艰险的路才摆脱困难的，所以许多人都认为高尔文的扩展决定是一个危险的举措。他的一位同事粗暴地对他说：“你只不过刚从困境中走出来，却又要把自己抛入深渊了，你将典当得一无所有。”

高尔文则以冷静的态度来回答所有的指责和警告。在一次午餐会上，他对一群属下说：“要为职工增加和生产设备扩大而建设；为国家美好和我们所做的一切都走上正轨而拼搏。”

为表明他讲这番话的含意，他下令新的摩托罗拉工厂立即破土动工。

高尔文对当时一些企业大亨所持的老式的贪财的人生哲学极为痛恶，作为企业家中的新一代人，他的观点是：应把企业看成是一种生活的方式，而不仅仅是一种赚钱的方式。企业家更不应像希腊神话中的女预言家那样应付危机，而应致力于他们自己的企业相当积极的扩展。

随着新工厂的开工，高尔文感到公司进入家用收音机市场的时机已经成熟。因为汽车收音机是季节性的营业，是上半年的主要生产项目，每到6月以后，就要关闭许多生产线，造成了设备和人员上很大的浪费。如果能上马家用收音机项目，则正好能填补每年6月到12月这段时间的空白。

于是，高尔文开始组织技术人员研究开发桌式收音机、落地式收音机以及留声机等一系列新产品，并很快投入生产。在1937年夏天举行的家用收音机会议上，高尔文展示了这些新型收音机。许多从经销摩托罗拉汽车收音机中尝到甜头的商人们对新产品表现出极大的热情，订购了很大的数量。那一段时间，摩托罗拉的运输工具昼夜不停地将收音机运往各个市场，但仍是供不应求。

但不久便出现了一些糟糕的情况。新型收音机的旋钮、变压器等出现了一些质量问题，消费者怨言四起，经销商兴趣减退。更令人不安的是，美国经济在1937年底发生了大滑坡，即使是销售旺季，一些其他型号的收音机也纷纷降价出售……

经验使高尔文有了一种预感，这种预感有时十分灵验。

1932年，高尔文凭着一些经济滑坡征兆，在银行倒闭的一周前，取出了公司的现金。这笔不大不小的现金保证了公司的正常运转，从而安然度过了那场危机。而今，他又一次预感到可能要发生什么事，他要及时采取行动来“躲灾避祸”。

高尔文审时度势，立即下定决心，全力削减他的存货！

高尔文分别打电报给经销商，约请他们三五成群地到他的办公室开了一系列的会议。会上，他对经销商发布了强硬的命令：“现在，赶快努力出售你们的存货！”

许多推销商开始时并不相信高尔文的预感。但高尔文不容置疑地对他们说：“大风暴即将到来，现在适时地削价，会使我们从现在起在60天到90天的大清算中得救。”

大多数经销商还是半信半疑地照高尔文的吩咐去做了，这使 1937 年摩托罗拉的销售额达到了 700 万美元。

事实很快证明了高尔文超人的预见性。第二年，全美的收音机行业陷入了危机，摩托罗拉的销售额也一下子锐减到 450 万美元，而且 1000 名雇员被迫解雇了 2/3，剩下的人每周也只能工作 3 天。尽管公司遭到了这样巨大的打击，但高尔文的超常预感，使公司终于躲过了灭顶之灾。

高尔文一次次面对前进途中遇到的暂时挫折，从不失坚韧不拔左右事物发展的信心。艰难的经历让他建成了一个巨大的宝库，里面储藏着他经历的胜利、失败和惊险。1937 年和 1938 年期间的不景气，使他致力于经营多样化和制造新产品，并由此学会了清醒地重新估价的一些方法。在以后的岁月中，他用这种方法解决了不少遇到的难题。

在困难时期，高尔文本可以用借债的方法来稍稍缓解所面临的压力，但他却从不愿意这样做。在这次危机中，他的会计试图说服他借贷是利弊并存的事情时，他回答说：“你们这些人从来没有破产过，永远不会理解我所想到的问题。”

高尔文向会计讲了一个故事：“1930 年的一个星期六的夜晚，我回到家，在我脱掉帽子和外套前，我的妻子丽莲要付房租，要买食物，她问我：‘你身上带着多少钱？’我说：‘我带着 24 美元。’这是他们能给我的全部——公司只有这点钱了。当然，举债能使一个人度过困难，给他一种安全感，但这种安全感往往是虚假的。实际情况很可能是，他带回家的 24 美元也并不真正是他自己的钱。”

显然，高尔文透过公司眼下的困境看得更远。因为他充分理解了企业基本经营规律的真谛，这就是：一个公司不是向前，便是后退，没有停滞不动的时候。

高尔文把他和公司的命运同这一真理紧紧地捆绑在了一起，因而他说：“我们要奋勇前进！”

“我昨天的决定是错误的”

在公司最初的一些年，在哈里森街干活的人大部分是一些粗暴并常有不同意见的人，当他们发生争执时都对立的非常厉害。但是，高尔文却能运用他独到的用人之道，使大家面对艰难的工作从容应付，并千方百计团结一心使困难化为顺利。

高尔文在与同事们的关系上极为严格，但却非常公道。他对试图解决各种问题的人十分有耐性，而对不负责任粗制滥造的现象则特别恼怒。如果他觉得某人须加激励时，会马上召开会议当面提出警告。

在早些年的员工中，都没有正式的工程师学位，他们不过是一些无线电爱好者或从儿童就玩弄过无线电的人，因此，从出色的无线电技术人员韦弗林加盟公司后，对高尔文的事业发展起了巨大的推动作用。

韦弗林早在家乡伊利诺斯州昆西镇还是一个小孩时就对无线电有浓厚的兴趣。后来，一位朋友把他推荐给了高尔文。从此，他和高尔文建立了越来越密切的关系。32 年之后，韦弗林成为了摩托罗拉公司的总经理。

韦弗林最大的特点是敢于坚持原则，只要他认为自己的想法没有错，就算高尔文大发脾气斥责他，他也要坚持自己的看法。他们之间经常为一些事

情吵得天昏地暗，但相互间的感情却还是日益亲密。高尔文也非常欣赏韦弗林这一点，并时常为此对韦弗林表示抱歉。

在公司那些最艰难困苦的年代，除了约瑟夫以外，韦弗林较公司里其他人吃了更多的苦，受了更多的气。

还有一位米切尔，他在公司开办初期被人们称为“专心的工具”，不管是厕所里的管道发生障碍的问题，还是无线电底座或外表的问题，哪里需要他，他都会照例应召而来，应付急需。

后来，米切尔成为了高尔文公司的总工程师。

早期老员工中还有一位叫休戈的人，他把对自己的要求写成标语贴在公司的一辆手推车上，还在标语上注明：“此车归休戈专用”。高尔文一向是“以忠诚对待对他忠诚的人”，因而他对休戈的忠诚简直到了迷信的程度。有一次，一个工头在高尔文外出时把休戈开除了，高尔文得知后大发雷霆，并立即重新雇用了休戈。他对人们说：“如果公司垮了，那么最后离开两个人将是休戈和我。”

高尔文同样得益亲弟弟约瑟夫的相助。

每当高尔文离开公司出外办事时，他都能睡个安稳觉，因为他知道约瑟夫在管理着工厂，凡是应该做的事，约瑟夫都会替他做好。

约瑟夫是一个精力充沛的人，他工作的热情和诚挚的性格，对高尔文有时因武断所可能造成的冲突都起了较好的缓和作用。公司初办时，高尔文因拖欠许多材料供应者大量债务，以致“收音机制造商协会信用委员会”要对公司的资产采取法律手段。正是约瑟夫耐心地同收音机制造商协会的成员进行了一系列的谈判，使他们打消了采取行动的念头。他用向该会成员们充分地、公开地、诚实地通报公司的业务及经营方向的办法，来赢得了这一关键时期的让步。

高尔文和约瑟夫互相取长补短，对公司的成长和发展起到了巨大的作用，员工们对约瑟夫和高尔文一样敬重。后来，在老雇员们的办公桌上和办公室的墙上，高尔文照片的旁边往往放置和悬挂有许多约瑟夫的照片，这是他们对这两个人表示自己敬爱之情的生动证明。

1931年8月，身材高挑、态度谦逊的青年工程师——雷·约德加入了高尔文的公司，在一年内，他旨在代替笨重短命的B号电池的振动型电力供应的研制，使汽车收音机技术取得了重要突破。这一设计的成功，在奋力开发汽车收音机领域让“摩托罗拉”商标确立了领导地位。

1934年，另一个命中注定对公司作出重要贡献的人——弗兰克加入了公司。高尔文特殊的个性深深吸引了弗兰克，他对他们的结交感到非常高兴。

弗兰克住的地方离公司较远，每次上班要换两次公共汽车，下车后还要走五六条街才能到达办公的地方。一天夜间，他遇到了可怕的暴风雪，他比往常早了两小时起床，因为他知道在这样的坏天气车会堵塞。当他好不容易挤了两趟公共汽车后，时间已是8点50分，而那时上班的时间是8点整。下车后，弗兰克拼命地向公司奔跑，以致裤子都脱落到了袜子上，经过最大努力，总算在9点钟到达了办公大楼。

弗兰克刚走进办公室，电话总机的话务员便打来了电话：“弗兰克先生，高尔文先生让您到他那儿一趟。”

弗兰克忙上气不接下气地赶到了高尔文的办公室，结果一进门，便劈头盖脸遭到了一顿臭骂，理由是他今天迟到了1小时。

弗兰克强按怒火分辩道：“高尔文先生，我已经有好几周每天工作 14 到 16 小时了，甚至连圣餐日都没有休息。”

但高尔文仍是不依不饶地训斥他不应该迟到，气得弗兰克砰然摔门而去。

当弗兰克冷静下来后，觉得自己迟到怎么说也是不对的，自己却还耍脾气，他对高尔文感到抱歉。几天后，他走进了高尔文的办公室。

“高尔文先生，对不起！那天我不该发怒。”

高尔文嘴边却呈现出微微的笑容。他注视着弗兰克平静他说：“什么？我甚至记不起来和你谈过什么事了。”

高尔文不时地向某一个人不公平地发怒，这显示出他矛盾的性格。但是，当这种前后不一贯的毛病让他点出以后，他给人的印象是：整个事件已被他忘得一干二净。别人会因此认识到：虽然他没有明确道歉，但他已从他的意识中把这件事抹掉了。

他努力使同事们相信，他高尔文并非永远都对的：“告诉大家，我们正在改变。我昨天的决定是错误的。”

这就是高尔文能网罗一大批忠诚人才的独特的用人之道。他能记住公司每个职员所犯的过错，并非常看重他们是怎样从错误中吸取教训而得益的。他常说：“我不再乎某位同事沉默寡言，但如果麻木不仁，我就无法忍受了。”

高尔文的发怒，大多是对员工的刺激，使其意识到自己的松懈和粗心。如果他感到有必要，还会采取更为激烈的行动，以帮助他们浪子回头。他会私下里找他们谈话：“我所考虑的是，你现在对工作心不在焉，我们打算辞退你。但我们耐心等一段时间，如果你依然不改，我们就辞退你。”这样的谈话往往起到立竿见影的效果，从而使员工在工作中自始至终保持着旺盛的精力和热情。

高尔文对自己的手下也很关心和爱护，并尽量照顾好大家的生活。如果某个雇员的家人生病了，他听说后就会打电话探询，并帮忙找来高明的医师，有时还代他们掏腰包。他还亲自干预雇员酗酒的问题，同他们谈话，说服他们接受适当的治疗以摆脱恶习。

高尔文之所以能取得下属的信任，最重要的原因是他不高高在上。他常说：“权威应属于勇敢地负责的人。”因此，他就时刻能把对人们的关怀扩展到他们的雇佣关系之外。

高尔文还施行了股份政策来调动员工的积极性。在企业经过头几年的艰苦奋斗有了起色后，他告诉那些和他并肩创业的人，他们每人都会得到一些股票，以分享公司的利润。他要他们理解：他们在公司未来的岁月中会受到公平对待。“我不要你们在跟我干一辈子中，只靠工资为生。我希望你们和你们的家庭在公司里也是股东，这样一直到退休，你们都有奔头。”

因此，许多早期和高尔文创业的雇员，后来也都成了百万富翁。

儿童游戏：数摩托罗拉广告牌

1934 年，摩托罗拉生产的汽车收音机以 49.50 美元和 64.50 美元的价格出售，这两种价格的收音机都设计的非常美观。这是高尔文和他的工程技术人员在将近 6 年的试验中的心血结晶。这些收音机第一次以充足的电力产生出丰富的低音音调，并有高度的敏感性，能使收音机传出的声音清晰而嘹亮。

此时，对收音机行业来说，许多有识之士开始认识到大规模生产汽车收音机是有巨大的潜力的，一些大公司也开始了争夺这一市场的角逐。

有一个厂家抛出了只有一个控座却有4个真空管的收音机，并以其巨大的广告宣传活动轰动了全国的汽车收音机市场，致使整个美国几乎都乐于接受“在驾车时收听音乐”的乐趣。

但是，由于这家工厂缺少高尔文所经历的在汽车收音机制造上的多年研究，这种利用强大广告“吹”起来的产品很快被证明是不实用的。高尔文借这个天赐良机，推出了几个摩托罗拉新产品，市场证明性能都不错。

从这次竞争中，高尔文深深认识到了公关广告活动的巨大的影响力，他开始寻觅杰出的广告人才。

就在这时，一位极具才华的优秀广告人员——维克多·欧文走进了摩托罗拉。

欧文身材矮小，眼睛明亮而诙谐，他和高尔文密切合作，向市场发起了强大的广告宣传攻势。

开始时，欧文写了一些文章搞出了一种小型的日报，内容有新鲜的出售点和贸易短语。不久，欧文便策划发起了摩托罗拉第一次全国范围内的广告促销活动。开始只是在《柯里尔》杂志和《星期六晚邮报》上每月刊登一栏广告，很不起眼。但欧文却把这些广告推荐给了举办罗马天主教皇加冕庆典游行的销售商，还与著名的侏儒利特尔·约翰尼达成了广告协议。

约翰尼推出了一种新颖的舞台广告形式：在精心安排好的灯光下，舞台上映出一个广告的放大图像，晃过之后，又从舞台的另一个方向映出，然后又消失掉。这种令人耳目一新的广告形式收到了意想不到的广告效果，从而使摩托罗拉名声大噪。

这种舞台广告设计在今天看来是微不足道的，但在当时，这种开创性的、朝气蓬勃的表现手法，却使销售商们欢欣鼓舞，拍手称快。

欧文还主持策划了摩托罗拉大型的公路广告。在全美纵横交错的公路两旁，他们竖起了无数个广告牌，红的、黄的、黑的，摩托罗拉的名字让人目不暇接。这种形式的广告花费并不太大，但却使摩托罗拉的大名深入人心。坐在汽车上跟随父母远游的儿童们，常常以计算到处出现的摩托罗拉广告牌为游戏。一些地方的猎人们有时会被这些五颜六色的广告牌子迷惑得神魂颠倒，竟情不自禁地举枪向广告牌射击。

高尔文对欧文在广告上具有的独创性和想象力极为敬佩，他放手让欧文在广告规划上按他的意图行事，并让欧文担任了广告部经理职务。

多年后，欧文获得了顶撞高尔文的权力，这是公司中寥寥可数的几个人所能享有的。

高尔文最佩服欧文在有不同意见时敢于大喊大叫的本领。一旦他听到欧文从位于远处的办公室打来的电话中大声叫喊的声音，他就会十分庄重地对欧文提醒：“欧文先生，下次如果在这么远的地方有事对我说时，请打开你的窗户大声喊叫就行了，用不着打电话，我完全可以听得见。”

高尔文和欧文之间虽然经常出现了些滑稽的场面，但他对欧文是非常感激的，他不止一次对欧文说：“我决不辞退你，也决不能让你离去。”

广告攻势的收效是显著的，在广告的促动下，摩托罗拉的业务突飞猛进。到1937年，公司已占满了哈里森街的办公大楼，并扩展到了街对面的另一座大楼。不久，又不得不建造规模更大更新的办公楼和厂房。

“我们拟定的价格将引起轰动”

以低廉的价格让产品占领市场，是高尔文始终坚持的重要经营策略。

据《邓拉普收音机年鉴》记载，早在1927年，已有几家别的公司或个人设计、制造、销售汽车收音机。这些汽车收音机虽然仅是为某一特殊装置而设计的“定货”，但每台售价大部在200到300美元之间。而高尔文当初带到大西洋城的VT—71原型汽车收音机，设计适应当时流行的任何一种汽车，但该产品包括附件和安装费在内每台售价却仅为110到130美元。因此，这个产品名副其实地被称作“市场上第一台商品化的汽车收音机”。

1934年，高尔文决定以每台49.95美元的价格出售摩托罗拉的汽车收音机。当时，大多数职工认为做不到，甚至担心会亏本，但高尔文认为自己对公司和市场比他们更了解，他感觉到当时以49.95美元的价格销售正合适，这在一年前做不到，而如果在这一年之后，又太晚了。他说：“我们完全可以做到赢利。”

结果，这年销售的汽车收音机从1930年的3.4万台和1932年的14.5万台猛增到78万台。薄利多销使摩托罗拉不但没亏本，还大大赚了一笔。

VT—71型电视机试制成功后，正是摩托罗拉的业务处于最重要的转折时期，高尔文这时在摩托罗拉的战略与计划上又添加了重要的一笔。

高尔文认识到，在未来岁月的电视机竞争中，将他的经销人员置于主要地位的时刻来到了，他必须在开始时就要迅速作出突破。一旦其他主要的公司有了立足之地，就会影响到摩托罗拉花许多努力和投资得来的成果。而摩托罗拉的实力能否经得起那样花费极大的竞争，是令人怀疑的。

高尔文把管理人员召集到一块，严肃地宣称：“摩托罗拉要在电视接收机生产的头一年，售出10万台。”

大家顿时惊呆了。一些人认为这一宣告近于疯狂，一些人觉得这是可怕梦想。

一个人情绪激动他说：“我们新的电视机工厂几乎没有这样的生产能力。”

高尔文回答道：“一个工厂生产的总比你想象的要多。我们的工厂能做到。”

另一人说：“我们绝不可能售出这么大的数量，这将使我们的企业居于第三四位，而我们的家用收音机生产充其量也仅是第七位或第八位。”

高尔文坚定他说：“我们会达到目的，因为我们已经有了一种优等的产品，同时，我们正在拟定的价格将引起轰动。”

见人们都在惊讶地注视着自己，高尔文略停顿片刻，然后继续说：“电视机的价格将是179.95美元，并且对我们的经销人还有一个很好的折扣。”

会场的气氛更加骚动。一位工程师抗议道：“我们甚至不能肯定成本是否能少于200美元！”

高尔文却断然回答：“就是这个价格！我已决定了。你们在这一价格及销售量上为我赢取利润之前，我不要被任何成本核算表。我们要努力奋斗，以达到这一目标。”

高尔文善于洞悉全局，并具有这种确定可以完成重要目标的直觉能力。他所决定的事情，旁人往往认不清楚，但后来的事实往往证明他是正确的。

在经营中的确有认准时机的技术问题，须及时准备，及时采取行动。这种在价格上看准时机的技术就是高尔文的一项特殊才能。汽车收音机的时机抓准了，VT—71 型电视机的时机也同样抓准起初，人们对 VT—71 型电视机的反应是既惊讶，又勉强称赞。一位商人承认它质量极佳，但是又感到迷惑：“刚刚售出的具有竞争力的电视机价格是 650 美元，那么，我为什么要以 179.95 美元的价格去推销摩托罗拉的电视机呢？”

但是人们很快就认识到，只要能够大量销出这种新型电视机，那其利润要比价格昂贵的电视机可观得多。经销商们和顾客一样让这种价廉物美的电视机挑起了极大的热情，因此，当 VT—71 型电视机流行时，摩托罗拉很快就夺取了很大一片市场。

“这是我一生中最难做出的决定”

对于高尔文来说，“摩托罗拉”这一商标名称是他生命的宝贵财产之一。即使是在最艰难的岁月，高尔文也没有放弃这一帮助他克服了种种困难的商标名称。

以摩托罗拉作为商标的第一个产品是汽车收音机，它是通过推销商人作为一种附属品卖给购买汽车的人的。人们一般是买了汽车之后，再在“售后市场”上购买汽车收音机。

30 年代中期，汽车制造商们注意到了这一事实：摩托罗拉的产品越来越流行，其生产的汽车收音机已从 1930 年的 3.4 万台剧增到 1935 年的 119 万台。

汽车制造商们看到有利可图，便决定自己供应收音机，作为汽车可选择配件的一部分。

于是，一些汽车制造商首先找到摩托罗拉，探求供应货源的问题，但都被高尔文礼貌地拒绝了。1935 年，一位重要的汽车制造商向高尔文许以更加优厚的条件——可以大量地增加销售额，而且可以得到安全保证，货款和资金都不成问题，只是不许使用摩托罗拉的商标，而改以与汽车同样的商标名称。

条件是诱人的，高尔文也有些拿不定主意了。他对一位朋友说：“这是我一生中最难做出的决定之一。我想我是疲劳得糊里糊涂了，这条安全之路看来很诱人。”

是走“安全之路”，还是不失去自己为之努力奋斗过的商标名声？

经过一番深刻的考虑，高尔文终于平静地向大家宣布：他已经退掉了那家汽车公司的生意，要同自己的产品和同事们共度安危。

多年后，一位经销人对高尔文说：“我认为你作出了正确的选择，不然，世界上或许就看不到摩托罗拉了。”

高尔文大笑着回答：“你真是事后诸葛亮！”

在这方面，高尔文也并非是一个墨守成规的人。到了 1947 年，摩托罗拉产品的多样化使他们的经销权成了一份很有价值的财产，一些汽车制造商们也建立了自己的汽车收音机销售系统。高尔文趁机抓住了一个机会，把摩托罗拉汽车收音机的事业往前推了一大步。

当时，福特汽车公司与一家叫德特罗拉公司订立的生产汽车收音机的合同搁浅了，因为德特罗拉的生产总是停工，使福特公司拿不到自己订购的收

音机。高尔文意识到这是个千载难逢的好机会，他马上决定把德特罗拉公司全盘买下。经过艰苦的谈判之后，高尔文与福特签订了协议。

这一成功的行动，使摩托罗拉获得了突飞猛进的发展。此后的若干年中，摩托罗拉为福特和克莱斯勒公司生产所需汽车收音机总量的 50%，以及其他美国汽车公司在这方面的全部需要量。

保罗·高尔文以他辛苦工作、不惧挫折、重视正直、选用良材、关心员工、勇对批评等一系列优秀的企业家品格，为世人缔造了一个“摩托罗拉王国”。而今，摩托罗拉是世界首屈一指的“大哥大”制造商，其产品约占全世界总销量的一半。其生产的寻呼机更是占据了世界总销量 80% 的市场……

“只要我们坚持工作，一切就会顺顺当当。”高尔文在遥远的天穹以其巨大的魅力，影响着摩托罗拉不断创造着新的辉煌！

第三章 “最合适的人选不是我弟弟”——世界电脑霸王 IBM 传奇

“最合适的人选不是我弟弟”

推销骗子的助手

一山不容二虎

公司最伟大的财富是人

与竞争对手同行

他喜欢重用令人讨厌的人

一、两代人的拼搏和竞争

长期以来，IBM 雄霸人类计算机行业，它所创造的巨大财富和迷人的企业力量，是计算机帝国一部辉煌夺目的历史。任何人都想知道这个不断向世界挑战的巨人是依靠一种什么神秘的力量使它日升中天不可一世的。

IBM 的创建者沃森一世是一个白手起家的人。从一个不名一文的乡下人变为美国商界令人敬畏的英雄——国际商会主席。他把 IBM 这个只生产磅秤、屠刀和穿孔机的小公司发展成世界超一流的计算机公司，他创造了一个神话。

到他的儿子沃森二世接手 IBM 时，他用左手接过父亲思想中的重要主题，右手却成为迎接人类计算机产业春天的第一只幸运之手。

推销骗子的助手

18 岁的托马斯·沃森迎着扑面而来的寒冷雾气，赶着一辆马车，奔驰在纽约州的一条小路上。这辆被人们称为“风琴”的马车，车中堆放着待出售的风琴、钢琴、缝纫机一类的货物。谁能想到，这位年轻人日后会干出一番惊天动地的大事业呢？

沃森必须挨家串户地将这些东西出售给农户，以便得到老板给他的每星期 12 美元的工资。他干得十分卖劲，每天起早贪黑，人们管他叫“叫卖小贩”。

沃森出生于 1874 年，是一家苏格兰和爱尔兰混血移民的儿子。由于沃森的父亲是一个普通的伐木工，因此，一家人过着非常清贫艰难的日子。

尽管如此，作为唯一的儿子，沃森却显然倍受父亲及四个姐姐的宠爱。

沃森的血液中从小就奔流着一种扩充性的出人头地的东西。还在他童年的时候，有一天，当他正和几个孩子在泥泞的路旁玩着泥仗的时候，一辆漂亮的马车从孩子们身边飞掠而过，车轮溅起的泥水浇了他一身。当他用手擦净脸上的污泥时，马车已经一溜烟地跑得很远了。沃森知道，这是科宁玻璃公司的创办人小霍顿先生的马车，而这辆马车，在沃森看来，正是某种权力和身份的象征。沃森木然地仁立在路旁，两眼呆望着远去的马车，在他的灵魂深处涌起了作为日后商业巨子的第一次的骚动。他下意识地握紧自己那双小小的拳头，暗暗发誓：我将来一定也会有这么一车辆！

在学校里，他是一个不喜欢学习的孩子，把大多数时间花在了玩耍和调皮捣蛋上。尽管如此，他还是获得了一张八年级的毕业证书。为了减轻家里的负担，他开始到一家师范学校去当了几天的代课教员。这个自己本身并不喜欢学习的孩子，现在开始以教师的身份来教训别人去念书识字，这无疑是在和自己开玩笑。他忍受不了这种讽刺，很快就离开了学校。父亲拿他没办法，再三劝说的结果，沃森又到一所乡下的商业专科学校学习了一年的商业学和会计学，毕业后谋到了一个记帐的工作。尽管沃森不喜欢这种工作，很快又放弃了，但是，这对沃森日后的经营活动无疑是有很大帮助的。

转街串巷，用尽一切心机去兜售马车上的各色货物。“叫卖小贩”——这个看来不怎么体面的工作，成了他踏入商业大门的敲门砖，也是他的人生走向巅峰的真正开端。他是那样顽强巧妙地把这个开端一直延伸到他事业最辉煌的顶峰。

在那些游说售卖活动中，托马斯·沃森领略了商业活动的真正奥妙的基

本准则。可以说，这个天才推销员在其一生中所创造的五花八门的推销术的精髓，都受益于他做“叫卖小贩”时期。当他日后成为商业界巨擘时，总是对其下属和周围的人津津乐道他当“叫卖小贩”时的种种故事。

“一切始自推销，”他说，“如果没有推销便没有美国的商业。”

作为一个推销员，他具备各种优秀的素质。他精明、机敏、谈吐含蓄适度，富有不可抗拒的魅力。在不知不觉中，你会被他的魔力所迷住。在托马斯·沃森看来，生意就是这样做成的。

18岁的沃森会想尽千方百计来把生意做成。在很大程度上，他是一个很会为用户的经济状况、或者说购买力着想的人，这是他区别于一般推销员的地方。

比如，当时的农户并不是常常都有现金在手，而购买的欲望并不因此就没有。沃森发现了这一点，想出一个对买卖双方都有益的万全之策来达到目的。有些农户购买钢琴或缝纫机一类商品，现金不足的部分用牛、小马、燕麦来支付，沃森就将交易所得的家畜和农作物弄到市镇上去出售，换回现金，这使他的生意的信誉大大提高。

沃森认为，这样做不但自己做成了生意，买主也高兴。后来，他回忆这段经历时说：“一笔好的生意应该使得买卖双方都受益。”当时，铭记在这位年轻人心中的，不只是这种公理式的印象，真正使他高兴的是，他发现了“在世界上，有很多人想买东西，但金钱不足。如果卖主最初只收部分款项，以后再设法回收那部分欠款，那么生意的规模就会越做越大。”

由于每星期只得12美元的工资太低了，沃森毅然辞掉了推销员的工作，只身来到当时的布法罗城找工作。

就在他快要绝望的时候，他遇到一个名叫巴布罗的推销员，他是第一个在布法罗城赏识沃森才干的人。他雇用了沃森，让他做了自己的助手，和他一起在伊利湖沿岸城乡兜售股票。这个巴布罗实际上是个行走江湖的骗子，靠耍花招虚张声势，以此聚积了许多股票。

跟着巴布罗的沃森，口袋里的钱开始变得鼓胀起来。这个野心勃勃的年轻人，是不甘心给别人当伙计的。他看准了一个行道，决定在布法罗城开一个肉店。肉店开张后，他们继续和巴布罗一起干聚集股票的勾当，他想利用更大的收入扩大这个肉店。

但沃森没有料到，好景不长。一年之后，他几乎输得一干二净，而巴布罗早已卷款而逃，带走了沃森所有的钱。这样，他不得不卖掉自己的肉店。

一山不容二虎

沃森即使是在困境中，也知道怎样发现并抓住别人察觉不到的机会。

卖掉肉店的事，对沃森来讲不能不算一个打击。但他是一个乐观主义者，他的性格中有着坚强的永不服输的精神，这就为他创造了更多的机会。

在他开肉店时，曾以分期付款的方式从全国现金出纳机公司买了一台现金出纳机。现在肉店卖掉了，他理当到此公司办理移交付款手续，把所欠款项移交给盘下肉店的新主人。就是在这个移交过程中，沃森用他灵敏的嗅觉嗅到了自己的前程，这对他的事业来说无疑是一次幸运的大转折。

现金出纳公司是美国当时最著名的公司之一。公司的老板是一位出身于代顿市的大亨，名叫帕特森。这位在美国商业史上堪称“现代销售之父”的

人，深谙经营之道。那时，他正努力使现金出纳机成为一个现代化商店不可缺少的经营设备。由于用过这种机器，沃森看到了这种机器在市场上的前景，加上他对这种机器的操作原理十分熟悉，他心里暗暗琢磨：假如自己能来现金出纳机公司作一名推销员，是再好不过的了。

打定主意，沃森径直来到帕特森的办公室。事情出乎意料地顺利，两人一谈即合。

帕特森十分重视推销工作，因此发给推销员的工资也十分优厚：每星期高达 100 美元，这对年仅 20 岁的小伙子来讲是一件了不起的事情。

沃森很快就受到了帕特森的青睐。除了他自己天性中本身具备的推销才能，再加上帕特森的调教和指导，沃森对于现金出纳机的销售活动很快就上路了，他在公司里的顶梁柱作用立即体现了出来。

沃森进公司 7 年后的 1903 年，帕特森假意辞去公司的职务，成立一家实际归帕特森和沃森秘密所有的门面公司，专门买卖二手收款机。他拿出 100 万美元供沃森使用，让他把全国的二手收款机买卖商全部打垮。于是沃森开始开设自己的商店，抬高二手货的价格，向其他经营者施加压力，直到最后将他们全部盘进。

沃森在公司里的地位不断升高。在代顿城里，他变成了一个体面的绅士。他穿着笔挺的西装，头发梳得光滑而整齐，像当时所有具备绅士派头的人物一样。到他开着一辆帕特森为表彰他所做出的突出成绩而赠送给他的漂亮轿车四处兜风时，他已在帕特森手下工作了 16 个年头，跃升为公司的第二把手了。

但是，帕特森是一个难以想象的独断专行、有着反常怪癖的老板，他以威严和恐惧来管理员工。在一次时间较长的销售会议上，他认为有些人没有集中精力，就顺手抄起一把斧头，将桌子上一台现金出纳机当场砸得粉碎。

位置越是上升，越是接近帕特森，两个性格相近的人发生磨擦的时候就越多。一山不容二虎，1913 年，沃森再也忍受不了帕特森的近乎野蛮的独断专行，终于向他递上了一份辞职报告。这正中帕特森的下怀，他给了沃森 5 万美元的分手费。

他决定带着妻子和婴儿去闯纽约

沃森曾经洋洋得意地向别人夸耀说：“作为一个推销员，把珍妮特搂入怀抱是我平生最得意的一次推销。”

1912 年，当沃森在帕特森手下当第二把手时，他已经 38 岁了。在此之前，他曾有过一个在费城当歌剧演员的女朋友，他的大部分业余生活是和这位花枝招展的女演员度过的。

这位女演员就是为他生下小沃森的珍妮特·基特里奇小姐。这是一位小巧漂亮的女士，总是喜欢把一头灰褐色的长发卷成髻盘在脑后。她有一双明亮而温柔的眼睛，笑起来既含蓄稳重又落落大方。她比沃森小十几岁，从小生活优越。父亲是当地铁路车厢公司的总经理，在当时公路运输还不发达的情况下，生意十分火红。不管是珍妮特姑娘本人，还是她的家庭，都是沃森梦寐以求的，这样的婚姻显然正合沃森的胃口。

沃森曾不厌其烦地津津乐道他是如何巧妙他说服了珍妮特做他的妻子的。他认为，作为一个推销员，把珍妮特搂入自己的怀抱是他平生最成功的

一次推销活动。其实他心里清楚，这件事的成功，完全应归功于他早年做“叫卖小贩”时的一次惨痛的教训。

那时，他在家乡赶着马车推销风琴、缝纫机。有一天，推销得相当不错，沃森一时高兴，便走进一家酒店，一口气喝下许多杯酒，以此来庆祝“胜利”。然而，当他迷迷糊糊跌跌撞撞地走出酒店时，他惊呆了：他的马车及车上的货都已不翼而飞！就是这几杯酒，使沃森获得了一次惨痛的教训。他下定决心：终身再也不与酒沾边。

珍妮第一次注意沃森是在一个乡间俱尔部的晚餐上，当她环顾四周时，发现除了自己外，沃森是唯一没动酒杯的人。这引起了她的注意，因为她的父亲也是一位滴酒不沾的人。一个严格的禁酒主义长老会信徒，对饮酒可以说是恨之入骨的，而他的宝贝女儿将来的丈夫也必定是一个滴酒不沾的人，这是谁也破坏不了的定则。这简直是沃森的运气，这样一来，珍妮特在挑选丈夫的范围上无疑受到了极大的限制。她发现沃森没有动酒就立刻想到：这就是我要和他结婚的人。除此条件之外，沃森的其他条件也不错：英俊潇洒的外表、考究的穿着、丰厚的收入，还有那训练有素的推销员所特有的口才。

沃森死死地盯着珍妮特。他尽量讨她的欢心，把很多时间都花在珍妮特身上。珍妮特终于被沃森迷住了。在一次只有他们俩个人的郊游中，沃森终于把她搂进了自己的怀里。

1914年冬天，小沃森出世了，也就是在这个冬天，沃森被帕特森挤出了琢金出纳公司。这对他来讲是非常残酷的，他已经40岁了，成了家，有一个温情可爱的老婆守在身边，又有一个嗷嗷待哺的儿子，在他刚刚娶妻生子的时候，却不明不白地被人端走了饭碗。沃森到哪里重新寻觅自己的位置呢？显然，在代顿城里是难以找到工作了。经过数年磨炼的沃森，在困境中将头抬得更高，他早已渴慕纽约这个美国最辉煌的光点城市。于是，他决定带着妻子和婴儿去闯纽约。

“就是要这样的烂摊子”

沃森带着妻子和儿子初到纽约的时候，心情尽管十分沉重，但他很快就度过了这个难关。一方面是纽约的机会对于他这样野心勃勃富有冒险精神的人来说确实比代顿城大得多，另一方面却得力于十多年来在帕特森公司的锻炼。他已经不是一个初出茅庐的黄毛小子了，而是一个羽毛渐丰深谙经营之道的管理干将。

心急如焚的珍妮特带着不满周岁的小沃森，成天只盼望沃森回家带来找到工作的好消息。但沃森清楚，在工作的选择上必须坚持自己的原则，他不是那种可以因现实生活或一时之困而委曲低头的人。他在纽约城里四处奔走，挑肥拣瘦，自信能找到让自己满意的工作。他知道，作为推销员，他几乎能推销所有的产品。

机会对于有本事的人永远是青睐的。这时有几家公司的老板相继找上门来欲招沃森于自己的旗下。

他拒绝了美国电气船舶公司和雷明顿武器公司的邀请。这两家公司的生意正处于火爆时期，急需高品质的经营干将，聘用条件不可谓不优厚。但沃森看得更远，他要找的是那种可以终其身为之而奋斗的事业。沃森还拒绝了道奇汽车公司的招聘。

没有钱去买一家自己拥有的公司，却绝不不甘心用自己的精明才干去为某个老板白白地创造财富，这种不平衡的心理深深地折磨着沃森。主要原因还因为他把自己才能掂量得太准了，以致不允许自己的价值观念有所偏移。他认为自己的想法太公正了，符合等价交换的原则。

这样又过了几个月，沃森遇上了 IBM 前身的奠基者查尔斯·富林特。那时，富林特是华尔街最有实力的金融家，人们管他叫“信托大王”。富林特在 1911 年创建了计算制表记录公司，从当时的情况看，公司还只是一个不怎么起眼的小作坊，所生产的产品有天平、磅秤、计时钟和制表机等。产品的意图倒是不错，无奈富林特让公司欠了一屁股债，几乎濒临倒闭，1200 名职工忧心忡忡，连董事会也在谈论清算问题。作为董事会成员的富林特决定引进一位能干的新经理来挽救危局，或者至少减轻一点股东们的损失。

沃森对计算制表记录公司的处境十分了解。他花了几个星期的时间来分析研究公司所处绝境的根本原因，得出结论：目前计算制表记录公司所造成的危局应全部归于经营管理的不善。假如这个公司能有一位精明能干的管理者，那么，计算制表记录公司的前程将是十分远大的。

沃森从他经营帕特森的现金出纳机公司的经验中意识到，计算制表记录公司所生产的计时钟和制图机，尤其是制表机与现代办公工作有直接关系，而随着工业、商业乃至政务的迅速发展，他们一定要寻找办公自动化的工具，以代替手工繁重而伤神的工作。这些产品将大有发展余地，并设想它进入千家万户的广阔的商业前景。那么，情况可以说和他当初看准现金出纳机的行情如出一辙。

沃森怀着一种天才的激动。他感谢上帝给了他这个千载难逢的机会，使计算制表记录公司濒临倒闭，而又暗藏着如此伟大的前景。他心里想：“很好，就是要这样的烂摊子。让他烂吧，在我未接手之前，它烂得越厉害，对我就越有好处。”他在心里暗暗盘算着自己将怎样和富林特谈判。在他自己完全有把握把自己的整个生命乃至家庭压在这个公司上的前提下，他要把接手的条件谈得精明些，再不能像十向年前进入现金出纳机那样幼稚了。

但他还知道，他不能表现得那样急迫，不能透露自己对计算制表记录公司的真正想法，必须装出一副慢条斯理的样子来。

不久后的一天，沃森衣着整洁地来到富林特的办公室。两人在谈了一些计算制表记录公司的基本情况后，富林特已经看出自己面前的这个人是一个非凡的天才，心里已经开始器重沃森，暗暗决定聘用沃森为经理。沃森早已看出这一点，于是，他抓住这个机会不慌不忙地对富林特说：“我需要一份绅士的薪水才能养活全家，并且我需要获得股东分红之后盈余利润的一定百分比。”

富林特立即心领神会，说：“我明白，你想得到你应该得到的报酬。”

沃森的要求在董事会上很顺利地通过了，他如愿以偿地跨进了计算制表记录公司简称 IBM。对于他个人来说，这是他成功的第一步，虽然这成功看起来挺容易。

公司最伟大的财富是人

奇怪的是，沃森并不是一个从学校里走出来的人，但他在了解人的社会属性及心理方面却与后来世界上流行的管理心理学或行为心理学那么贴近。

沃森走马上任了。他面对的，是一个内部极其混乱的公司：员工纪律涣散、人心浮动、士气低落。他运用了帕特森的技巧来激励鼓舞员工们的斗志。他创造了公司的口号和歌曲，创办了一张公司小报。

沃森凭着他天性中那种善解人意以及人类情感中最原始的善的本质，从进入计算制表记录公司的那天起，他就开始作为一个企业家创建了人类文化中一种新类型——企业文化。他明确而有力地创造了世界最早的公司信念和公司圣典原则。

沃森给自己制定出了当好公司经理的宗旨：

1. 必须尊重每一个人。
2. 必须为用户提供尽可能好的服务。
3. 必须寻求最优秀、最出色的成绩。

这时的沃森，在他的内心深处已形成了自己独有的管理哲学。在他的哲学里，人情味十分浓厚。帕特森喜欢不停地解雇员工，而沃森正好相反，抱定主意不解雇任何人。他决心依靠自己的情感来打动手下的每一个人。他不停地找手下人谈话，了解他们的个人感情及家庭生活，使自己能成为他们信得过的人。

沃森懂得公司最伟大的财富是人，而不是金钱或者其他东西。他强调，在他的公司里，每个人都有自己的个性，不应让他们感到自己是老板的赚钱工具。

在市场服务方面，沃森也一改过去计算制表记录公司的平稳态度，他宣布要让公司成为世界上最出色的服务企业。为了做到这一点，他要求公司成为一个以用户为中心的公司。这就是，公司经营的各个环节都要集中在满足用户要求这一点上。同样，每个职工的工作就是要努力为用户、为可能的主顾和买主提供尽可能好的服务。

沃森同时认为，服务质量依赖于组织的培训和教育能力。为此，他创办了自己的学校，对公司所有员工尤其是营销人员进行轮流培训。沃森是那种一开始就明确自己的长远目标，而且一开始就毫不含糊地以某种信念开始工作的人。他深深知道，一个企业重复做生意是长期发展的必要，让人们认识到工作初步成功仅仅是良好的开端，而出色的服务能为企业带来更多的用户。

沃森的第三条宗旨是追求卓越：所有的工作都要以最优秀的方式来完成，其最终目的就是要保证产品服务的完美无缺。它的重要作用是在公司内部形成一种激烈竞争和追求成功的强烈欲望。

不给任何人以固步自封的机会。

尽管沃森接手 IBM 时是一个百废待兴的烂摊子，但他丝毫没有放松这些高层次的具有哲学高度的管理信念。他竭尽全力，将这些精神灌输到自己公司的血脉里。坚持这些原则，是沃森终身的圣典。

沃森开始了他事业上壮怀激烈的搏击。他靠他的计谋及演说家一般的口才，先从银行贷出数百万美元的款来作为企业的第二次启动资金。他不惜花重金聘请工程师改进制表机，积极寻求大胆开拓市场的途径。在服务上，他向公司员工响亮地提出了要“一切为了用户”的口号，以此重塑企业的信誉形象。他牢牢掌握营销的主动权，大胆出击，而且还承担起为用户培训操作人员的义务。他大胆采取租凭制的方法，不借花血本搞好与用户的联络及售后服务工作。

在他的统帅下，IBM 公司的销售额和利润一直呈上升趋势，短短几年，公司的销售额已经超过 2000 万元大关。

对于足以震慑全美国的可怕的经济大萧条，沃森的眼光及心理非常冷静。他认为这只是暂时性的现象，很快就会过去的，他相信繁荣就在前面，而对付大萧条的最好办法就是扩大再生产，他要求他的工人们只顾埋头生产，把产品存到库房里。

奇迹终于出现了。等经济大萧条过后，IBM 的产品几乎打遍了全美国，而公司的规模几乎扩大了两倍，沃森的名字也震惊了全世界。

从此，IBM 就像一头膘肥体壮的骏马，驰骋在原野上，一发而不可收。沃森又把注意力转移到高技术的运用、提高生产率的上面。

人们说，IBM 公司垄断了穿孔卡片系统，这是沃森的杰出创造。

罗斯福总统的商界代表

沃森曾为罗斯福在 1932 年的总统竞选中出过大力，他为罗斯福的竞选活动提供过资金并出过不少主意，这使他在罗斯福当选总统之后可以经常出入白宫。

这次拜访是在 1933 年夏天。当他被邀晋见时，在对罗斯福总统问候之后，开门见山他说：“总统先生，我到这里来是告诉您，纽约的人们认为您在制定法规方面是走得太远了。商业活动是需要一定的规章制度来制约的，但我们认为这必须是一些合理的规定。如果您做事过分了，您将毁掉所剩无几的商业，最后，我们将落得一无所有。”

罗斯福听完沃森的话后摇摇头说道：“听着，托马斯，你回去告诉你的银行家和企业界的朋友，我没有时间去为他们的未来担忧，我正在试着拯救这个伟大的国家，我相信人会成功的。如果我成功了，我将再次拯救他们以及所有的人。”

自那以后，他和总统的关系就相当亲密了，罗斯福差不多把他当成了自己在商界的私人代表。一个月中，沃森至少要给总统提两次建议。罗斯福越来越看重沃森，他曾建议沃森做他的商业部长，甚至出任英国大使，沃森对这两项任命都婉言谢绝了，他最大的理由是他离不开自己一手一脚创建起来的 IBM，那里灌注着他的生命和热情。他离不开 IBM 的员工。

1937 年，美国以及整个世界的经济正在逐步恢复，IBM 公司的穿孔卡片系统的海外收入已达到 1200 万美元，加上在国内市场的数字，销售额高达 4100 万美元，世界各地分公司开始有了明显的成效。也就是在这一年，IBM 公司的职工人数已突破 1 万大关，这一年对沃森家族来说是值得纪念的，沃森被任命为国际商会主席。

应该与自己的行为作斗争

1933 年，小沃森 19 岁，正是大萧条处于最低谷的时候，小沃森开始了他的大学生涯，跨进了为他整个一生留下了无数难忘日子的布朗大学。

小沃森完全像个花花公子，他知道自己是个富家子弟。在大学期间，他和老沃森几乎没有什么联系。老沃森已经 60 岁了，整天忙于社交活动和商业经营，但他每隔几周就给儿子写一封信，这些信中充满了老沃森的人生哲理和

经营之道。

小沃森会把父亲给他的钱花得一个子儿不剩，虽然在学业上小沃森总是一塌糊涂。但他后来问父亲，为什么自己的表现那么差，却还供他呆在学校里。父亲回答说：“我认为宁肯让你毫无压力地呆在一个正规的地方受熏陶，比让你在校外放任自流好。”事实证明了老沃森的想法是对的。

小沃森开始意识到应与自己的行为作斗争，并把它付之于行动。他在学生宿舍里找了一间房子，决心认真用功学习。通过一段时间的勤奋，终于通过了考试。

小沃森在交朋友拉关系方面很注意从父亲那里学东西，比如他开始懂得了在与他谈话时如何集中精力，如何不断问自己：“我是否太出格了？我这样做对吗？我是否冒犯了他？”为对方着想，对自己的员工或下属进行适当的感情投资，却是他从大学时就熟悉了的东西。

接近毕业的那段日子，小沃森开始认真考虑起毕业后的生活。他想起了父亲，想起了 IBM，于是他给父亲打了一个电话，询问是否可以在 IBM 给他安排一个工作，这是小沃森首次明确地由自己提出想进父亲的公司工作。

老沃森喜出望外，因为这是他多年来所盼望的事情。

1936 年 12 月，他给小沃森写了一封有代表意义的信，主要是鼓励儿子完成最后学业，以利通过考试而毕业。

告别了布朗大学，10 月份，父亲在销售部给他安排了见习生的工作。在进 IBM 正式上班之前，小沃森从父亲的一个新闻界朋友赫伯特那里得到了一份工作邀请，他是一位日本问题专家，正在筹备 1939 年世界博览会，筹委们委派他到远东去为博览会出售场地。他写信问小沃森这个夏天能否做他的秘书，这使小沃森感到喜出望外：能承担这样一份任重道远的工作对他来说是件大好事。他毫不犹豫地取消了与朋友们航海的计划，约好与赫伯特在柏林见面。当时，他一点也不知道这是老沃森一手为他安排的，为的是在他正式进 IBM 之前对外面的世界以及经营活动有一点初步的认识。

“不要插手别人的工作，要作好自己的事情”

把销售作为培训人才的一个关键点，这不仅是老沃森自己偏爱销售这一行当的结果，事实证明，作为一个企业来讲，销售好比它的灵魂，从培养销售人员出发实质上也就达到了全方位地培养公司人才的目的。为了充分贯彻这一观念，小沃森在 IBM 的总部建立了 IBM 公司销售学校。

IBM 公司决不会让一名未经培训或者未经全面培训的人到销售第一线去。公司的销售人员和系统工程师都要接受为期 12 个月的初步训练，主要采用现场实习和课堂讲授相结合的教学方法。学员们利用一定时间与市场营销人员一起访问用户，从实际工作中得到体会。此外，还经常让新学员在分公司的会议上，在经验丰富的市场营销代表面前进行他们的第一次成果演习。分公司的经理极为关注学员们是否完成了市场营销培训的全部课程。

IBM 公司从来不会派一名不合格的代表去会见用户，也不会送一名不合格的学员去接受培训。

在 IBM 公司的学员逐渐成为一个合格的销售代表或系统工程师的过程中，始终坚持理论联系实际的学习方法。经过一段时间的学习之后，考试中的主观因素便增加了。尽管有人会因表现不佳得到一个可怜的分从而有失

体面，但是，这种活动确实具有很高的价值和收益。商业界是一个自我表现的世界，销售人员必须做好准备去适应这个世界。

IBM 公司在选择教员上十分慎重。在担任一个班级的教学任务之前，市场营销员要经过严格的训练。一般说来，IBM 公司教员的教學时间不超过 18 到 24 个月，以保证学员们总能从那些来自第一线的销售人员中得到大量最新资料和经验，这种安排也是市场营销人员晋升的好机会，75%的教员回去后都被提拔为第一线的经理。

与绝大多数学校中的学生不同，IBM 公司教育它的学员要以一个整体来进行工作。在学校生活中，校方始终告诫学生：“不要插手别人的工作，要做好自己的事情。”

IBM 公司不断地精炼和提高在销售学校所传授的销售方法。在课堂上，教员经常扮演用户，向学员提出各种问题，检查他们解决问题的能力。小沃森不仅把一流销售人员和技术人员引入学校，而且邀请用户来这里。这些用户讨论影响企业经营的具体问题，为学员们创造一个真实的环境。学员们了解到销售人员占用用户的时间就是耗费他们的金钱，而商人们多是选择他愿意会见的人，对于那种不能很快引起用户兴趣或对他们无所帮助的推销介绍，用户会迅速告辞。从一个将来他们可能要与之打交道的人那里听到这些，会给学员们留下深刻的印象。

他“窥视”总裁的职位

1941 年 11 月，小沃森新婚不久，正值美国空军大规模地扩充力量，以打好英格朗空战。小沃森很快就在空军部队找到了自己的位置。雄心勃勃的小沃森想让父亲看一看，他自己照样可以闯出一条路来。参军后，他第一次感到自己真正摆脱了父亲巨影的掩盖。

从军数载的小沃森，在空军部队摸爬滚打，什么苦也尝过，什么罪也受过，经历了九死一生的严峻考验。到 1945 年春，他终于回到华盛顿自己的小家中。战争已基本结束了，是到了静下心来冷静地考虑今后长久人生之路的时候了。突然，他对父亲一手创办发展壮大起来的 IBM 公司产生了深深的热爱之情。他按捺不住内心的激动与喜悦，立即打电话给父亲：“我想见到您。如果您需要我的话，我可以回到 IBM 工作。”

这是老头子等了几年的话，但老沃森只是说：“我很高兴，儿子。”他的声音里充满了温暖和幸福的平静。

小沃森到 IBM 所了解的情况十分清楚明白：整个公司对高层职位的竞争并不像他想象的那么激烈。

IBM 正在扩展，奇怪的是纽约的行政部门几乎是空的，许多从一开始就与父亲在一起的老人已经退休了，在他们中途掉队时，父亲没有尽可能迅速地找人替换他们。在战前，曾经有一些聪明能干的 50 岁左右的管理人员竞争高级职位，但当战争结束后，这些人物都走了，他们在别处找到了职位，或者自己做起了生意，而一些不怎么起眼的人物却占据了他们的位置。

小沃森觉得自己在这里大有机会，在 IBM 自己该怎么干似乎再清楚不过了。他的目标是取得 IBM 的最高职位——IBM 总裁。

老沃森原来的二把手尼克尔，由于长期以来竭尽全力地为 IBM 工作而导致精神崩溃。老沃森发现尼克尔难以恢复健康，于是从恩地科特总部将柯克

提升为副总裁，这是小沃森始料未及的。

小沃森当时很难理解父亲的这一作法，但柯克确实在公司大显身手，为老沃森分担了很多工作。当时，在小沃森的心里还有一个难以解开的疑惑：父亲年事已高，如果有个三长两短，那么柯克就成了顺理成章的接班人了。

尽管如此，1946年一开始，他就到IBM报到上班了。老沃森委派他去担任柯克的助手。

助手是一个很有潜在力量的职务。小沃森现在已经32岁，比柯克小9岁，这是一个很合适的年龄差距。

“这种前景我无法接受”

如果站在公正的立场上看问题的话，柯克所面临的处境更为艰难。他一方面要不遗余力地教给小沃森所有IBM经营管理方面的经验，一方面他不可避免地想到最终取代他的人不是别人而正是他眼下竭力培养的这个新手。公正他说，柯克还是以公为主，没有因此而在工作上存有杂念。他曾一度想和小沃森建立起某种谈得上友谊的关系。

在小沃森进入IBM的最初几个月，柯克的工作给他留下了深刻的印象。

柯克是属于那种真正适合实干的人。他的外表并不动人，手里无论什么时候都拿着烟卷，但是柯克的精力却好的惊人，像台不知疲倦的永动机。

战后公司在蓬勃发展的那些日子里，柯克的贡献是不可磨灭的。他日理万机，对于整个公司在人事、经营等方面做了事无巨细的大量工作。他不断地组织队伍，雇用、提升、调动大批的经理，他对公司工作的每一个细节似乎都了如指掌。

小沃森从他那里学到了许多东西，尤其是学会了利用自己的头脑对IBM的事情进行分析，而不像过去的副总裁尼克尔那样，不管老沃森的命令是否合理，只是一味地做应声虫。

小沃森同柯克的关系发生重大的变化是柯克得病所造成的。他得了阑尾炎，6周没有上班。在柯克不在的这段时间里，许多事交由他来决断，这给小沃森一次大显身手的机会。

柯克6月份回来上班时，看到小沃森正在那里运筹帷幄，很感意外。柯克的最大弱点是外事能力较差，他的那套工作方法只适合在公司内部，而凡是涉及到代表IBM形象的很多重大的外事活动仍由老沃森直接处理，柯克在这方面肯定失败。

在争取老沃森的方面，小沃森与柯克似乎也在竞争。在经商技术方面小沃森正不断地超过柯克，这使他们的关系迅速恶化。到1947年4月，小沃森终于对柯克忍无可忍了，他做出了鱼死网破的决定，即不是柯克离开IBM，就是自己走人。

他走进老沃森的办公室，直截了当地告诉父亲，他准备辞职。他说：“柯克在这儿，我无法同他相处。公司里所有的人我都能和睦相处，仅他是个例外。他同我不是一类人，他太粗暴了，而且他只比我大9岁，我如果留下来，在他退休之前我要为他工作22年，然后我才有机会主事8年，到那时候我也该退休了，这种前景我无法接受。”

老沃森觉得他的这些想法很自然，但没有一个IBM员工应有的风度。他提醒小沃森注意这里不仅仅涉及到权力问题，还涉及到IBM2.2万多名员工的

前途，涉及到穿孔卡片系统在世界范围内的生产和销售。同时，他竭力指出柯克的长处和优点。这无异于火上浇油。最后，小沃森气冲冲地甩袖而去，表示自己从此再也不回到 IBM 了。

差不多是午夜 11 点了，小沃森回到家里，发现父亲和司机呆在屋前。老沃森伸出手来说：“汤姆，你不能这样对待我，你不能走。”

这是一个双关语。这个饱经沧桑的老人此时就差说出“请你不要毁了我毕生的心血，让你继承我的事业”这句话了。

小沃森也只有硬着头皮说：“你看，爸爸，你是一个老于世故的人，我现在已经 34 岁，要干到 56 岁才能有机会掌权。”

“我理解你的意思。”他说，“这样吧，你带柯克先生到欧洲去，把他介绍给那里的经理们，我来想个办法。”

与竞争对手同行

国际商会正准备 6 月份在瑞士蒙特勒开会。这个组织在战后恢复起来，尽管不像当初那样有影响力，但柯克和小沃森还是准备以美国代表的身份参加这个会。

小沃森这次旅行可以说是有点心怀鬼胎的。他心里知道，柯克和他的这次外出是老沃森精心安排来“处理”柯克的，但老沃森却从来没有向他明说，当然老沃森到底安的什么心，他也不十分清楚。他把他们同时支到欧洲也可能是在拖延时间，但能使小沃森保持镇静的是，他已迈过了试图在 IBM 就这样拖下去的桥梁，他决心要么解决柯克的问题，要么自己离开 IBM，就看这一次了。

当他们抵达马赛时，因为小沃森想绕道去看个人，柯克和他因为要花的时间而激烈地争吵起来，差点动手。

就在那天晚上，不知柯克是不是由于兴奋过度的原因，发生了一件极为不幸的事。晚上他们到达里昂，深夜，小沃森在饭店里被一阵重重的敲门声惊醒了。秘书惊慌失措地喊：“快，快，沃森先生，柯克先生得了重病！”

小沃森赶紧披上睡衣跑出去，柯克急性心脏病发作，小沃森到房间时他已昏迷不醒，不到 1 个小时就去世了。柯克夫妇是天主教徒，柯克夫人说想去弥撒，于是天亮之前他们一行去了里昂大教堂。由于还要进行尸体解剖，小沃森便留下来。最后，他们将棺木一道运回了纽约。

柯克之死，小沃森认为是天意，是上帝的安排，否则他俩的竞争还会进行下去。就这样，上帝用他那双看不见的大手把小沃森道路上的一道障碍拆除了。

柯克的葬礼在恩地科特举行，其仪式之隆重是少见的。通过这个隆重的葬礼可见老沃森对柯克的感情非同一般。老沃森亲手扶住棺材的外沿缓步走向墓地。

“那样我就没法去旅行了”

在老沃森还没有把权力彻底交给小沃森之前，他看到小沃森羽毛渐渐丰满起来的那种心情有时是矛盾的。这涉及到人类天性中那种权欲需要，哪怕是父子之间也不相让。

老沃森看到小沃森的权力正在逐步扩大到相当强的程度，他开始认真仔细地考虑未来的组织结构问题。他还有一个儿子，即小沃森的小弟弟迪克。

迪克二战前曾就读于耶鲁大学，二战时同哥哥一样，在美国陆军服役。后继续攻读学业，精通数门外语，具有一个非凡的国际事务活动家的能力。

二战结束时，IBM 在国外的生意令人失望。IBM 虽然在 78 个国家有代表机构，但这些机构带来的利润远不如这些数字令人满意。IBM 的国外业务与公司在美国的业务相比较简直是无足轻重的，但这仅是一个表面现象。高瞻远瞩的老沃森充分意识到 IBM 的真正前途是挖掘国际潜力。

在迪克进入 IBM 后，老沃森这个一贯量才使用人才的人，立即发现儿子正好是 IBM 国外业务的适当人选，这加快了他处心积虑想要把国外部独立出去的决心。同时，对于老沃森家族来讲，他想把美国的业务交给大儿子小沃森，而把其他的业务交给小儿子迪克。为此，他把 IBM 在各大州的办事处和工厂合成了一个分公司，这就是后来被迪克经营得有声有色的“IBM 世界贸易公司”。他有意为迪克留出了这么一个位置，实质上是差不多把 IBM 的一半给了迪克。

小沃森为此简直气坏了，他认为这是天大的不公平。当老沃森把这个决定郑重地告诉他时，小沃森的自尊心受到了极大的伤害，他几乎失去了自控能力。他认为父亲这样做实际上只是在抹杀他在 IBM 的功绩。但当父亲问他为什么一听到这种安排火气便如此之大时，他的许多真正的想法却难以启齿。他的回答是那么的滑稽可笑、苍白无力。他说：“那样我就没法去旅行了。”

老沃森听了这后笑了：“这好办，我给你阿拉斯加、夏威夷，你可以到这些地方去旅行。”

这把小沃森搞得十分难堪。出于无奈，他只好同意了这种安排。

迪克确实不负众望。世界贸易公司不但不像小沃森想象的那样拖 IBM 的后腿，反而趁欧洲复苏之机，利用自己的利润和借贷进行投资，规模迅速扩大到与美国公司并驾齐驱的程度。迪克精明能干，在国际事务上的活动能力超群出众。

他气冲冲地冲进父亲的办公室

IBM 近年来的发展速度令人吃惊。它的税前纯利润高达 27%。在整个市场上，IBM 的处境一帆风顺，几乎没有什么竞争对手。

IBM 在打孔机方面占据着 90% 以上的市场，在最高法院眼中，这成了 IBM 垄断整个行业的证据。

二战刚刚结束，最高法院就开始调查 IBM 了，他们派人四处打听 IBM 的有关事项。老沃森对此十分恼火和痛心，他发誓无论如何 IBM 也不能向最高法院低头，他决心和那些想整垮 IBM 的人斗争到底。

实际上，大多数企业都有同感，老沃森于是得到了一部分企业的同情和支持。老沃森始终坚持自己的观点，IBM 的成功不是因为用了什么见不得人的手段而把同行挤出了行业圈，而是因为自己的优质产品、优质服务和满足于 IBM 的一大批顾主，当然，这也跟 IBM 的经营思想有关。他不承认这是什么犯法行为，如果政府非要这样干下去的话，那么美国就无需有什么大企业可言了。

IBM 遭到的这种围剿实在不尽人情。在老沃森的心目中，政府的这种作法简直是经不起任何推敲的。即使你在建立一个大企业的过程中没有触犯任何法律，只要你的企业大到一定的程度，你就有罪了。

老沃森决定和法院大干一场。他用报纸的整个版面发布广告，赞扬自己企业的优良制度，他甚至还不无讽刺地告诉政府，IBM 会全力以赴地配合他们进行调查，因为 IBM 一向是光明磊落的，没有任何见不得人的东西用得着遮遮掩掩。

他为政府准备了上千份文件提供给他们进行调查。与此同时，他开始找律师解释 IBM 这些年来所做的一切。同时，美国最高法院那班人的作法也十分恶毒，他们派人到 IBM，自称是反间谍活动的专家，借此来检查 IBM 的外贸记录，老沃森对此也只有忍耐的份，他期待着政府最后能承认 IBM 的清白。

他不仅希望政府能停止对 IBM 的明查暗访，而且还希望他们能公开宣布 IBM 无罪。但是老沃森的期望似乎太美好了一点。最高法院不但没有宣布 IBM 的无罪，反而对 IBM 更是紧追不放。老沃森发现再这样下去 IBM 可能要吃亏了，毕竟鸡蛋碰不过石头。他想在市场这两个字上做文章。如果把市场的定义下得宽泛一点，IBM 就有可能赢得这场官司。

老沃森把这一任务交给了小沃森。小沃森用他的全部智慧与精明，经过极其复杂的一系列工作，终于使这件让人感到十分头疼的麻烦事给摆平了一一化险为夷。

后来，小沃森一头扎进电脑领域。对于他来说，那是一个十分吃紧的时期，有那么多的事情要做，有那么多的问题需要解决，而自己手中的权力又远远不够用。他的权力总是在骂骂咧咧的争吵中得到的。

有一天，他气冲冲地冲进父亲的办公室，开口便道：“他妈的！你就让菲利普斯做 IBM 的总裁算了。他每次都同意我的做法，可是跟你商量之后，总要重新推翻他自己的决定！”

老沃森发现事情闹得有点僵了，于是把菲利普斯拉到另外一间办公室商量一阵后，把儿子叫了进去，宣布：“我们已经决定让你做总裁。”

这实在出乎小沃森的意料。他本以为还要继续同父亲斗下去，却没想到这个位置经他这么一骂却十分容易地到手了。他一言不发地呆在那里，老沃森不无讥讽地对他说：“嗨，这不是你梦寐以求的职位吗？”

他喜欢重用令人讨厌的人

1956 年夏天，托马斯·沃森离开了人世，小沃森才真正感到了自己身上的担子到底有多么的沉重。尽管沃森一世在世时 IBM 除了国际贸易公司的事务外就已经全部落到了他的肩上，但是父亲无形中对他的那种情感上的支持却是十分重要的。

父亲去世后，小沃森才开始真正担心起自己可能会带来的失败。正是这种担心成了他努力工作的动力。

IBM 缺少了一位几十年来主宰一切的权威之神，那么今后的道路该怎样走呢？小沃森思索良久，如果他以完全接受的方式行事，那将是十分恶劣的。

在沃森一世死后的那年年底，他在弗吉尼亚威廉斯堡召集了 100 名左右的高级经理开会，比以前更加广泛地下放权力和责任。在 3 天的时间里，他使 IBM 的面貌发生了彻底的改变，几乎没有一个人的职务跟他前来开会时的

职务是相同的。

这是一次 IBM 新的组织会议。沃森二世已经 42 岁，正是年富力强的时候。他在会议期间创造了 IBM 有史以来的第一个自上而下的组织。这个组织是由迪克·布伦设想出来的。按照迪克·布伦的计划，IBM 保留了已经成立的产品分部，对他们进行整顿，以便使每一个经理都有明确的任务，然后取消对它们的限制，使他们具有相当大的灵活性。

在 IBM 内部，为监督各项计划和决定的实施，成立了一个六人公司管理委员会，其中的每一个人都负责 IBM 的一项主要工作，小沃森统管全面。最后，IBM 还成立了一个电子的参谋班子，其成员有金融、制造、人事和联络等领域的专家，他们的任务是充当神经中枢，防止 IBM 的失误。

小沃森从公司的角度开始大量地接触那些将会对 IBM 有用的上层人士，为他们提供了很多有利可图的股票奖励。同时，小沃森也将自己本来可以独吞的利润分红用于整个沃森班子的分配之中，13 名高级管理人员人人有份。这种安排产生了有力的象征性作用。事实证明，像沃森一世时代的那种演独角戏的管理已经过时了。

从此，IBM 就由一批而不是一个人管理。小沃森大量提拔有才能的人成为 IBM 的高级管理者，对于他所不喜欢的人也只视其才能的高低而予以提拔，从不考虑个人好恶。

他发现，那种讨人喜欢的助手，喜欢与你一道外出钓鱼的人，往往是管理中的严重陷阱。相反，他总是寻找精明能干、爱挑毛病、语言尖刻、几乎令人讨厌的人，他们能对上级推心置腹。如果你能把这些人安排在你周围工作，耐心听取他们的意见，那么，你能取得的好成就将是无限的。

金钱已经对他无所谓了

也许是繁忙的公司事务，也许是年龄的关系，沃森二世感到自己对工作的热情正在慢慢消失。他已经 56 岁了，IBM 公司已经发展成一个年营业额高达 70 亿美元的大型企业。他感到自己的生活似乎只是永不停止的拼搏、拼搏、再拼搏，不断地作出决策。

每天不断参加公司的工作午餐会，巡视工作。每年的会议数以百计，还要作报告、参加公众活动，他几乎每天晚上都要加班加点，甚至在回家的路上都要不断地考虑工作。沃森二世就是这样地工作和生活着，匆匆地走了 15 年。他开始梦想过一种不同于这种生活的生活。

1971 年 3 月，迪克辞去了 IBM 的工作，这使沃森二世产生了一种强烈的孤独感和内疚感。现在，IBM 就只有他一个人是沃森家族的了。妹妹也因癌症而死去，这些无法逃避的事接二连三地折磨着他。

在那些日子里，他开始用酒来麻醉自己，精神上感到十分空虚，他的神经衰弱日益严重起来。不久，他因胸口一阵疼痛而醒来，医生让他住进了观察室。

第二天早上，医生对他说：“你哪里也不能去，你得了心肌梗塞。”医生用车把他推进了急诊室，把他放进氧气帐里，然后插管输液，接着他完全失去了知觉。

利尔森到医院来看他时，沃森二世把 IBM 完全交给了他。利尔森不负重望，把 IBM 管理得井井有条。

两个月过去后，沃森二世回到了 IBM，这次他是准备退休的。谁来接替他的工作，这是他必须仔细考虑的一个问题。早在一年前，当迪克离开 IBM 去法国担任大使时，沃森二世就决定让法兰克·克莱做他的接班人。这是一个众望所归的人选，他是 IBM 公司电脑部美国分部的负责人，尽管他的管理风格和小沃森不同，但他是一个天生的领袖人物。克莱冷静、自信、擅长分析问题，他在会上很少发言，这是他与小沃森及利尔森所不同的地方。但是沃森二世的提前退休却打破了这一事先安排。因为如果按小沃森三年后才退休的话，利尔森那时也已经退休了，克莱接班是顺理成章的事情。但现在利尔森才 58 岁，离退休还有二年时间。论资排辈的话。当然应该让利尔森干二年，何况利尔森也是一位堪当 IBM 领袖的人物。这样，小沃森最终推荐了利尔森接替自己的职位。

小沃森于 6 月末向董事会提出了辞呈，但同意在董事会任执行委员会主席。当时银行托拉斯和补偿委员会主席比尔·摩尔问他：“你想得到多少薪水？”小沃森大笑起来，因为自从父亲去世后，薪水已经对他无所谓了。他告诉摩尔：“退下来的这年领全薪，第二年领半薪，第三年不领任何报酬。”

但是，小沃森还是用了好几年时间才割断和 IBM 的关系。他担任董事会执委会主席一直到 1979 年。起先他仍然在幕后做一些事情，总是和其他董事讨论如何在利尔森任职期间保证 IBM 公司不断地取得进展，然后帮助法兰克·克莱步步高升到公司的顶峰职务，顺利地实现发展计划。

二、不仅仅出售机器

IBM,这个遍布世界上百家分公司、共拥有 40 万员工、年营业额超过 1000 亿美元的企业,其成功绝非偶然。它的成功可以作为企业经营管理的一种绝对可靠的理想模式。

IBM 的智慧、胆识、韬略、计谋以及气魄,使它在一次次困境甚至危险中绝处逢生、化险为夷,乃至使无数人力之倾倒。有人说,在实际上是极其险恶的商战中,IBM 是一个超然绝伦的赌徒。

而 IBM 的企业精神更是人类有史以来无人与之匹敌的。这个企业,就像一支数量庞大、装备精良、纪律严明的集团军浩浩荡荡地挺立于世。尤其是它的宽容和对每一个员工的尊重又是如此地令人欣慰。

我们欣赏和研究 IBM 的成功之道,就会彻底理解“任人唯贤”的深刻内含。

不仅仅出售机器

IBM 公司所采用的租赁制来源于沃森早经商的经验。他当时在为布朗森推销风琴、钢琴、缝纫机等货物时就发现,农民们显然十分愿意购买货物,但苦于手头无钱。多年来,他一直琢磨卖主只收部分货款,以后再设法回收剩余部分的经商办法。

沃森一世接手计算制表记录公司时,公司主要产品为穿孔卡片系统,它主要包括:制表机、分类机和穿孔机,总销售额只不过每年 400 万美元。在以后的几年内,销售额迅速增加到 1500 万美元,差不多是原来的 4 倍。大的方面讲是沃森的管理哲学起到了巨大作用。但是,使公司发育成长的直接力量源泉却来自沃森所采用的租赁制。

租赁制的优点是:

?,它是增加资本的一种方式,能起到发行公司债券股票的作用,对于企业成长,它是一种颇有吸引力的方法。

!,购买物品,必须立即支付大量的资金,但租借物品,每月只需支付租金总额的几分之一即可,因此,它有利于流动资金的周转。

: ,人们如果租用设备,则可以避免设备日趋陈旧时所产生的经济损失,在必要时,可以换成新的设备。

实际上美国早在南北战争以后,租赁制度就开始萌芽了。沃森用他敏锐的直觉采用了这一适合自己公司产品的销售方式。公司虽然要等 3 年零 9 个月至 5 年之后才能收回机器的成本,然而一旦机器折旧以后,用户再继续使用机器,公司获得的租赁收入就完全变成了利润。

对于用户来说,穿孔卡片系统是相当复杂的,他们相当欢迎采用租赁这种方式来使用机器,因为这样可以使公司得到各种各样的支援和服务。大多数情况往往是这样的:当用户需要使用某种机器时,公司营销人员就得负责向用户详细讲解机器的构造及其基本原理,然后操作演示,直到把用户教会为止。这样双方签定租赁合同后,在使用过程中,如果遇到什么麻烦,直接通知公司有关人员,进行维修、检查,实际上,公司已承担起为用户培训操作人员的义务。

在沃森公司宗旨的三条基本原则中,服务的观念在租赁制中特别突出。

沃森甚至认为，对于推销人员来说，租赁不只是为了出租机器，而是为了充分发挥机器的功能向用户提供最完善的服务。当然，任何一种好的制度的实施，都不是那么单纯的，它必须紧跟着一系列配套措施的建立。由于租赁制不是那种生产厂家将机器一脱手就完事的事情，大量的工作属于善后性质的，公司除生产外，就必须拥有一大批高质量的多面手人才，而沃森后来通过自己创办的学校达到了这一目标。

当机器卖不出去时，就生产零部件

沃森认为，他的收入所得反映了他为公司股东们创造的价值。事实上，公司经营得如此好，以致每隔几年他都要求董事会把他在公司利润中所占的比例减少一些，这样可以使他的财富不致于太惊人。现在看起来，沃森的作法在当时那种一夜暴穷什么都不剩的恐慌背景下做出的举动的是多么的镇静和明智。

1929 年是美国人的灾难年，大萧条的冲击波第一次震荡着美国人的生活。在生活的任何领域，都可以明显地看到大萧条的阴影，甚至在大学里，校园看上去似乎也正在走下坡路。生意场上的股市大崩溃已不知使多少人落到家破人亡的地步。IBM 公司的情况在当时的企业中算是十分幸运的，它晃悠悠地度过了这一难关。损失是免不了的，但沃森极力让这种损失保持在帐面上。沃森在这个大灾难所笼罩的阴影下表现了极大的镇静和理智。

但是到了 1932 年，IBM 公司的基础才真正被大萧条的震荡所摇摆。IBM 的股票在市场上开始暴跌，一直下跌了 200 多个点。沃森需要借到他所有的能借到的钱去维持他的差额支付，他的神经已经为借钱这件事弄得很紧张。如果股票价格继续下跌三四个美元的话，他就要宣布破产。他再也找不到任何可以借到钱的地方了。

像后来成为美国石油大王的盖蒂一样，沃森认为当时的经济萧条只是暂时的。在盖蒂大量收购洛克菲勒石油公司暴跌的石油股票的同时，沃森还在一股脑地大量雇用公司推销员。他相信新的繁荣就在前头，而对付大萧条最好的办法就是扩大生产。他在困难中寻找机会，当机器卖不出去的时候，他让工厂转而生产零部件，放在仓库里，以备需求。他催促推销员们加紧工作。人们谈论最多的是股票，收进去或者卖出去又收进来的人是那些看准了未来并有实力进行冒险的像盖蒂之流的人物，卖出去的人却大多是一些被下跌的趋势吓破了胆的人。而像沃森这种游离于股票之外，仍然一如既往地埋头于生产的人却实在罕见。

IBM 公司在大萧条中摇摇晃晃地走过来了。从某种意义上讲，经济大萧条为 IBM 公司创造了很多真正的锻炼机会并且为它的未来提供了一个辉煌的契机。

30 年代以前，IBM 公司虽然已经跻身于美国众多具有响亮名字的企业之林，但和一些当大哥的企业相比还只是一个微不足道的小弟弟。但通过经济大萧条的几年时间，IBM 公司却好像蓄足了力气，仿佛一艘在惊涛骇浪的混乱中从海低浮出的潜艇。沃森在当时不但没有整编减员，反而扩大生产，这种被当时人们视为发疯的举动致使在 1935 年美国联邦社会保障厅开始大规模订货时，仅此一家公司就能够应承，为此沃森的名字震惊了世界，使 IBM 公司的规模扩大了两倍。

在这次大萧条的锻炼中，沃森还从中获得了一条宝贵的经验。在大萧条处于低谷的时期，IBM 公司的机器也一度卖不出去，但沃森绝不停产，工厂必须照常运转，这样他就只好让工厂大量生产零部件，这导致了他让遍布世界的分公司按专业分工生产的想法，这在当时看来也是异想天开的事，但他坚持付诸实施。

沃森让分布在欧洲的一些主要国家的分公司专门生产特定的部件或设备，使其互相依赖、彼此合作。他认为，产品生产按专业分工，既可以提高生产效率，又可以提高技术。他在这方面首开先河的作法，使他取得了惊人的业绩。

1936 年，美国政府公布了一份全美最高收入者的名单，沃森的名字荣登榜首。他每年的收入是 36.5 万美元，这在当时的情形下，是个了不起的数字。而政府公布的这种收入一般是指薪水而言，不包括一些在权力范围内所支配的经济开支，更不包括他本身所固有的公司财富。报界称他为“日进斗金的人”，还称他为企业界的基德船长和最后的强腕大亨。

“见鬼，我对这玩意儿不感兴趣”

小沃森走出销售学校后，来到了销售第一线，公司让他负责曼哈顿地区的销售业务。这是老沃森的意思，一方面是对自己儿子的信心还不足以让他单身一人到外面去闯世界，另一方面是考虑到近距离的控制和指导他的方便。

可以想象，小沃森那种过惯了优裕生活的人突然要叫他去卖东西是个什么样子。这是小沃森首先必须越过的一个心理障碍。

当他刚刚开始销售业务时，他很不习惯那种面对面的王婆卖瓜自卖自夸的与客户打交道的方式。与客户面对面地坐在一起时，他往往不知道从何做起，对自己能否顺利谈好业务缺乏信心。但他所负责的那个区域却是 IBM 的一个至为重要的产品销地，其范围包括整个金融区的西半部和华尔街的一部分。在这个区域里商业十分发达，照理 IBM 的业务是比较好联系的。在小沃森本人还未摸到门路时，公司里一些想拍马屁的人不断地给他揽生意，在他很多情况都还不清楚的时候，已经卖出了大量的会计机，而且总是在一定的时间内超额完成任务。这使他觉得很不是滋味，老是觉得自己成了一个被人抬着走的人。

一天，在百老汇大街靠近教堂的一幢办公大楼里，小沃森犹豫不决地站在门厅里。这是他平生第一次单独外出推销产品，心里惴惴不安，不知道从何做起，觉得自己像一只被赶上架的鸭子。办公大楼里有很多家公司，他不知道自己应该先进哪家公司的办公室。他恍恍惚惚地看着名录牌上的公司名字。突然，他看到马丁公司的名字，这是他熟悉的一家公司的名字，因为他小时候吃过这个公司生产的鱼肝油。他还记得，这些鱼肝油装在黄色的瓶子里，瓶口很大，勺子都可以伸出去。他也想起了这种儿童营养品的蜜蜂味道。在毫无主意的情况下，他竟以此为由选择了这家公司作为自己的突破口。

他乘电梯去马丁公司，进了办公室。里面有一道低低的橡木柜台，中间有一个小门，接待员坐在柜台后面。

他大着胆子对接待员说：“我叫沃森，是国际商用机器公司的推销员，我不知道是否可以见一见你们的总会计师，谈谈打孔机的事。”

接待员告诉他，今天公司非常忙，没有谁会来谈打孔机的事。小沃森把自己的名片拿了出來，他希望接待员把他的名片转交给此公司的负责人。他于是客气他说：“如果他今天没有空，就改天来也行。”

接待员从他手里接过名片，进了里面那间办公室。她出来后，出乎意料地对小沃森说：“年轻人，快进去吧，总理想见你。”小沃森感到有了希望，径直走进去。总裁坐在办公桌后面，他站起来先和小沃森握手，然后让他坐在自己对面。

那位高深莫测的总裁说：“很高兴你的光临。”

“是啊，先生，我很喜欢你们公司的营养品，我小时候经常吃它，我妈妈经常给我们买。我是 IBM 新上任的推销员，刚才在厅里看公司名牌时，我想应该先到名字熟悉的公司去，于是就到您这儿来了。”

“你是 IBM 公司总裁托马斯·沃森的儿子吗？”他问。

小沃森只好承认。“好的，让我给你讲个小故事。”他说，“我有个朋友掌管着一家大公司，他把儿子带到公司里来，但是这个儿子光想过奢侈的生活，而不老实地工作，最后，他变成了酒鬼，让他爸爸给解雇了。”

小沃森耐着性子听完了他讲的故事，并恭敬他说：“谢谢您给我讲这个故事，我应当引以为戒。但现在我想告诉您打孔卡片用在会计计算中的方法。”

那位总裁不耐烦他说：“哦，见鬼，我对这玩意不感兴趣，我只是觉得我应该见见托马斯·沃森的儿子，才叫你进来的。我认为你应该知道很多像你这样家庭出身的孩子长大后都一事无成，所以，很高兴见到你，沃森先生。”接着他把手往门口方向一指。这种逐客令使小沃森只好放弃继续游说的念头，他莫名其妙地离开了这座办公楼。第一次外出销售就遇到这种事情，真是让人啼笑皆非。

在 IBM 当推销员的三年日子里，小沃森在稍后的时间里运气逐渐好了起来。在推销的漫长的锻炼过程中，他尝到了推销工作所富有的那种刺激很强的甜头，同时，更为重要的，是他的自信心开始慢慢地建立起来了。推销是一种技巧性很强的与人打交道的事情，它不单单只是一个买卖问题。如果仅仅把买卖当成推销的目的，那还不上一个十全十美的推销员，这种推销员往往尝不到推销过程中所暗含的乐趣。尽管以公司的管理来讲，买卖的成功就是工作的最高目标，但作为一个具体的推销员，必须意识到推销从中默契到一种戏剧性的刺激乐趣，久而久之，你会发现并总结出一套推销艺术。

小沃森最经常做的第一件事往往是带顾客先去看由他自己操作的打孔示范，在做示范的过程中很自然地介绍机器的优越性和适用范围，然后就可以问对方是否要去他的公司做一个调查。总之，在一点一点的游说中你都必须大胆细心地激起对方的兴趣，引起他对你以及你手头机器发生好感。小沃森发现一笔生意的成功往往建立在与人打交道时的最初印象上，推销员至关重要的一点即是首先要给对方留下好印象。到对方公司去进行调查，实际上就是替对方找出可以使用打孔机的工作对象，把原来从事这些工作的人从手工状态中解放出来，使工作实现自动化。打孔卡片特别适用于处理帐单、会计收据和销售分析，因为它们都建立在一套相同的数据上，至于显示这套设备的效率实际上是一件很容易的事，关键在于你要获得向顾客显示的机会。在这个世界上，于任何工作，尤其是推销工作，首先要谨记的是：你所对待的对象是人而不是物。

小沃森充分领略了 IBM 经营方式的不同寻常之处，这是老沃森从现金出纳机公司移接过来的所谓租赁制。公司的推销员们实行的是一种全方位的服务——提供机器设备和持续不断的售后服务。

“那就马上进行，而且价格一定要比对手低”

小沃森以他敏锐的感觉把 IBM 的巨手搁在了计算机的肩头上……

老沃森固执地认为计算机只可能为科学界提供服务，因此其商业前景有限。但他还是没有放松计算机的研究，尽管是作为一种纯技术的开发。

40 年代以来，他把二战期间为哈佛大学研制“马克 1 号”的工程师们召集起来，让他们研究一种比“埃尼亚克”更快、更好、更大的超级计算器，并只给了他们 8 个月的时间。

工程师们夜以继日，刻苦攻关，终于完成了老沃森的任务。这次研究出来的所谓“程序选择式电子计算机”，花了 IBM 近 100 万美元的开发资金。

这是一件地道的庞然大物：长约 120 英尺，有 1.25 万支真空管和 2.14 万个机械式中继装置，每小时能完成的工作量相当于一个人用手和纸工作 10 年。这件庞然大物，人们给它起了个有趣的名字：“科技恐龙。”

以“科技恐龙”为先导，IBM 公司在小沃森的积极倡导与周旋下，逐渐开发出一批计算器产品。然而，万万没有想到的是，其他几家公司早已捷足先登，计算器产品在市场上热闹非凡。怎么办？小沃森在征得公司决策层同意后，立即组织强大的科技班子进行科研革新，力求制造出一流的电子产品。小沃森对他的同事们说：“那就马上进行，而且价格一定要比对手低！”很快，IBM 的电子产品便占领了市场。

“只要你点头，一周内我们就可以开始盖工厂”

1955 年，艾森豪威尔在大选中再次击败史蒂文森。但和几年前不一样的是，这一次 IBM 的电脑在电视上出尽了风头，所有屏幕上出现的电脑全是 IBM 的产品，而其他所有的包括兰德公司在内的电脑制造商却总共只有 41 台电脑在运行。

在同 IBM 竞争的众多的公司中，杀出一匹黑马“兰德公司”。兰德公司的埃克特和莫利齐研制出来了 UNIVAC 电脑，对 IBM 是个巨大的打击。

1951 年的一天，小沃森在华盛顿换乘飞机时，IBM 驻该区的业务总管拉莫特在机场对他说：“兰德公司卖给了统计局一台他们的 UNIVAC 电脑，不久还要再卖一台，人们全在为这事兴奋。为了腾出地方，他们把我们的几台制表机给推到角落里去了。”

小沃森十分震惊：早在 19 世纪 80 年代，统计局就是打孔机的最早用户，这是 IBM 长期占领的地盘，现在被别人夺走了。

“我的上帝，这边我们正费尽心机地制造国防计算机呢，那边 UNIVAC 已经动手抢我们民用方面的生意了。”小沃森感到这是 IBM 的灾难性兆头。

他没敢怠慢，黄昏时分即飞回纽约召开了一次会议，一直开到深夜。大家都十分清楚：IBM 正在失掉生意！

得马上动起来！

IBM 马上动了起来。他们同时展开了两个项目，其紧张程度可想而知，

整个实验室的人就仿佛是热锅上的蚂蚁。

IBM 的“危机意识”就是那个时期建立起来的。他们把技师分开，排三个班次全天 24 小时作业。

1952 年的一个早晨，麦克道尔急匆匆地来见小沃森，他带来了一篇新的对国防计算机耗资额的分析，他说，“你不会喜欢这个的。”

原来，IBM 给用户的报价太低了，至少低了一半。研制这种机器每月的费用远远超过了原来预想的 8000 美元，将达到 1.2 万至 1.8 万美元。

除了老老实实在地将这种预算上的失误告诉用户外，别无他法。IBM 这样做了，令人意外的是，用户并没有对此事大多抱歉，订单没有因此而减少一份。

这件糟糕的事情反过来向小沃森他们证明了一点，即计算机的市场前景确实是令人充满希望的，用户渴望得到计算机的愿望是迫切的，这种市场需求无疑将成为 IBM 的新的源泉。

但是，UNIVAC 的空前成功确实惊动了 IBM 的决策者们，使他们出一身冷汗。他们的竞争对手兰德公司不仅在计算机领域比 IBM 早几年，而且他们的经营决策又是那样的高明。

IBM 的计算机作为产业真正进入市场是在 1953 年，但在 1952 年 12 月国防计算机即 IBM—701 就设计制造完工了。IBM—701 可以说与现在的任何计算机都有所不同，从一开始 IBM 就把它当作一种产品而不是实验设施来制造。所以尽管十分复杂，还是把它的制造地选择在工厂，而不是实验室。

老沃森想大张旗鼓地推出 IBM—701，原因是 IBM 需要从 UNIVAC 那里争取注意力。于是他们把第一台 IBM—701 运到纽约，安装在总部大厦的底楼，准备接受盛大的献辞。

1953 年 4 月，IBM—701 庆典仪式正式在纽约举行。

150 名著名科学家和美国商界领袖参加了典礼，这其中包括晶体管的发明者威廉·夏克雷等科技方面的精英。美国新闻媒介竞相报道了 IBM—701 这一成功的事件，在美国引起了相当强烈的反映，前来参加的人络绎不绝，IBM—701 受到公众的普遍赞扬。那些原 IBM 的大用户们更是激动不已，因为他们曾催促 IBM 制造计算机以取代穿孔卡片系统。

IBM—701 当时大约装配了 18 台，租金定为每月 1.5 万美元。同研制这种机器的实际开销相比，这是个相当低的数目。所以甚至到了这个时候，公司内部一些保守派们仍然坚持认为计算机不会变得经济实惠。但是时代的潮流是用户们需要计算机，他们渴望使用一种先进的计算设备。接着 IBM 宣布制造 IBM—702 的计划。这是一种专门为商业所用的计算机种。在短短的 8 个月时间里，就收到了 50 台 IBM—702 的订单。

IBM 的商业春天来临了，订单意味着巨额的金钱。

使 IBM 成为计算机行业的霸主，要归功于当时美苏之间的冷战。

1949 年，由于苏联成功地试爆了他们的第一枚原子弹，美国空军便开始考虑自己的防空系统了。在这个系统中，他们意识到计算机是其中的重要角色，因此，政府与麻省理工学院签订了一份合同，在那里的一些美国最优秀的工程师制订了一个广阔的计算机——雷达网络工程计划，这个网络将覆盖整个美国国土，24 小时连续运转，计算每一架进攻轰炸机位置、飞行速度和轨迹。官方把这个系统命为 SAGE（即半自动地面环境）。

麻省理工学院负责“半自动地面环境”的工程师福雷斯特，一个和小沃

森年纪相仿的人，他相信电脑可以做出任何人可想象到的工作。

1952 年夏天，福雷斯特巡游了全美的计算机行业，参观了包括兰德公司、IBM 公司在内的五家最优秀的公司。这五家公司都在为赢得福雷斯特的青睐而全力以赴。

福雷斯特当时正处在把该系统尽快投入制造的强大的压力之下，使他难忘的是 IBM 已经在车间里制造计算机了。经过小沃森的进一步努力，IBM 承建了这个项目初级建设的一部分任务，即与麻省理工学院联手进行样机的制造。

工程开始一年后，IBM 有 700 人投入这一项目，设计和制造合格的样机只花了 14 个月的时间。

虽然 IBM 成功地制造了样机，但这并不能保证 IBM 能拿到整个工程下一步的任务。SAGE 工程的大头是生产和维修整个系统所需要的几十台计算机的合同，这个合同最终会落在谁的手里，还是一个未知数。

小沃森敏锐地意识到，赢得这个合同对 IBM 的前途具有相当重大的意义，它能使得得到这批计算机制造权的公司领会到成批生产的奥秘，从而在整个行业中遥遥领先。

IBM 为 SAGE 制造了样机，这使其在竞争中占据了有利地位。但是与麻省理工学院打交道并不是一件容易的事情，福雷斯特是计算机硬件方面的天才，但他又是一个固执专横的人，在与 IBM 的工程师们打交道时，总是对 IBM 的管理人员说三道四，自以为是地批评所有负责此项工作的人，搞得大家非常不愉快。

小沃森的担心比任何其他生意付出的都多。他不断地去麻省理工学院，福雷斯特一直唔唔嗯嗯地拿不定主意。

最后小沃森告诉他，如果他把生意给 IBM，在合同签订之前 IBM 可以为他建一座工厂。小沃森对他说：“只要你点头，一周内我们就可以开始盖工厂。”

福雷斯特终于同意了，这是一笔大得惊人的买卖，IBM 赢得了它。

这个系统工程的承建给了 IBM 巨大的发展机会，使 IBM 在计算机领域独占鳌头。直到 50 年代末，“半自动地面环境”系统的电脑销售量几乎占 IBM 全部计算机销售量的一半。

兰德公司犹如在睡梦中挨了一记耳光，但醒后却还是望尘莫及。从此 IBM 开始在电脑行业遥遥领先，登上了计算机行业的霸主宝座。

“我总是放心不下那笔 8500 万美元的债务”

50 年代，小沃森在 IBM 的事情上的自信心已经建立起来，他学会了如何经营管理一个庞大企业，学会了在市场上看风使舵的本领。

小沃森对自己管理 IBM 有了很大的自信，但却为怎样对付父亲在 IBM 的影响伤透了脑筋，他认为，他们在业务上的分歧多半是因为现在自己比父亲更精于管理扩大后的 IBM。

IBM 的生意越做越大。战后小沃森刚回来那年，IBM 生意的成交额是 1.4 亿美元，到 1952 年，成交额就接近 3 亿美元。老沃森在两者之间无所适从：一方面是随着经营规模的扩大而开始出现在 IBM 帐面上的巨额款项，另一方面是他那套只适用于现金交易的小公司的管理方式。

者沃森说：“像你和艾尔·威廉斯那样管理销售的方法根本不对。”他认为，做好 IBM 这行生意唯一的途径是让分公司和地区经理阅读所有的信号报告。

所谓信号报告就是推销员在遇到一个可能的主顾后写来的书面报告材料。老沃森当年在做地区经理时就曾阅读每篇信号报告。小沃森不得不对他解释，他的老一套作法在今天行不通的，IBM 的推销员平均每人交上来 4 份报告。稍大一点的办事处有 40 个推销员，一个销售区每天有近 4000 个信号报告。如果地区经理必须把这些报告都读完的话，那他就别想干别的事。

小沃森不断地提醒老沃森，IBM 已经是大公司了，大公司自有大公司的作法。

正是由于他那一套落后的管理思想，老沃森不愿意贷款。然而，IBM 正在扩建，准备制造出供出租的计算机，这项投资几年内就可以为公司赚回很多资金，但这首先需要垫底的资金。

老沃森尽管很想使公司发展壮大，但对借钱这件事却从来不成。几次经济萧条使他心有余悸，认为必须留有足够的流动资金来抵偿到期的债务。

1950 年 IBM 赤字 8500 万美元，其实这并不算一个大数字，因为只需付 2.5% 的利息，并且可以用出租业务的稳定收入来抵消。但老沃森对这笔赤字却一直耿耿于怀，一开会就对此大发议论。

他说：“我总是放心不下那笔 8500 万美元的债，它一直困扰着我，欠债是不能一笑置之的。我们必须记着，我们还背着债务。”

沃森一世为 IBM 的发展寻找资金来源的方法是把利润重新投入生产。这实际上也不是一件容易的事情，因为他往往要给股东们分数目较大的红利。年复一年，老沃森靠着机智的财会手段避免了投资和分红两方面的矛盾冲突。

他采用的办法是用股票而不是用现金来支付红利。老沃森对那些拥有 100 股 IBM 股票的股东们说，到年底你就会拥有 105 股 IBM 的股票，其中增加的 5 股就是你所得的红利。与此同时，IBM 的财会人员在 IBM 的资产负债表上，给新发行的 IBM 股票标上 5 美元的名义价格，其实其市上价值每股在 200 美元左右。通过这种方法，只需动用 IBM 利润的一小部分，就可以把 IBM 的资产负债表结算清楚了。

老沃森的这一招很见效，IBM 的赢利不断增长。股东们没有任何风险，可以高枕无忧。但是纽约证券交易所的权威们却为此忧心忡忡，因为如果有经营不善的公司像 IBM 一样，用发行新股的方法分红，借以掩盖他们无钱可分的事实，那么这些权威们将毫无办法。

但是，当交易所换了一位曾经在康狄威兴州大学担任过校长的斯顿来担任交易所的负责人时，老沃森的那一套就完全行不通

斯顿打电话给小沃森，口气十分坚定。他说：“我认为我们不能允许你父亲再这么干下去，请你阻止你父亲到我这里来，来也没用，事情就这么办。”

他宁愿倾家荡产也要起用他认为有用的人

“如果连这些人都信不过，我这个总裁就白当了。我宁愿倾家荡产也要起用他们。”小沃森如是说。

50 年代，在小沃森刚接受 IBM 后不久的那几年里，IBM 还十分混乱，一

方面是规模正不断地扩大，另一方面是新旧产品还处于同别的企业拼死拼活的竞争阶段，人才也不算十分稳定。在这样的局面下，即使老沃森再年轻十来岁重掌 IBM 大印，他那套老式的独断的管理方法也行不通了。

在一家公司，如果每件事都必须通过他来定夺，权力没有合理地下放，这显然是不行的。尽管 IBM 大力宣传其老沃森的所谓“思考”格言，但是 IBM 的大多数高级主管人员直到老沃森掌权的最后时刻都是循规蹈矩，唯命是从的，他们从不敢真正开动脑筋。

为打破这种模式，小沃森采取的第一个方法是放权。他在自己身边也安排了一些高级助手，这样他就不必事事插手了。

他发现最高级的管理层中存在巨大的空白，尽管他在接总裁之职时也接到老沃森提拔起来的 8 名副总裁，但是除了艾文、威廉斯和拉莫特之外，只有两位具有独特见解的。这两位副总裁是制造技术方面的专家，设在恩地科特和波基普的实验室都少不了他们，杰克，市里克以及利尔森。

小沃森把责任分到这些人身上之后，IBM 开始了一场大干。IBM 公司不仅没有垮，反而蒸蒸日上。小沃森把这么多权力委托他人的想法和作法同沃森一世的个性是完全相反的。

一连几周，老沃森坚持反对儿子提升威廉斯和拉莫特，父子俩再一次发生争执。他对小沃森说，拉莫特粗心大意，不适合干执行副总裁的职务。但是，小沃森却知道父亲对拉莫特的偏见缘于何处。拉莫特出身上层家庭，老沃森走进他的办公室时他并没有毕恭毕敬地站起来表现出一种讨好的样子来，这自然会使得老沃森不高兴。所以，小沃森对父亲批评拉莫特的话并没有当回事。但是，令他吃惊的是父亲对威廉斯的看法。

他直截了当地对小沃森说，艾尔·威廉斯这个人靠不住，不堪信用。他愤愤不平地对儿子说：“瞧你选择的这些左臂右膀！不信你就等着瞧，他们早晚会跟你对着干！”

小沃森只好对父亲说，如果连这些人他都信不过的话，那他这个总裁就确实白当了。他宁愿自己倾家荡产也要起用他认为有用的人。

IBM 的业务发展之快，是很多人难以想象的。1955 年，IBM 的销售额就突破了 5 亿美元大关。打孔机和电脑的生意占了整个销售额的大头。即使如此，其他产品的销售额也超过了 IBM 的战前水平。

IBM 的业务每年增长率接近 20%。

市场对电脑产品的要求正在迅速增加。时不我待，机不可失。如果 IBM 不把生意抓到手，别家公司必会趁虚而入。对于 IBM 来说，这样的大好时机再也不会出现。

在老沃森的培养下，威廉斯和小沃森同公司的其他职员都养成了这样的责任心：损失一个订单就如同死了父母一样。因此，他们决定，只要市场需要，IBM 就必须尽最快的速度发展，这实际上意味着 IBM 的成长速度将会是全美国前所未有的。

小沃森和威廉斯开始讨论如何更科学地改组 IBM 公司。沃森一世从来就反对用图表来显示公司的组织结构，而他和威廉斯所做的一第一件事就是打破这一清规戒律。

他们把一大张纸铺在桌子上，把当年老沃森设置的 IBM 所有机构统统用图表标出。在以前，老沃森要是发现谁敢这样做，肯定会炒他的鱿鱼。而现在这张图表却令小沃森和威廉斯怵目惊心。

谁也不会想到，IBM 的直属机构达 40 个之多，而每一个机构都是直接向总裁报告工作。

这必须得改革！他们另画了一张图表。这样一来，结构虽然并没有发生什么变化，但原来直接向总裁报告的那种结构却分解为向三个人报告。

IBM 公司的组织结构蓝图终于拟定出来了。产品也随之分成各个不同的部门，如电脑、打孔机、军用产品、打字机、仪表等。公司总部的人员可以自由选择去哪个部门，毫不勉强。每个部门都实行自负盈亏，有自己的推销、财务、研究人员。部门的总经理拥有决定权，这是 IBM 机构改革的开端。

准确评估竞争情况

IBM 的发展速度十分惊人，但是小沃森却仍在担心 IBM 是否能保住已经取得的优势。

在 IBM 与美国无线电公司打交道的过程中，双方展开了对伯恩斯的争夺战。

伯恩斯是小沃森在一个偶然的认识的一位身材魁梧、体格健壮的哈佛大学毕业的博士。大萧条期间，他曾在一个钢铁厂工作，后来成为布兹·艾伦和汉密尔顿咨询公司的高级合伙人。

小沃森聘请他同 IBM 合伙时，伯恩斯解释说，他是美国无线电公司的高级顾问，必须得到他们的许可才行。随后他接受了小沃森的聘请，并且同 IBM 进行了非常密切的合作，一直持续到威廉斯会议。

但是，会议结束后不到 3 个月，伯恩斯突然给小沃森打了一个电话，说萨尔诺夫表示愿意聘请他出任美国无线电公司的总裁。小沃森心里很不是滋味，因为伯恩斯了解有关 IBM 的组织机构、方法和计划的详细情况。

这是 IBM 的用人上的一次严重失误。

如果小沃森不听威廉斯的忠告，伯恩斯对 IBM 构成的威胁就会更加严重。有一天，威廉斯打电话告诉小沃森，布兹·艾伦的咨询公司要求解释 IBM 的定价惯例。

“可以，”小沃森说，“他们就像医生一样，你得把所有情况都告诉他们。”但是威廉斯坚持，告诉他们所有情况是不明智的。

小沃森听了威廉斯的话后感到十分恼火，他很器重伯恩斯，但威廉斯的话小沃森向来是听取的，所以他说：“好吧，如果你坚持这种看法，那就不告诉他们。”

定价的惯例是在 IBM 创建初期制定的。在每种租价与产品价格的背后，IBM 有自己的销售成本、服务费用和计划淘汰率。这一切都是严加保密的。如果伯恩斯了解了这些秘密，他就会使美国无线电公司能够把财务对准 IBM 电子系统薄弱的产品，避免在 IBM 占优势的方面发起攻势，并且能够以降低价格来抵挡竞争者。

IBM 试图证实，对通用电气公司和美国无线电公司这样资金雄厚的竞争对手来说，计算机生意看来好像是一个风险太大的赌注。

IBM 采取密切注意 IBM 自己的方式，哪怕是微小的优势。IBM 的销售人员认为，如果通用电气公司能获得 5% 的市场，它将来就可能获得 100% 的市场。如果一个推销员失去一个客户而没有事先提醒管理部门注意这个客户有丢掉的危险，他就会受到处分。

IBM 的推销员要填两种报告表：第一种是例行报告表，第二种是特别帐户报告表，分两种颜色：粉红色的用于填写 IBM 与其他公司争夺一个新客户的情况，黄色的代表有问题的客户，说明客户不满意。这些报告按地理位置、客户类别和产品种类汇总和详分。这些特别帐户报告表加之其他研究，使 IBM 能够准确地评估竞争的情况。

在电脑这样一个迅猛发展的行业，小沃森坚定不移的信念之一是，获得和守住市场地位至重要。凡是偏差这个目标，试图获得最大限度的短期利润，从长远来看就会减少 IBM 的总利润。同样，试图选择一些数目有限的领域，在这些领域发展壮大，那是一项愚蠢的、危险的方针。如果 IBM 这样做，就会自己限制自己的业务范围，使竞争对手反而获得一个宽松的环境。

IBM 获胜的唯一方式是前进，前进，不断前进。随着计算机工业的发展，IBM 必须不断发展；不管发展的速度有多快，IBM 从没有违反过这个规则。

严肃的外表和激进的手段

小沃森把沃森一世在管理这个企业 40 年中所遵循的宗旨归纳为一组简单的格言，即：

要对每个员工体贴备至。

要不惜时间使客户满意。

要竭尽全力把事情做好。

小沃森成功地改变了 IBM 的状况、组织方式及出售的技术。但是最艰巨的任务却是如何驾驭这匹脱缰之马：随着 IBM 规模的迅速扩大，而又必须时刻保持公司的凝聚力，这是一个非常大的难题。

为了生存和成功，除了这些基本的信念以外，IBM 必须愿意改变 IBM 的一切。沃森一世总是通过亲自走访员工、发表讲话和以他个人的威信来传达他的思维方式。

人人都很熟悉他的价值观，除了诸如“主管是其部下的助手”这样的老口号以外，他从不费力去把他的价值观搞成条条框框。

小沃森十分重视 IBM 独有的企业文化。他希望 IBM 独树一帜，希望 IBM 的每个员工都会正确的相互交往，做好服务和销售工作，并要求 IBM 的管理人员竭尽全力地关心员工的妻子及其家属的生活，这些东西是任何管理教材中都没有的。

在 IBM 中，一个好的高级经理不能坐在办公室里仰望天花板，梦想将来的伟大业绩并在组织结构图上进行新的规划。因为这只能是纸上谈兵。优秀的经理必须深入基层，听取员工的意见，同推销人员谈话或与客户进行交谈。他必须四处搜集问题，四处打听对 IBM 不满的言论。

IBM 是一个很讲究严肃的公司，员工的一言一行都必须符合公司的形象。

1964 年，IBM 的一个分部经理在中西部的一次销售会议上演了一场粗俗不堪、令人难以置信的滑稽剧。剧中讲的是一个印第安村庄的故事。这个经理亲自扮演印第安首领，一些模特儿扮演印第安妇女。舞台上甚至有一些活鸡四处乱跑。在滑稽剧结束时，这个经理同一个模特溜进了一个帐篷。当他转身走进帐篷的时候，观众们看见他背上挂着一个牌子，上面写着：“分部经理，我无所不为。”随后，他同那个姑娘走进了帐篷，关上了帐篷帘。

后来，一位目击者给小沃森写信说：“这是你所称为的 IBM 尊严吗？”

于是，IBM 开始了一场大调查。这个经理是一个很会演戏的人，他是 IBM 最优秀的经理之一。但 IBM 的政策是一切都要维护公司的尊严和形象。尽管这个经理的上司一再替他说情，小沃森还是忍痛将他开除了。

保守的外表始终是 IBM 的传统。

所有的员工都习惯了 IBM 统一着装——白衬衫、黑西装。但是，即便是在着装上，IBM 似乎也是有道理的，因为无论从个人还是从集体的角度来说，IBM 的全体成员都是推销员，稀奇古怪的外表最容易影响一笔生意的成效。

保守的服装同带领客户参观工厂，为客户举办培训班这些良好的信誉一样，都是推销的手段。同时，IBM 在给予员工的福利方面也做得十分激进。小沃森总想让更多的人分享 IBM 的成果。

然而，他自己却给全体员工作出榜样。高级经理持有的股票收益已经很丰厚，而小沃森和威廉斯从 1958 年就决定不再领取 IBM 的股票。威廉斯直接说：“我不想像猪一样光吃不干。”

就小沃森而言，他持有的股票相当于他的年薪的 5 倍，即差不多 200 万美元。小沃森问自己：“我对 IBM 的价值比拿最低薪水的员工多多少倍？多 10 倍吗？也许是。多 20 倍吗？大概不是。”

他开始想方设法增加员工在 IBM 的股份。

1958 年，IBM 制定了一个入股计划，任何员工都可拿出多达 10% 的薪水以 85% 的市价购买 IBM 股票，这比沃森一世生前愿意采取的作法更加进了一步。虽然他鼓励员工入股，但他没有制定一项正式计划，因为他不想让那些做不起赔本生意的人冒不必要的风险，他从来没有忘记在 30 年代股市暴跌时他险些赔掉老本的那段经历。

小沃森在这方面是一个典型的理想主义者，他的认股计划的主要目的是想把 IBM 真正转入员工的手中。

他认为，未来的典型公司应该主要由为它工作的人所有，而不是由银行或共同基金公司或可能是从父母那里继承股票并且不劳而获的那些股东们所有。

员工在企业入股，小沃森说，这大有好处：员工们会因此对他们拥有的企业渐渐形成牢固的依附关系，尤其是如果他们能够影响企业的成败更是如此。

如果认股计划开始执行时 IBM 的每个员工都开始买股票，并且不把股票卖掉，IBM 就会有成千上万的百万富翁。

事实并非如此。许多人虽然买了股票，但是把股票留下来的没有几个：绝大多数人在得到 25% 的收益后就把股票卖掉了。

“最合适的人选不是我弟弟”

1961 年沃森一世去世后的第五个年头，IBM 的年销售额达到 20 亿美元。在美国运转的 64 部电脑中，有 44 部以上是 IBM 公司生产的，IBM 在电脑行业独领风骚。

沃森二世将总裁的职位让给了威廉斯，他自己却升为 IBM 公司的主席。他希望和威廉斯组成后纵式的两架马车来经营 IBM。但是威廉斯比沃森二世大 4 岁，到 1966 年，威廉斯必须退休，小沃森不得不做好任命新总裁的准备。

弟弟迪克比自己年轻 5 岁，因此当自己退下来后，应由迪克担任主席的职务，他至少还可以干到 5 年甚至 10 年的时间。

迪克是 IBM 国际贸易公司的总裁，其成绩是有目共睹的。到 1960 年，IBM 国际贸易公司的营业额已达 3.5 亿美元，超过了小沃森刚担任总裁时 IBM 的国内营业额，年营业额的增长率是国内部的两部。由于他勤奋努力，IBM 国际贸易公司的发展是美国少数几个能与欧洲经济奇迹般发展并驾齐驱的公司之一。

“现在是把迪克从 IBM 国际贸易公司调回来的时候了。”

他们计划推荐迪克如同当年沃森一世推荐沃森二世那样。他们想先让迪克在国内担任两年高职，以便树立起他的权威，然后接替威廉斯的位子，最后接替小沃森的职务。

1963 年的一天，小沃森对迪克说：“你在国际贸易公司成绩斐然。父亲早就预见过，国际贸易公司的买卖将会做得比总公司还大，看来他说得很有道理，但我现在考虑的是你将是公司第一把手的头号候选人。现在告诉我，你准备一直呆在 IBM 国际贸易公司作一个国际主义者呢，还是先回来担任总经理？”

迪克当时没有表态，但第二天去对哥哥说：“如果有机会管理总公司的话，我不妨试试。”

迪克终于回到总公司。沃森二世把他放到和利尔森并驾齐驱的位置上，让他们共同负责。迪克负责工程和制造方面的工作，利尔森负责销售。利尔森把销售部的工作做得十分出色，而且不断地把客户拉到 IBM 来。但他却不断地要求改进和增加电脑的功能，迪克由此感到利尔森在出难题。两人的关系是在一种完全超负荷的工作压力下出现裂痕的。

IBM 开发了一个新产品“360 型系统电脑”。

1965 年，数百台“360 型系统电脑”终于及时交货了，但是这并未使沃森二世得到多大的欣慰，因为刚生产出来的这批电脑质量不是十分稳定，还有许多问题有待于工程师们去想尽千方百计加以解决。然而客户的订单却仍然源源不断地向 IBM 涌来。

沃森二世由此担心这样一来顾客会转头跑到 IBM 的竞争者那里去。

威廉斯和沃森二世一致认为，如果要使“360 型系统电脑”的生产摆脱困境，IBM 就必须让一个“独裁者”来管理，最合适的人选就是利尔森。

那是 12 月的一个灰蒙蒙的下午，沃森二世把迪克叫到自己的办公室，对他说：“我想告诉你一件事情，也许你听后会感到不舒服。IBM 的未来取决于“360 型系统电脑”的开发和生产，现在看来这计划的进展情况让人担心。我准备把整个工程交给一个人去完成，我相信他是能够使这项工程转危为安的。”沃森二世明确地告诉迪克，那个人就是利尔森。

迪克听后暴跳如雷，他愤怒他说：“整个工程都由利尔森一个人全权负责，我以后在公司只不过是跑跑龙套而已了。”

1966 年 1 月 26 日，董事会选举利尔森为 IBM 的总裁，沃森二世仍为公司主席，迪克担任副总裁、执行董事，他仍旧是 IBM 国际贸易公司的主席。

此后的几个月里，IBM 开始慢慢地摆脱了生产的困境。

IBM 的生产速度也越来越快，产品越来越多，质量越来越好。就连被耽搁的软件产品最终也顺利出台。

1966 年底，IBM 为世界装配了“360 型系统电脑”8000 台，这使得公司

的年收入超过了 40 亿美元，税前纯利润高达 10 亿美元。

正是这种“任人唯贤”的管理哲学，使 IBM 的发展走上了又一个新的台阶。迄今为至，IBM 仍稳居美国电脑行业的榜首。

第四章 残酷而悲壮的发迹史——美国媒体帝王纽豪斯传奇

残酷而悲壮的发迹史

“知识和格调要卖给出得起钱的人”

“我们这一时代最划算的买卖”

他不发一言但蔑视一切

市场瞄准高消费人士

2000 多万美元只买下订户名单

她把赌注押在美国总统身上

一、残酷而悲壮的发迹史

在美国，纽豪斯是一位几乎家喻户晓的犹太人，因为他对当代人类文化生活和舆论具有无比的影响力，他是美国最富有的媒体大亨。

这个家族几代人致力于媒体事业的发展和创造。报纸、杂志、广播、电视，以及出版社，凡是涉及媒体领域的事业，总是能够奇迹般地创造出业绩，令人刮目。

然而，这个家族是移居到美国的犹太贫民。由贫民到富翁，由普通的难民到独领风骚于媒体世界，残酷而悲壮的发迹史给世人以几多昭示、几多反省、几多鼓舞、又有几多警示……

“我必须当一家之主”

萨姆·纽豪斯是父亲迈尔从沙皇俄国来到美国的第二年出生的。一贫如洗再加并无一技之长的现状，使这个家庭贫病交加，到处漂泊流浪。他们从纽约市东郊的贫民窟搬到哈得逊河对岸新泽西州的一处地方。

10年中搬了6次家，孩子们也一个接一个地出生。迈尔多年来被哮喘病折磨得狼狈不堪。萨姆13岁那年，父亲病情恶化。遵从医生的建议，迈尔一个人搬到气候比较干燥的地方去住。先住在纽约，后搬到亚历桑那州。他只能在夏天气候条件允许的时候回家住一阵子。这个现实给一家人增加了极大的负担，迫使身为长子的萨姆成了一家之主。而与他同龄的孩子们这时正好开始上中学。

面对如此严峻的局面，萨姆·纽豪斯必须作出严肃的思考与抉择。他想，“因为爸爸是个病人，我必须当一家之主。我是家中长子，我有责任要承担下来。”

这项残酷的决定促使他有机会在当地犹太律师赖查勒斯那里找到一份工作。律师第一眼看见瘦小的萨姆时不禁哈哈大笑，但是他同情这个少年的遭遇，便交给萨姆一份周薪2美元的全职工作。不久之后，赖查勒斯对这个工作勤奋的少年就有了深刻而良好的印象，他叫纽豪斯去督察一份业务甚差的日报《贝昂尼时报》。

赖查勒斯说：“萨姆，你过去帮我管管那份报纸，让我们想办法把它卖掉。”

纽豪斯抓住这个机会，很快就把这份风雨飘摇的报纸救活了。”他成功的方法不在内容的改善，而是采用各种折扣和促销方法，争取到了当地商人们的广告。当报纸财务情况好转之后，萨姆立即得到赖查勒斯律师的同意，在盈利中分一小份给他，而且答应他的弟妹们在报社里打各类型的小零工。

1922年，另一份报纸《斯塔腾岛先锋报》因经营不善而濒临倒闭，纽豪斯用自己的积蓄加上家人和赖查勒斯律师的贷款，买下了足以控制报纸的股权。萨姆当时20多岁，这是他拥有的第一份报纸。

这就样，纽豪斯以他不屈不挠的努力把一家人从水深火热的赤贫中拉了出来。

正在奋发上进，希望成为理想资本家的萨姆·纽豪斯，对于父亲政治的理想主义极难妥协宽恕，他更敬爱妈妈的沉默而坚定的实际主义。她永远只注重一件事，这就是一家人要怎么才能活下去。

1925年，萨姆花了好几个月时间拼命设法收购新泽西州北部一家《泽西日报》。成交那天，他兴匆匆地去医院探视垂死的父亲。

“爸，我刚刚买下《泽西日报》。”萨姆站在病榻旁向他父亲报告。

75岁的父亲当时也许正在思考别的事情，听了他的话一点反应也没有。不多久，迈尔·纽豪斯死了，似乎带走了萨姆童年的所有回忆。

“如果付他们要求的工资，还有谁能赚钱？”

1934年8月的一个下午，萨姆·纽豪斯和妻子正在为庆祝结婚10周年而二度蜜月。但这种雅兴却被新近收购的《斯塔腾岛前锋报》的劳资纠纷给破坏了。

当他们返回纽约港时，还没有出现他们游船的影子，愤怒的工会会员已经开始用扬声器大喊咒骂纽豪斯的口号。示威抗议的声浪响彻云霄。

游轮靠岸之后，萨姆和他备感羞辱的妻子，带着儿子，突破高举示威牌群众的重重包围，登上计程车匆匆离去。可是到了家门口，还有另一批支持工会的示威者等候在那里。巨大的聚光灯打在门窗上，扩音器彻夜喊叫。次日，萨姆在一份正式声明中说：“他们在我寓所四周示威抗议，严重地骚扰了我的家庭。可是，我绝不受罢工的威胁。”

萨姆对罢工的强硬立场是成功的。由于纽豪斯在推广发行上手法高明，《前锋报》当时在斯塔腾岛已经确保将近独占市场的优势地位。这次工会罢工事件不仅没有给《前锋报》造成任何损害，反而因为罢工新闻给炒热，使得读者人数增加。他又于1935年买下《长岛新闻》，在此后的20年中，又陆续在纽瓦克、雪城斯、泽西市、长岛市和宾州哈里斯堡等地购买了7家报纸。事实上，环绕纽约市，他控制的报纸发行总量已超过《纽约时报》。

通常这些报纸因为业务不振而摇摇欲坠，但在纽豪斯收购之后，他运用最早从《贝昂尼斯报》学到的办法——削减开支、尽可能地增加广告收入，强调地方新闻——绝大多数原本难于生存的报纸都被他重振起来。对萨姆·纽豪斯而言，报纸都是他的私有财产，可以从中获得大笔财富，而不是找出伟大真理。长期在纽豪斯手下担任编辑事务顾问的费尔·哈契斯汀说：“萨姆从不假装自己是社会大众的恩人，他从未扬言要贡献给社会什么。他只是一个典型的资本家。”

为了钻税法的漏洞，纽豪斯把办报的盈余随时从银行户头中抽调出来，或是购买新“财产”，或是投资改善现有报纸硬体建设并更新印刷设备，从而不断扩大他的王国。在60年代，纽豪斯买下9家其他日报，总价值1.28亿美元。

1955年他为了购买《伯明罕新闻》，甚至把“萨姆·纽豪斯基金”户头里的钱一次完全提光。这项“基金”是多年前他以合法避税为目的所设立的私人慈善基金。

纽豪斯最善于掌握机会收购别家的报纸。通常他都在创办的主人刚刚过世之时，花言巧语地向继承人允以巨款，并且斩钉截铁地保证绝不干预编辑政策。假如不能轻易到手，他会鼓其如簧之舌，大谈用现金交易的好处，并如数家珍地引述资本利得税法有关条款。如果卖主不满而挥手送客，他也绝无不悦的表情。

有些报纸转手的交易能够一拍即合，双方满意地顺利完成，有些则需要

用点诈骗手段，否则不易成交。

萨姆为了达到目的，不择手段。

30年代，纽豪斯竟在《长岛新闻》员工之中建立了一个特别间谍网，用以找出甚至解雇那些想在他报馆里成立工会组织的人。为了这个目的，担任间谍的人能得到资金或比较好的工作。

纽豪斯被公认为报界打击工会的“专家”。在一次政治性的动乱之后，当时的纽约市长拉瓜迪亚曾指控纽豪斯要求他派遣警力镇压《长岛新闻》参加罢工的员工。

1937年，《长岛新闻》劳资双方发生流血冲突，事件中有5名工会会员受伤，其中1人被打得头骨破裂。市长后来回忆说：“纽豪斯一进我办公室便立即下跪，求我派警力去镇压滋事记者。他对我说，‘让我们拿棍子去对付那批家伙。如果付他们要求的工资，还有谁能赚钱？’”

纽豪斯与员工之间的麻烦可以说是接连不断，在全国各地都时有发生。

1959年，纽豪斯手下的两家最大报纸发生旷日持久的罢工事件，最后都是以老板的胜利而告终，每一次罢工事件后，公司较之以前更加壮大。在《圣路易斯环球民主党人报》，纽豪斯拒绝付给职工合理的退休基金，工会会员罢工抗议。但是，纽豪斯比罢工员工更加厉害，他决定把报社印刷厂卖给竞争对手《圣路易斯邮讯报》，不仅收回了几百万美元现金，还得到《邮讯报》保证低价代印他的报纸合同。

在另外一次严重的罢工事件中，纽豪斯从俄克拉荷马州征募来五六十名有枪的打手协助镇压。事件结束之后，他对工作人员住宅及送报卡车的暴力攻击持续了好几个月。

令他生气的“败家仔”

萨姆·纽豪斯于1924年结婚。两年后，他们的长子士毅·纽豪斯诞生了。4年后次子唐纳德·纽豪斯也出生了。

由于萨姆工作太忙极少在家，照料家庭的担子自然就落在他娇小的妻子蜜芝身上。她将全身心献给了两个儿子。

萨姆为了弥补对家庭的缺憾，常常抽时间训练自己的接班人。星期日，父子不是一起去打棒球，也不是去钓鱼，而是在他的办公室。士毅从5岁开始，就接受这种栽培训练。

士毅年轻时有太多的情绪上的不安与烦恼，自杀的念头总是如影随形，鬼魅般地跟随着他。有时候，他父亲过高的期望不停地纠缠他，使他再也无法承受心理的负荷。

萨姆决定要把士毅和唐纳德送进最好的私立学校接受教育，好好地充实他们，以便面对未来竞争激烈的世界。

士毅·纽豪斯在高中毕业后申请康奈尔大学，却未被录取，心中非常失望。

萨姆对康奈尔拒收士毅之事显得并不在乎。他一直希望让两个儿子都进雪城大学。雪城与康奈尔位于纽约市同一地区，是一所规模很大的私立大学。雪城大学的校长认定萨姆是个非常有钱的阔佬，希望他给学校大笔捐款。结果萨姆如愿以偿，他的两个儿子一起上了雪城大学。

士毅对他的新学校的环境有一大堆牢骚和抱怨。首先是学校人太多，他感觉自己常常失落在茫茫人海中，其次是起居设施的简陋。唯一使他高兴的

是，他总算有生以来第一次逃出父亲的阴影。在第一学年，士毅完全不顾一切地放纵自己，他索兴喝得酩酊大醉，惹火了很多朋友，大家和他慢慢疏远了。当大胆的反抗挑衅的激情过后，情绪的钟摆便荡到另一个极端，自杀的念头再度油然而生。

士毅绝大部分的烦恼源于一旦失败的恐惧——如果不能符合拥有伟大权势父亲的期望，将会造成的严重后果。这个恐惧，严重地影响了他的学业的完成，他不能维持新闻学校要求的最低平均分数，不得不退选主修。到大三那年，他完全不能集中心智，根本不考虑今后到底要干什么，终于被迫从雪城退学，从此他再也不曾返回学校。

对于父亲萨姆而言，长子的退学，使他感到颜面尽失，因为在他的心中，当一个全天上学的学生，真是一种奢望。他在《贝昂尼时报》打工的那几年，白天干活，晚上抽空在新泽西法学院半工半读地修课。而今，30年之后，他的大儿子，本来有着优越的条件，以及深造的机会，却竟然不加珍惜而自甘堕落，实在使他难过。

几年之后，也是在大三那年，唐纳德也从雪城大学自动退学了。对于兄弟两人都先后退学，唐纳德有一个非常漂亮的解释：“我们都是静不下来的人，都急于做事。社会的工作吸引我们离开大学。”

在雪城大学，唐纳德遇到一位漂亮的女同学苏珊，当地一个收集废物而白手起家的百万富翁之女。后来，唐纳德和这位被人称为是苏西的美女结婚，并育有多位子女。虽然没有大学文凭与事业的成功，但婚姻的美满和家庭的和睦，使他信心十足。

士毅的境遇就没有弟弟那么幸运。在雪城大学，他也遇到一位红粉佳人，后来娶了她，这就是简·弗兰克。但他俩的婚姻并不快乐。士毅和简生下3个孩子后，婚姻生活便冲突不断，后来终以离婚收场。

士毅婚姻失败对他父母的心情影响很大，有两年，甚至不准士毅进门。在他父亲所属的报纸里，大家都把士毅看成有点类似小丑的角色。报社有一次派他出去采访，只见他整装出发，身上竟然挂满四个照相机……

与简离异后，士毅的私生活变得更加孤独和放任。这种放任肆意的生活方式当然绝对得不到他斯巴达克式严格父亲的认可。在内心深处，萨姆为儿子设立了更高层次的任务，即督促他在庞大的家庭事业中寻找自己合适的位置，并且确保家业永久繁荣。

逃脱父亲的监视

在企业家族里，士毅彷徨无主地四处变换工作，但是无法找到一个真正适合自己的位置。

就像处理所有的纽豪斯家产一样，萨姆要指派一位家人负责监督新吞并的唐德·纳斯特杂志集团。最初是萨姆亲自坐阵，不久，这份责任便落在士毅肩上。接下担子后，士毅对这个崭新的世界的兴趣与日俱增，因为他能完全地脱离父亲报纸王国寸步不离的监视。于是，他不仅学习怎么办杂志，而且发现高级杂志世界完全合乎他的品味和兴趣。

士毅开始在一个叫《魅力》的杂志工作，他做过几个不同的职务，借机学习杂志事业的每一层面。到了60年代中期，他在唐德·纳斯特杂志世界中的领导地位已经相当稳固，于是父亲指派他担任美国《时尚》的发行人。士

毅对这份他自己真正喜欢的工作适应得非常快。其实，从一开始，他就发现杂志的工作比报纸可爱得多，他终于找到了他自己的真正的定位。

《时尚》杂志的广告经理狄克被士毅十分看重。这是个精力特别充沛的人，他天天与士毅共事。当时的杂志出版界一致公认狄克是杰出的广告经纪人，他能在会餐席上把客户侍候得服服帖帖，说动他们在唐德·纳斯特杂志上做广告。事实上并不是每一个人都有本事推销广告，一向不善于处理人际关系的士毅更是不精于此道。杂志社的一位职员回忆说：“士毅从来不敢独自出门处理事务，他喜欢将自己关在家里。但是跟狄克在一起之后，他居然敢外出与零售商、化妆品公司的主管们洽谈公务。”

狄克有点像他的启蒙老师，他是个了不起的推销人才——自信坚强、活泼外向，能够高明地处理被拒绝的尴尬。

进驻《魅力》杂志之后，士毅就把自己的办公室搬到了狄克的隔壁。当两人谈到杂志的编辑内容与推销策略时，彼此的话题简直是没完没了。士毅学得很快，两人相处不久，他就有能力提出一些特刊或专题的新点子。

在狄克的影响下，士毅、纽豪斯管理企业的能力与日俱增。几乎是每天，在员工们上班之前好几个小时，士毅已经在他漆成纯白色的办公室里开始忙碌了。墙上挂着几幅画，形形色色的各种杂志堆放在房中的一个角落。他总是坐在办公桌前，忙着使用一台计算机，仔细地算出各种百分比，深入了解这份报纸报道些什么，那份报纸做得如何。并没有一大批助理在他身边，他只是一个人自己盘算。他运用这种以勤补拙的办法，自己亲自动手，计算出各个刊物的实际作业情况。他最大的愿望，就是希望能够找出一些有待改进的地方，并立即着手改进。

士毅·纽豪斯的“代理父亲”

对士毅·纽豪斯来说，除了事业方面的问题，其他有待改进的重点之一，就是他自己的自尊心。能够帮助他并引导他迈入这一神奇领域的人，是一位已在公司服务数年，后来成为士毅良师益友的利伯曼。

利伯曼外号“银狐”，是一位孜孜不倦、思路缜密的老绅士，他在很长一段时间里，成为唐德·纳斯特事业里一言九鼎的人物。

利伯曼外表严峻，他是唐德·纳斯特的编务总监。在复杂的同僚关系里，利伯曼是一位众所公认的大师。多年来，他能历经多位不同的老板、许多才华横溢的总编辑，仍能保持不坠的职位，显示出他高深的功力。尤其是当纽豪斯家族买下唐德·纳斯特经营权之后，利伯曼在公司里更是晋升到顶尖地位。他的审美观点不仅深深地影响士毅·纽豪斯，而且波及整个美国传播媒体。

1959年，年轻的士毅掌管纳斯特集团后，当他一进入这个杂志世界便立即发现，无论在欧洲文化、现代艺术，以及个人言行举止的魅力上，利伯曼都是一位十足的老师，正是父亲要他学办杂志的良师益友。在士毅眼里，看利伯曼就像看正在指挥交响乐团演奏的大师，或是正拿着调色盘的伟大画家，崇拜之心油然而生。

利伯曼引领年轻的纽豪斯涉足上流社会和时装界的缤纷、典雅世界，并且指点精致与纷繁的特色所在。性格内向而又怯于社交应酬的士毅被带进最时髦的餐厅以及名流的聚会和文化沙龙，利伯曼并且灌输他一种从曼哈顿的

艺术到纽豪斯旗下杂志，能够放之四海而皆准的美术理念。如此谆谆善诱，利伯曼和纽豪斯建立了亦师亦友的浓厚情谊，并一直持续了 30 多年。萨姆给予士毅金钱和机会，而利伯曼则帮助他找到自我。

曾在纳斯特历任诸多要职的一位杂志发行人说：“利伯曼就是士毅的代理父亲。他带士毅参加各种聚会，参加不同层次的人际活动，他让士毅见识了一个完全不同的世界。没有任何人曾经花这么多时间与士毅相处，也不曾有人对他这么用心。”

“知识和格调要卖给出得起钱的人”

虽然纽豪斯旗下的报纸早在 30 年代就开风气之先，首先从事市场调查，但是电脑设备的引进，使士毅能够做到每个月甚至每个星期都作读者调查，更了解其他杂志的新近表现以及整个市场的新趋向。有人是只懂运用人力，有人是只凭直觉来感受时代脉动，而纽豪斯则完全不同，他运用不具血肉之躯的聪明机器，从而精确地计算出一切所需要的资料。这个方法，对于生性羞涩而又喜欢保有隐私的士毅而言，似乎是最为理想。在这“秀才不出门，遍知天下事”的情况下，士毅·纽豪斯不必会见任何一个读者，就能一目了然地充分掌握他的千万读者，灵活地营运庞大的杂志王国。

从 70 年代开始，唐德·纳斯特公司就雇用了“马克·克莱门斯”民意测验公司进行市场调查，作为纽豪斯刊物的耳目。克莱门斯公司向以调查精确著称，它使用的测试办法是：针对不同主题的特写、新闻、图片、设计，以及任何一项与销售杂志相关的问题，征询读者意见，从而分析、评定出等级、比率。

纽豪斯公司在市场上就像推销任何其他商品一样，推销他们的杂志——正如牙膏、香水、狗食都需要调查和测试——这个作法深远地影响了其他所有的印刷媒体。和纽豪斯密切合作了 20 多年的马克·克莱门斯就曾表示：“我想他们是最了解民意调查价值的人。影响所得，许多其他出版公司也开始认识到了了解读者对刊物内容反映调查的重要性。他们称它为刊物内容调查，在我而言，这就是产品调查，因为他们的杂志也就是一项产品。消费者视他们的杂志如同一般产品，唯一不同的地方在于，编辑必须兼顾到一期接一期的杂志之间，维持某一种前后风格一致的连贯性——这是杂志类期刊非常重要的特性。”

士毅于 1957 年升任康德·纳斯特杂志集团董事长之后，更是全心贯注于市场调查，每天紧盯发行报告，借以了解读者对每一期杂志封面的反应，以及他们对内页每篇特写喜爱的程度。士毅对这件事怀有极其浓厚的兴趣，他是那种醉心于读者意见调查的人，并且关心一切与杂志可读性相关的问题。

凭借这些资料，士毅严格要求手下编辑必须根据电脑指出的读者倾向去决定刊物的内容。长期借鉴市场调查的结果，士毅·纽豪斯在 1979 年决定创立一份以身体健康和健美为主题的杂志《自我》，1983 年决定将停刊已久的《浮华世界》复刊，80 年代末期决定将《家与园》更新改版为《HG》——这些都是纽豪斯在电脑上探知的市场信息所作出的决定。

事实确是如此，市场调查可以发现有关读者的重要事实。比如 1992 年，《魅力》杂志的市场调查就发现，该杂志的男性读者中有 18% 是同性恋者，而属于这一类别的读者群，有 20% 具有男装、女装混穿的倾向，他们希望从

杂志中寻求有关美学和时装上的指点。

康德·纳斯特的一位前高级编辑主管曾表示说：“士毅在所有杂志的经营和编辑上，都使用马克·克莱门斯的资料。我相信调查研究，但是我不觉得克莱门斯告诉我的信息有任何实质上的帮助。它只不过告诉你一些非常明显的大趋势。”

萨姆经过一段时间的观察，终于决定把康德·纳斯特公司一切权责完全移交给士毅。士毅也不负所托地显示出自己能让父亲满意的工作能力，甚至开始提供出自己具有创意的想法。在担任《时尚》发行人期间，他最成功的设计之一，是在《时尚》每一年9月份特大号上，介绍纽约的所有重要服装设计，将他们集中在一起，犹如橱窗展示。这个特刊在70年代初期首次推出，逐渐发展成公司的一棵大摇钱树。

尽管有的地方精打细算，但是对能够扩大公司规模而必须投资的费用，士毅半点都不犹豫。当调查资料显示旅游刊物市场具有发展潜力，纽豪斯便立即从一个不起眼的俱乐部手上买下《签名》杂志，将它停刊，然后把订户名单卖给康德·纳斯特集团旗下，当时正在改版强化的旅游月刊《旅游者》。《旅游者》以偶尔发表批判旅游业的评论文章而闻名。这种批评广告客户，喝了奶水又倒打一耙的作法，在康德·纳斯特所属杂志中是非常罕见的现象。《旅游者》所争取的是见多识广、生活优裕的读者，这种报道真相的作法是针对此种特定读者的争取手段，也正符合杂志办给精英阶层阅读的最高理念。

在80年代初期，投资500万美元彻底改版《家与园》杂志，包括雇佣市场调查公司深入研究读者分布与有关的人口统计。根据所得资料，纽豪斯将《家与园》杂志的订价一口气提高将近3倍，并且决定在杂货店等较低销售量的零售点停止售卖《家与园》。在康德·纳斯特精致杂志的经营理念中，知识和格调要卖给得起钱的人。纽豪斯解释说：“我们的杂志代表了某一类型的品质与读者。”市场调查的结果，有时候可以完全改变一份纽豪斯所辖杂志的编辑政策言论立场。

1979年，纽豪斯买下的《绅士季刊》统计资料显示，假如想要提高其盈余，势必要在内容及言论立场上，扩大它对异性恋男读者的号召力。

接受杂志事业之后，纽豪斯有生以来第一次流露出他的自信心——一种沉静的、轻松稳定的态度。他要用实际行动告诉大家，他已经完全能够掌握他的工作。事实也的确如此，到了80年代初期，士毅·纽豪斯这个名字已经成为康德·纳斯特杂志集团的同义词。

在纽约麦迪逊大道上的一幢大楼里，士毅统率一大批编辑、律师和顾问，监督家族庞大的媒体事业。弟弟唐纳德则在邻近的新泽西《纽瓦克纪事星报》大厦里坐阵，负责督导各个报纸、广播、电视事业的经营，并将有关财务收支情形，尽责地随时向哥哥做出最忠实的报告。公司里所有的高级主管，很少有人真正了解整个纽豪斯王国最内层的运作情况。士毅对此解释说：“整个运作唯一的转线轨就在我们兄弟二人之间。”但是实际上绝大多数的重要决策，还是在士毅负责的康德·纳斯特总部大厦里决定。

在社交场合里，士毅还是不太能放得开。他经常用低沉嗓音以及难解的词汇，简捷地答复别人的问题，很少主动地多说话。由于他长相滑稽，露齿而笑，鼻头宽大，个子又小，就有不少不喜欢他的人背后缺德地喊他“青蛙王子”。他还有一个从年轻时代起就改变不了的习性，即遇到有人惹他的时

候，他从来耐不住自己的性子，总是直截了当地让人感觉到他倔强而又孤傲的个性。

士毅害怕父亲的那份恐惧感，即使说不能完全从记忆中消除，至少已经逐渐减退。早在老萨姆·纽豪斯 1979 年去世之前，士毅已经展现了在家族事业中接掌父亲地位所必须有的那份刚毅果断。康德·纳斯特扩充的幅度远远超过外人的预期。从此，好大喜功、积极进取的个性成了士毅外在形象的一部分。

80 年代中期，正值经济蓬勃繁荣之时。《自我》杂志和士毅领导下的其他刊物的成功，增长了纽豪斯对自己判断能力的信心。

解雇工作人员成了康德·纳斯特公司里一种需要全神贯注去应付的人事处事艺术。尤其是那些需要由大老板亲自处理的案件，更是显现出土毅·纽豪斯求新求变的心态，使他变成一个冷酷绝情而恶名昭彰的人。这的确令许多人士无法想象。

美国最大的逃税案

1979 年 8 月 29 日，萨姆·纽豪斯以 84 岁高龄去世，遗留下美国传播媒体中，由私人家族拥有的最大的一份事业。这份遗产包括 30 家日报，家族所有的康德·纳斯特杂志群，还有很多家电台、有线电视分销网络，简直犹如一座一望无际的巨大金矿。

萨姆的撒手而去对整个家族所有成员都是一个转折点，但对长子士毅影响最大。他虽然在感情上非常悲恸，但另一方面，父亲的去世反倒使他获得了解脱。他现在是完全可以放手去处理一切事务，甚至可以把事业推向一个父亲生前无法企盼的新境界。

老萨姆临终前一度曾经梦寐以求，盼望能拥有的出版事业瑰宝，像《纽约客》杂志、“兰登书屋”，现在已经是可以由士毅来办到的了。十年之中，他大手笔地将数以百万美元的价格，不断购入曾经都是珍贵无价的传媒之宝，显示出土毅愿意，也敢花大钱的投资眼光。到 80 年代末期，士毅和弟弟康纳德的财富价值，比许多知名的富豪大亨还要多数十亿美元。他们两个兄弟合在一起，拥有全美国最大的私有财产。

士毅有财力买下“兰登书屋”，能大笔投资使《浮华世界》起死回生。这些巨大支出，如果没有他父亲生前在遗产税上未雨绸缪的精心设计，至少是会极为吃力的。萨姆·纽豪斯生前的最后一项成就，是他有意无意地布置好一套极其高明精妙的逃税计谋，使美国联邦政府为之束手无策，无法向纽豪斯王国追付到将近 10 亿美元的欠税和罚款。这件事本身就是一项精密复杂的策略，被纽豪斯家族完成得天衣无缝，又加上政府方面对此案的处理不当，不仅省下了大笔税金，而且也大幅度地巩固了纽豪斯家族的财富，足以续传未来子孙。

在联邦政府追讨纽豪斯欠税官司的过程中，必须要有人公开出庭作证，其中牵涉许多财务方面的隐私，这就为纽豪斯及其家人带来很多不安及困扰。但是，最后尴尬难堪的反而是国税局及手下大批联邦律师、稽核及作证的税法专家。在本案尘埃落定，看出整个结局的严重后果之后，著名的税法律师理查德·柯维说：“本案代表联邦国税局一项意义极端重大的挫败。”的确，这是自美国联邦税法颁布实行以来，美国政府在税务法庭上最大的失

败之一。

对纽豪斯家族而言，打赢这场税务官司，得到令人侧目的胜利，主要关键之一在于士毅·纽豪斯敢厚着脸皮公然说谎，有本领否认一则几乎每一个人都确信不移的事实：萨姆·纽豪斯生前是这项庞大家族产业的主要所有人，不论他是否与家人有任何形式的磋商，他永远是最后定夺的拍板者。可是士毅居然当庭矢口否认这众人皆知的事情。他敢说萨姆·纽豪斯并不全盘掌握他的王国，其荒谬程度就像质疑亨利·福特是否真正地控制他的汽车公司，或者教皇是否统治天主教会一样严重。

士毅和他弟弟在法庭上宣誓并作证指出，他们的父亲并未真正负责一切，每一项生意上的决定，都是家人集体共同研商后的结果。他们的证词当然又完全符合律师们提出的税务理论。税法专家们听了只能是摇头兴叹，并且惊讶他们的无比智巧和机诈。

一个名叫保罗·萨缪尔森的经济学家后来针对此事提出看法：“当然，整个策划的精妙处在于纽豪斯家族可以左右逢源，两面取巧。为了逃避财产按值纳税的目的，他们动了手脚。但是有朝一日家族如果要拍卖资产，名义分散的股票又将汇集成整体，公司的净值可以立即恢复到市场原价，这是易如反掌的操控。”

而在法庭之外，纽豪斯家族欠税案件所蕴含的深远意义，几乎无人注意。由于这个家族可以操纵新闻媒体，所以各新闻媒体对此案件很少报道，甚至根本就不报道，这对公众而言，该案的审理结果犹如打个水漂，过眼即逝。这件事，也让人们更进一步了解、体会到了新闻界的真正力量。财大气粗的新闻界大亨，其财务状况，整个新闻界都不得深究，不使它曝光。

萨姆·纽豪斯几十年前就开始心怀叵测地布置并仔细讨论，终于老谋深算地设计并完成这一逃税高招，因而使得继承他的财产的儿子们，不必为付巨额产税而出售任何家族财产。但是，要想在美国税务法庭赢得这场官司，还必须有士毅和唐纳德以及他们手下律师群的沆瀣一气的通力合作。其中最重要的一点是，纽豪斯10余亿元逃税案，对整个家族而言是不曾有过的生死挑战，它将父与子、这一代和下一代的命运紧密地结合在一起。

“我们这一时代最划算的买卖”

在报业世界里，“声望”和“品质”是从来不曾和纽豪斯名字连在一起的两个形容词。即使是康德·纳斯特精心巧制的《时尚》杂志，纽约文化界也嗤之以鼻，不屑一顾，认为只不过是虚夸的精美广告而已。终其一生，萨姆·纽豪斯四处寻访钻营，无论如何希望买到像《纽约客》、《华盛顿邮报》，甚至《纽约时报》那种高声望高品质的传媒，但每一次都被拒绝，从来不能得逞。那份心愿似乎只能期待在儿子们身上实现了。

42岁的士毅·纽豪斯非常急切地想展现自己的不同风格。在他父亲去世不到一年的时间就买下了“兰登书屋”，的确吸引了全世界的新闻媒体的一致注意，并使纽豪斯的名字犹如破茧而出，跃上枝头。并购“兰登书屋”是一项明确而必须的重要讯号：让世人知道，第二代有决心把萨姆·纽豪斯原来的有报就收的家族企业提升到一个新的层次，使鲤鱼跃上龙门。

收购“兰登书屋”也是一项个人的胜利。不论人们从前如何怀疑士毅接管家产的能力，所有的疑虑将从今一扫而空。以700万美元从“美国无线电

公司”那里买下“兰登书屋”，处理得又干净又利落，手法之圆熟连他父亲都会自叹不如。

80年代，“兰登书屋”的资产净增值大幅升高。到80年代末期，又上涨不止10倍。这是士毅处理的第一件巨额交易收购案。纽豪斯并购“兰登书屋”的行动，在他家族内部引起戏剧性的骚动，也震惊了整个大众传播事业圈。从此，大家对他留下了不易磨灭的深刻印象。

由跨国公司经营的其他大规模图书出版事业，市面上只剩下少数几个，于是，纽豪斯的“兰登书屋”把卖书的生意推进到一个前所未有的新时代——出版的新书销售业务，必以百万册计算，而且要有万人空巷的效果。无论是曼哈顿四季酒店午餐桌上，还是长途电话上，士毅总不忘提醒他的高级主管，出版成功的要诀在于：不论付出多么高的代价，就是要出版来头最大的书。这项新的书籍出版公式，造成整个出版公司上下员工内心的极度不平衡，几乎把“兰登书屋”原来所有的价值观都给重新定义。编辑们像走马灯似的迅速调换，谁都干不长久。美国最著名的出版公司到底怎么了？这是新闻媒体和出版事业内部辩论不休的题目。但是，到90年代，大多数人都会惊叹“兰登书屋”的变化。

一手经营起“兰登书屋”的罗伯特·伯恩斯坦开始怎么也不会想到后来会发生那么大的变化。在这个过程中，他亲自领教了纽豪斯兄弟处理问题的高明之处。

伯恩斯坦尤其感到庆幸，以为自己心爱的“兰登书屋”找到了一个好主人，几个月后，他才知道自己的想法真是大错特错。

在纽豪斯买下“兰登书屋”后，“兰登”的事业快速扩展，由1980年并购时的2亿元，升到80年代结束时的将近9亿美元，“兰登书屋”成了美国正派书籍出版的主流力量之一。后来，士毅又把“兰登”的竞争方向扩张到通俗的小说、当代传记、历史、小品文等非小说性的散文文学，以及知名作者的其他类别著作。为了提高盈利，他把并购来的“佛西特”图书公司与它既有的“科兰汀”图书部合并，组成美国最大通俗读物的出版者之一。他又成立了“维拉”图书部，他还扩大“兰登书屋”为《读者文摘》、《美国汽车协会公路地图》等较小出版商的代理发行业务，又请儿童读物与畅销书作者灌制录音带和录像带。

到了80年代中期，“兰登书屋”的盈利逐年稳定上升，利润高达15%。在图书出版业一般利润要低得多的情况下，这是了不起的成就。而“兰登”成了纽豪斯手下值得骄傲的一个金库，财源便滚滚而来。

1985年，纽豪斯接受《纽约时报》一项访问时，难得他讲了一句大话：“我认为，我买下兰登，是我们这一时代最划算的买卖”。

“兰登书屋”是萨姆过世后士毅自己决定买下的生意。经营10多年后，不仅使“兰登”彻头彻尾地完全改变，而且，他自此也发展出自己一套秘密和独特的商业手法。这个原本羞怯的亿万富翁之子不再是名不见经传的躲在幕后的人。从经营“兰登”的经验中，他把自己磨炼成世界媒体里一位能够呼风唤雨的厉害角色，使人既敬且畏。

想阻止已来不及了

想当年萨姆·纽豪斯刻意追求，买下许多经营不善、难以为继的报刊，

但是他永远无法染指像《纽约客》这种出版事业中的瑰宝。1985年4月完成交易的时候，士毅·纽豪斯终于能买下多年前他父亲企盼万分却无法到手的《纽约客》，他沾沾自喜地认为，这是自己的一项重大成就。

实际上，是在使用了许多障眼法之后，士毅·纽豪斯才如愿买下《纽约客》的。在他买下第一批17%股权的时候，纽豪斯理直气壮地告诉《纽约客》记者，他无意寻求《纽约客》的全部控制。可事实上，他早就告诉经纪人，希望买下这家杂志。纽豪斯也曾发表书面声明，表示他“愿意”维持现有的人事、现有的工作人员的工作职位，不受公司所有权转移的影响。但是不久之后，纽豪斯新任命的发行人一口气就解雇了20多位广告业务、主管和销售人员。

1984年，士毅·纽豪斯为并购《纽约客》，做了许多前期的准备工作。这本杂志的经营者弗立希曼突然发觉《纽约客》公开上市的股票价格发生异常的浮动，每股竟然涨过130元。弗立希曼说：“股票上下起落很大，我知道有事正在发生。我猜大概是纽豪斯搞的，但是我没办法查出什么证据。”

11月份一次电话证实了弗立希曼的怀疑。当时他正坐在杂志社董事长办公室里，来电话的是士毅·纽豪斯。纽豪斯告诉他：“我想出价买一些你杂志的股票。”

弗立希曼回忆说：“我拒绝他提出的要求，可是第二天，他就将股票市场上能买到的统统买走。”他想阻止已经来不及了。

纽豪斯为了能得到《纽约客》杂志，总共付出大约1.8亿美元，其中弗立希曼家族得到4000万元。弗立希曼失去这份至爱的杂志所带来的痛苦感觉从未稍减，至于他还有什么值得骄傲的地方，那就是他达成了尽可能卖到最高价钱的心愿。

与现代任何杂志相比较，购并之前《纽约客》的成功，全靠卓越的编辑内容才成为读者们喜爱的珍品，就是说，从前《纽约客》的特别，就在于它的不同凡俗。到了士毅手里，杂志被办得只懂得“市长因癌症病逝”之类，致使《纽约客》原先坚持正派办杂志的观念已经荡然无存了。

为生意着眼，士毅未能真正了解他到底买下了什么。到1992年夏天，即使连纽豪斯本人都清楚地知道，《纽约客》已经垂危了。

他不发一言但蔑视一切

在他的总部里，纽豪斯巡视他的杂志作业时，他目光锐利地仔细观察，但极少与员工做片刻交谈。一份商业杂志说：“如此造成了康德，纳斯特公司里人人神经紧张，人人自危的局面。”

在一种恐惧的气氛下，士毅·纽豪斯在美国传播事业中的影响默默地扩大。他的家族企业得以累积100多亿财富，却不受社会的查核监督，也没有任何对公共福利的责任感。他不发一言但蔑视一切，这是纽豪斯家族一向封锁有关自己的新闻，并对企图探询者的威胁采取报复的一部分。

60年代中期，雪城大学新闻学院一名年轻的研究生，准备出版他对纽豪斯的研究报告，士毅威胁说要上法庭去告他。士毅属下的作家、编辑，或其他出版部门的工作人员尽量避免谈论他们的老板，是害怕被撵出公司失去工作。士毅就像一个财源无限的大施主，他手下的众多杂志，有无数文章可以约聘自由投稿，但是至少有机会商请某一家杂志发表摘录，或是某一个出

版部门重印平装版本。因此，几乎没有任何一位稍具声望的作者，会去考虑撰写有关纽豪斯王国的文章。事实上，环绕在纽豪斯身边的马屁文人是太多了。

纽豪斯王国中最大的总部位于哈得逊河对岸，距离曼哈顿康德·纳斯特总部只有数里之遥。康纳德·纽豪斯大部分时间在此坐阵。在所有的实质意义上，两幢大楼真是咫尺天涯。时装杂志华丽多彩，新书出版增添声誉，但是纽豪斯的报刊与广播事业只为一个目的存在——赚钱，赚大钱。

到了90年代中期，这个家族的20多家报纸，据估计每年营收总额高达20亿美元，财产总值将近70亿。

康纳德像他父亲一样，是一个忠于既有习惯的人。他比他哥哥士毅长得更像过世的父亲老萨姆，有一张比较和蔼愉悦的脸，同样也是小个子。唐纳德从来没有急切地渴望想尽快得到什么，他没有遗传到父亲那份雄才大略的野心。

隔离各个独立的下属公司，是纽豪斯发展壮大自己企业的一贯手段。每个分公司都有自己的预算、自己的收入，独立发展自己的业务，因此，没有一个人能确切地知道纽豪斯媒体事业的范围到底有多大。

老萨姆·纽豪斯几乎很少读他自己的报纸，但是士毅·纽豪斯却仔细审阅每期杂志的内容，寻找不尽完美之处并立即予以指正改进。尽管他在处理高层人事调动上经常冷酷绝情，但是由于多年来累积的阅人经验，他现在能一眼就看出人的才华，功夫颇为老练，也愿意听取一些亲近助理人员的建议。

纽豪斯有一个二分的作法：华美亮丽的杂志和精粹的出版公司，是专为高收入高教育水准的少数精选读者而设计的，而垄断市场的报系则以“大众”为对象，这一方面强调的是赚钱第一，至于公共服务与新闻品质都是无关紧要的了。

二、保守而冒险的经营策略

纽豪斯家族所拥有的庞大的媒体公司，代表了在今日大众传播媒体事业里，少数人能主宰一切的现象。纽豪斯是媒体所有权集中在少数人手里的象征。

然而，这一切的形成又是谈何容易！在弱肉强食的媒体领域里，纽豪斯家族的媒体事业之所以一步步地发展强大，是超群绝伦的智慧使然，洞悉一切惊涛骇浪，一次次地冒险使然。可以说，纽豪斯是出色的冒险家。

如果说大众对纽豪斯有什么具体印象，那就只有权力与畏惧。没有任何一位媒体大亨能超越这个王国的规模以及这个家族对隐秘自己的坚持。如此情况导致了一个结果：纽豪斯生活的每一个细节，甚至是每一个小姿态、小动作，都被他的员工们仔细分析，看会发生什么影响或是隐藏了什么涵意。

但是存在着这样一个客观事实：公众对于只能买到被歪曲的新闻而普遍反感。他们相信今天的报纸已经沦为金钱财势集团的自家工具。

“他宁愿在后门偷偷会客”

纽豪斯之所以能躲避许多社会的检视和舆论的监督，在于他惯于保持低姿态。他从不公开讲大话，不在政治上主张什么政见。

老纽豪斯无声无息地展现他坚定的决心。他似乎屈指一算就能察觉一家报纸的价值，以及一个社区的广告潜力。他对现代化媒体技术的运用之娴熟，常常远远地超越他的那个时代。早在30年代中期，纽豪斯就在他的泽西市发行地区做市场调查，用以找出读者的兴趣所在。对市场的依赖，直接影响纽豪斯的新闻经营理念，也是今日全世界报业所一贯遵行的法则。

媒体评论家利布林1961年在《纽约客》一篇文章中分析说。“他们所属的地方报纸只要能按时缴上盈利，他（指纽豪斯）从来不多罗嗦。社会公众根本看不见他们，透过内部执掌秘密运作。他宁愿在后门偷偷会客。”

萨姆·纽豪斯终其一生的精力，积极营建他的报业王国。他的弟妹们，尤其是他的两个儿子，后来都陆续成为工作上的硬手。萨姆经常深更半夜打电话给他的弟妹，征询他们各种问题和意见。当有人对此提出异议时，老萨姆的回答往往是：“既然我睡不着，你们为什么可以睡？”他和家中成员，依照固定的时间表，在美国各地视察所属报纸业务情况并不断地发掘问题，然后再聚集讨论，共同寻求解决的办法。后来，士毅·纽豪斯的儿子韦恩回忆说：“当我还很小的时候，有一次去祖父家，看见我父亲、叔叔和祖父正在争辩，三个人相互大声叫喊。正像伍迪·艾伦电影中经常描述的典型的犹太家庭，全家人聚会发言，每个人都用比前面讲话的那个人更大的声音说话。”

萨姆是家族的总指挥，而其他家庭成员也都位居公司各个要害部门的要害岗位。有时候，在家族企业公司里任职的堂兄弟、侄儿女、姑舅亲眷，多达64人。尽管家人亲戚这么多，但对于他事业的安排，他觉得除了他的两个儿子，谁也信不过。

市场瞄准高消费人士

萨姆·纽豪斯居然开出 500 万美元的价格，要坚决买下这家时装杂志公司。

这家名为《时尚》的时装杂志公司，其原来的老板早在 20 年前就已去世，现任老板“帕特先生”愿意将他个人持有并可以掌握公司经营的 47 万股卖给纽豪斯。在不到 3 周的时间里，纽豪斯又从其他小股东手中买来了 5 万股股票，这样，他前后总共购得了公司的所有权的 52%！

多少年来，由康德·纳斯特经营的这家杂志公司的业务一直蒸蒸日上。纳斯特和长期担任总编辑的蔡斯共同努力，把这本《时尚》杂志办成了巴黎和纽约上流社会的社会生活剪影。纳斯特的杂志并不以广大读者为对象，他把这本杂志定位于社会精英，而广告版面只卖给那些有特色或高品味的广告商。他坚持的原则是“高”价级，非大众。它的“促销产品”的原始目的被一成不变地加以维持。正如纳斯特自己形容的：“我们的杂志是以言论版面的内容取胜。我们是摆脱绝大多数品位一般的人，只瞄准那些有能力购买高价值产品的 10 万名高水准人士。”

《时尚》杂志之所以吸引、打动、震摄了萨姆·纽豪斯，是因为它从一本默默无闻的社交性期刊，逐渐发展成一本统领风骚的美国时装杂志。在这个发展的过程中，纳斯特又陆续收购了许多杂志界的出色刊物，像《浮华世界》、《家与园》等等。

1929 年，由于股票市场的突然崩盘，纳斯特失去了对公司的控制权，从此以后他的财务状况便一直不好。《浮华世界》大概算是 20 年代中最好的杂志了，可是到了 1936 年，却不幸被迫停刊。而《时尚》却始终引导社交风尚，经久不衰。

在萨姆·纽豪斯出面的时候，康德·纳斯特公司所属的刊物包括发行量高达 41 万份的《时尚》，以及《魅力》、《新娘》、《家与园》等期刊。不过，在这种宏大规模的背后，康德·纳斯特杂志集团实际上是呈亏损状态。在卖给纽豪斯家族之前，这家股票公开上市的公司，1958 年净赔 20 多万美元。再往前数一年，亏损 13 万美元。最后被迫“忍痛割爱”卖给纽豪斯。

在买下康德·纳斯特杂志集团之后不久，纽豪斯又买下拥有不少高水准期刊的史密斯出版公司。这之后，纽豪斯停掉了《魔力》，将其并入他已有的《魅力》，他的考虑是这两份杂志都是以年轻读者为对象，不需要重复。他对新买下的杂志《年轻主妇生活》也作了停刊处理，并入《家与园》。把竞争对手的杂志买下停刊后，使得纽豪斯的广告推销员替第一期合并后发行销路超过 100 万份的《魅力》轻轻松松地拉广告。像《淑女》杂志，他不但保留下来，而且还成为纽豪斯手下期刊中重要的一种杂志。在接下康德·纳斯特杂志不到一年的时间，业绩很快地好转，净利居然高达 160 万美元。

接手康德·纳斯特还有一层比财务盈余更为深远的意义，这就是：一向在报业圈子里被形容为专拣破烂的穷孩子，现在摇身一变，成为世界上最著名的时装杂志的阔老板。

萨姆·纽豪斯依然不忘想方设法独占美国各大城市的报业市场，仍旧认为这样的市场是自己媒体王国的最大财源。他从报纸上所获得的盈余，甚至比杂志要丰厚得多。

“你永远不必还我这笔钱”

什么叫经营策略？纽豪斯以其独特的处理方式向世人揭示出一个真理：慧眼识人，然后在他遇到困难时帮一把，或许会带来日后意想不到的收获。他的聪明之举发人深省。

罗伊·科恩和士毅·纽豪斯是将近40年前在中学时期的同学。今天，在科恩主办的庆祝里根总统连任的餐会上，像以前很多类似的场合一样，他再一次把士毅介绍给每一个重要人物。

是国务卿乔治·舒尔茨到了，科恩赶忙趋前迎候。他热切地向国务卿介绍说：“您认识这位士毅·纽豪斯先生吗？他是纽豪斯报系集团的老板。”

国务卿一时楞在那里，然后回答：“不。”

在罗伊·科恩的一生中，士毅·纽豪斯的友谊是他少数拥有的资产之一。士毅一生极少朋友，科恩可以说是对士毅的家庭以及他的事业王国最为亲近的人了。士毅和科恩的友谊，是士毅一生中最难解开其中奥妙的复杂问题。

每当纽豪斯一家人碰到棘手的问题时，总是向狡黠而又熟悉政治内幕的科恩求教，并要求获得解决的办法。当一些新闻感触敏锐的记者们开始察觉并着手探寻科恩为何与纽豪斯家族有如此深厚的交情时，他就运用权势，压制记者们的追究。

科恩在和士毅同学期间，似乎永远跑在士毅前面。士毅害羞而紧张，而科恩头脑聪明，反应敏捷，而且口才也相当好，又非常幽默风趣。在校时两人便结为好友。儿子的好友，作父亲的默默地看在眼里。

老萨姆对儿子的这个密友的印象非常好。萨姆觉得科恩对他这个羞怯而又经常迷糊的儿子，应该是一个好榜样。者纽豪斯认为科恩能用务实而又思路清晰的方式表达自己的想法。科恩的冲劲和对政治的敏锐，使人对他又爱又怕。

纽豪斯1959年买下康德·纳斯特的所有女性杂志时，他无形中得到了加芬克尔的极大的回报，这是因为和加芬克尔的公司有其法律总顾问罗伊·科恩之间的情谊所致。由于这种回报，使得纽豪斯家族经营的《时尚》、《魅力》、《家与园》等杂志在报摊营销上所获的利益简直无法估计。由于他们的好友掌控全美国50%的零售报摊，纽豪斯家族收购原来赔钱的康德·纳斯特公司的500万美元的投资，很快就已回收并有盈余。

科恩后来在他的自传中说：“每当人生中的许多重大的困难时刻，我幸运地交到好朋友。他慷慨地借钱给我，使我安然地脱离困境。这就是对我最好的萨姆·纽豪斯，一位出版王国的创办人，我的至交好友士毅的父亲。记得有一次我去看他时，自己紧张畏缩得像一只猫。”

“他问我有什么困难，”科恩说，他告诉老纽豪斯：“我破产了。”科恩回忆道。萨姆微笑地看着他，“告诉我你需要多少？科恩，不要怕，给我一个数目。”

科恩告诉萨姆他需要25万美元。萨姆立即开了一张支票，给了他那个数字。

这个在经营出版事业上一向小气出名的人，如今却出手如此大方，倒是吓了科恩一跳。他恐慌地告诉老纽豪斯他不知道将来是否有能力还这笔贷款。

“你永远不必还我。”老纽豪斯回答说。

从这以后的几十年间，科恩用职业上的便利机会或个人的利益输送方式，向纽豪斯一家偿还他的欠债。只在60年代中，科恩就以纽豪斯公司法律

顾问的名义帮这一家人处理过许多问题。尤其是科恩与工会的密切关系，更是帮了被工会层出不穷的罢工事件所困扰着的纽豪斯父子的许多忙，令人羡慕不已。

2000 多万美元只买下订户名单

商战中，如何才能取得一场胜利，方法有很多。士毅·纽豪斯在一次吞并一张大报的“战役”中，使用了与对手相勾结从而大获全胜的谋略，让人叹为观止。

80年代初，一位65岁的秃头胖子柯尔出资买下了濒临停刊的报纸《克利夫兰新闻》。光听他的说话，似乎就足可以把这张报纸救活，让它起死回生。这个原本是生产钥匙的商人到处大言不惭地向人讲他能办到。然而，绝没有一个人会想到柯尔实际上会秘密地和士毅·纽豪斯共同来完成一项扼杀自己报纸的丑恶交易。

早在1981年5月，柯尔就曾当着300位企业主管发表主题演说，扬言绝不向纽豪斯的大报《平原商报》低头。他模仿政坛英雄约翰·肯尼迪的口吻畅谈未来，呼吁大家要正视“新的观念和新的危险、新境界与永久性的危机、痛苦和继之而来的成就。”

他在演说中强调争取新闻自由，理性的讨论，由两份都把克利夫兰市最佳利益放在第一考虑的日报，通过良性竞争，充分地以不同观点来反映市民们的日常生活。他煞有介事地大声疾呼：“我绝不坐视我们社会最伟大的力量之一陷于沦亡。克利夫兰是一个了不起的城市，绝不能忍受一城一报的羞辱。”

当初，柯尔在买下《克利夫兰新闻》之时，该报的亏损已累计达500万美元。他以大约100万美元买下这份报纸并承担了所有债务。他告诉他的生意伙伴说，这是一项冒险的计划，有着极大的风险。但他却十分看好这张报纸的前途。

然而，人们万万没有料到，就在柯尔刚刚买下这份报纸不久，他就有了和纽豪斯的《纽约客》报纸相合并的打算，鬼使神差，使人无从理解，就像谜一样。

原来，是士毅向他游说，说纽豪斯家族哪怕出资2000多万美元，也要买下《克利夫兰新闻》的订户名单。

以靠打钥匙挣钱起家的柯尔一听这话，正中下怀，高兴得手舞足蹈，因而双方一拍即合。想想看，一方是只顾蝇头小利，唯利是图，眼前能发一笔横财就十分满足的市侩商人，另一方是老谋深算，胸有成竹的野心家，难怪这桩交易是如此之痛快！

事后有人对此事加以分析认为，士毅花2000多万美元向柯尔买下《克利夫兰》新闻的订户名单，换来柯尔关掉该报的承诺，这是关掉城里唯一的与《纽约客》竞争的日报。士毅·纽豪斯与柯尔之间一份秘密的两页协议，不仅可以补还柯尔为《新闻》所做的投资与所有损失，还可以付他一笔可观的利润。那么，这样一来，士毅和他家族所拥有的新闻王国终于获得了长久寻求的目标——独占克利夫兰报纸市场，以及随之而来、高达价值千百万美元的新的利润。

士毅的这桩旨在为消除唯一竞争报纸的秘密交易，被另一家小报《毕肯

新闻》披露出来，联邦政府随即开始进行一项刑事性调查。如果被起诉并判有罪，那么纽豪斯与柯尔两人都将被判处 3 年徒刑和 10 万美元的罚款。而对士毅来说，他的损失就更大，因为当时他正在纽约努力改善形象，致力于《浮华世界》的复刊和收购一本新的杂志。如果被定为有罪而判刑，他的公众形象将受到严重损害。

然而，人们拭目以待的故事却没有了结尾。对于这项调查，政府方面无故中止了，谁也不能找到正确答案。对于联邦调查的不了了之，有人说：“个中原因，鬼知道！”

《克利夫兰新闻》有 103 年的历史，它在停刊时仍是全美国排名第 21 位的大报。谁也很少注意到扼杀《新闻》的幕后两只黑手竟然是士毅和柯尔。

美国一位资深的新闻评论家李普曼针对此事，曾在一篇文章中说：“报纸的编辑和发行，目的是为买报纸的群众服务。没有他们的支持，报纸就无从存在。报纸可以怠慢广告客户，可以攻击财势雄厚的银行或是铁路运输系统的利益，但是假如和阅报群众偏离脱节，它就失去了赖以生存的重要资源。竞争的环境瓦解了，竞争对手消失了，纽豪斯吞并《克利夫兰新闻》这种手法，是一种卑劣的行径，也只有纽豪斯这种人，才敢对它所服务的群众采取一种‘爱看就看，不看拉倒’的肆无忌惮的骄横态度。”

的确，我们可以从纽豪斯身上，较为清楚而细致地看到所有的这些社会弊病，他们隐藏着种种见不得人的秘密。读者调查不断地显示，公众相信今天的报纸已经沦为金钱与权势财团的自家工具，对有财势者的利益重视远远大于那些平凡读者。

她把赌注押在美国总统身上

一本影响颇大的杂志，眼睁睁地看着它即将死去。对任何事情都不甘心的士毅·纽豪斯并不甘心于他的这着棋的失败，他大胆地起用年仅 22 岁的外籍女郎来力挽狂澜。而这位女郎更是异想天开，居然把赌注下在了美国总统身上。

这是 1985 年的春天。美国总统里根偕夫人准备参加欢迎阿根廷总统的国宴。总统夫妇俩按预先安排，神采奕奕地走进地图室。南希·里根站在总统身边，她穿了一件典雅高贵的晚礼服，挂了一串珍珠项链。他们来到地图室，是要利用会见外国元首前的短暂时刻，接受《浮华世界》摄影师为他们拍摄照片。众所周知，《浮华世界》是纽豪斯家族的一本外表华丽但财务困难的新杂志。

《浮华世界》多灾多难。还是在 30 年代，美国经济大恐慌时期被关闭。

1936 年，《浮华世界》被并入《时尚》杂志。

士毅·纽豪斯决心使这个杂志复刊。真正的动力是非常现实的，他的市场调查统计资料显示，整个富豪的新一代人，都希望能拥有一本属于他们自己的杂志，他决定冒险一试，而在筹备工作上，他不惜任何投资。在第一期复刊号问世之前，士毅光在这本杂志的开办费上就花掉近 1500 万美元。刚开始时，他下令进行详细的市场调查。调查之后，士毅作出决策：谁愿意订阅《浮华世界》，第一期便免费寄送到家。纽豪斯非常自信地宣称：“康德·纳斯特公司财力雄厚，我们一点也不怕开始时必将面临的赔钱情况。要赔就赔，它终究会好起来的。”

谁也没有料到，真正使《浮华世界》能够起死回生的人，是刚满 22 岁的年轻女记者蒂娜·布朗。她本是一名英国《综合》杂志派驻美国的记者，但她胸有大志，又心性灵慧，曾经写出过许多揭露美国社会弊病的石破天惊的文章，令新闻界刮目相看。

1979 年，她应聘担任《闲谈》杂志的总编辑。她把《闲谈》从原先沉闷阴郁、枯燥无味的贵族杂志，奇迹般地转变成一本生动、刺激、专门报道明星名流生活方式，以及玩世不恭的社交评论性的多样化杂志。布朗的声誉因而一夕而起，一跃跻身于能使刊物死回生的荣誉编辑排名榜。

纽豪斯对这位年轻总编的才华不但印象深刻，而且倾心极了。1983 年 12 月，他出掌《浮华世界》的机缘终于来临。这天，士毅打电话给她，请她前来共进午餐。在他们谈话之间，士毅决定请布朗担任总编辑。布朗郑重地向纽豪斯提出，假如要她接任总编辑，就要必须答应她，工作绝对不能受到干扰。

这次的安排完全异乎寻常。纽豪斯决定让蒂娜·布朗全权操控《浮华世界》，他相信布朗一定能够把一份奄奄一息的杂志办得起死回生。布朗当然清醒地认识到了问题的严重性，她积极设法希望改变大家对杂志未来的看法。布朗说：“自己披挂上阵是一件时髦的事。”

从上任的第一天开始，自我促销的努力从未停止过。娇柔、能言善辩、办事喜欢雷厉风行的蒂娜·布朗对《华盛顿邮报》说：“如果你不喜欢我的样子，你就不会喜欢我的杂志。你一定会迷上它。我有一个充满悲天悯人胸怀的长影子，总有一天会笼罩你。”她真的放下了架子，要破釜沉舟地大干一场了。

今天，为里根夫妇拍照，便是布朗经过精心的策划、艰苦的努力、充分的准备、大胆的行动而积极促进成的。她为里根夫妇拍摄的照片，要作《浮华世界》第 5 期的封面，以期在全美产生出轰动效应。

几分钟之前，白宫负责接待新闻记者的官员对《浮华世界》的摄影师哈里·班森做了严格的指示。一名白宫助理告诉班森：“你只能在这间屋子里拍照。当总统进来以后我们会给你一小段时间，他们必须尽快离去，所以你千万不得拖延。”

助理和新闻官员立即出去。当他们陪侍里根夫妇进入地图室，助理们注意到他们刚刚出去的那几分钟里，班森把室内地毯卷起并堆在墙边，仔细地在地板上拉了电线接到他的照相器材上，又在墙上挂了一张很大的背景白纸，简直把白宫变成是他私人的摄影棚了。班森已经看出人家眼光中的愤怒与不满。但是这些人不敢在总统面前说些什么，他们或许已经用眼神表示有些事并非先前的计划。

对蒂娜·布朗而言，她已经提心吊胆了好几个月。她最担心的是士毅·纽豪斯会因赔钱太多而关掉这本杂志。《浮华世界》在士毅的一心企盼下，不惜重金大张旗鼓地堂堂复刊。但几个月之间，就赔了一大笔钱，具体的数字已经是高达 2500 万美元。尽管任命了布朗这样的硬派总编，但士毅对这个烂摊子的不耐烦已是日益增加。

布朗意识到去白宫为总统夫妇拍摄这套伉俪照片，对《浮华世界》的生死存亡关系重大。她决定在总统和第一夫人入场时她必须亲自在场督导。布朗要确切知道摄影过程中的一切细节都是按照计划来进行的。她重金聘用苏格兰籍的班森充任此次行动的摄影师，他的特点是不但心思灵巧而且眼光独

到。

班森细心而有礼地请里根伉俪走到他设计好的拍照位置。时间恰到好处，班森打了个手势，站在布朗身边《浮华世界》的助理轻按一台小录音机，音乐顿时悠扬响起。

“月光照在她身上……”

这是里根夫妇最喜欢的一首抒情歌曲，题目叫做《一张笑脸的南希》。班森把这段音乐拿捏得正是神机妙算，总统和第一夫人的脸上立刻现出笑容。他请求两位开始跳舞，于是，总统夫妇俩马上踏着狐步旋律翩然起舞。

班森同时操纵的好几架照相机的闪光灯此亮彼灭，拍下里根总统夫妇各种不同的镜头。他要他们笑，他们就笑，他要他们斜一点，他们就斜一点。总统看了一下手表，记起就在邻近厅堂中等候他的南美洲国宾。他有点犹豫他说：“我现在该去那边了。我必须到那边去。”不过，里根夫人似乎在这一刻是完全陶醉了，觉得意犹未尽，欲罢不能。她继续拥着丈夫跳舞，步子不停。

歌声醇厚而低沉，“拥抱我笑脸的南希，我神魂颠倒……”

“这首歌美妙极了，不是吗？”班森以赞赏的口吻对第一夫人表示。他希望他们把注意力集中在音乐上，好让他继续拍照。

里根夫人愉悦地回答：“对，真是好极了。”

同一刹那，未经班森任何指点，南希·里根腿在身后微微翘起，在丈夫开心的笑容里，她摆出一个非常优美的姿态。那个镜头——里根夫妇舞姿翩翩相互拥在对方臂弯里的镜头，后来成为《浮华世界》的封面。

班森等待音乐停止的那一刻，即将是产生杂志内页中两面对页的另一张生动照片。在那一刻，他忽然领悟到另一个灵感：“我要一个真正近距离的镜头。那个时候的明星们，电影结束时总是男女深情地拥吻。”音乐柔柔地停了，班森牢牢掌握住那一刹那，近距离拍下里根夫妇相拥，含情脉脉地微笑着凝视对方，也拍下了两张脸上历经风霜的细纹。那个时刻终于来临——他拍下了他要的热吻的镜头。

整个摄影过程中不敢惊扰班森的蒂娜·布朗现在可高兴极了，离开白宫的时候，她不住地感谢班森，然后各自分手。

第二天早晨，班森送来冲洗好的照片。布朗知道她手上已拿到一张王牌。

布朗的计谋、努力是正确的。那一个月的《浮华世界》——1985年6月的那期杂志，以第一夫妇相拥跳狐步舞为封面故事。头条标题“里根随爵士起舞”——引起全国媒体的极大关注。

里根上封面的这一期《浮华世界》在书报摊上抢手极了，使得杂志由亏转盈起死回生。布朗后来提到她这记总统奇招时说：“让纽豪斯先生在黑暗的隧道里见一线曙光。”

在那10年之间，里根总统夫妇救了《浮华世界》，而杂志也踏实地记录了那10年世情的冷暖和美丑。

第五章 学会站着睡觉——讨厌高尔夫球和夜总会的“东芝王”土光敏夫

货比三家不吃亏

“难道美国的月亮也比日本的圆吗？”

任何人都可以向总经理挑战

学会站着睡觉

讨厌高尔夫球和夜总会

一、货比三家不吃亏

土光敏夫的出身很平常——一个普普通通农民的儿子。没上过大学，参加工作后的第一个角色是技术工人。单从这学历和起步而言，人们很难把他与一个资产达 330 亿美元的日本著名跨国集团——东芝联系起来。

然而，事实不容置疑：土光敏夫不仅在惊涛骇浪中成功地驾驭了东芝这艘“航空母航”，而且在 83 岁之前还连续 6 年担任着日本“财界总理”——经团联会长的职务。他是日本公认的“透平教父”，是世界上首屈一指的造船大王。在经营中，他又被人称作“贷款圣手”、“合理化先生”、“拦路强盗”、“倾销之魔”……

土光敏夫的一生，艰辛、勤奋、传奇、风光。尽管有人对他有这样那样的赞赏或者指责，但这些人却有个一致的认识：土光敏夫是个优秀的企业家，而且是个超级企业家。他曾令与之同时代的所有竞争对手惊慌、恼怒、无奈、敬仰。他的经营技巧，无可争议地被归档到了“神界”的次第。

海盗的后代

在 400 年前的日本战国时代后期，盘踞各地的藩主经过连年征战，最后形成了以织田信长、德川家康、武田信玄、胜赖父子等大藩主为首的东西两大集团，其中在西部军团中有一位赫赫有名的战将，虽然人们不知道他的名字，但都知道他姓土光，是军内宇喜多直手下的一名彪悍忠诚的武士。后来，西军团在众寡悬殊的情况下被东军团打败，土光武士保着主人杀出重围后，隐居民间疗养伤口。伤口养好后，宇喜多直家族已作鸟兽散，土光也只得另谋生路。因为除了武功没有其他本事，土光只好去做海盗，再后来，土光实在厌倦了血腥的征杀和海上颠沛恐怖的生活，于是又弃船登岸，定居在冈山县御津郡大野村，并娶妻生子，过起了清静的农家生活。土光家族由此繁衍开来，生生不息，逐渐成了气候。

400 年后，确切点说，是 1896 年 9 月 15 日，大野村的土光菊次郎正在集市上兜售化肥，结果他的儿子出生了，菊次郎给他起的名字叫土光敏夫。

土光敏夫在大野村小学的成绩出类拔萃，尤其数学考试每次都是全班第一。老师见他出众，便建议他考冈山县中学，因为当地最有名气的就是这所学校，不但教学设施先进，而且教学质量高，因而每年报考的学生多达千人，而它实际招生量仅 100 多人，竞争十分激烈。

然而，尽管土光敏夫聪慧过人，刻苦努力也不亚于别人，但他在考了三次之后却仍未进入冈山中学。主要原因，是他平时不得不占用大量的时间去帮助父母做农活，农忙时甚至要被迫休学几天。不过，面对连续三次的失败，土光敏夫没有气馁，他顶着别人的嘲笑和生活的压力，继续用功不辍，终于在第四年头上考上了中学，但这所中学不是冈山中学，而是一所名叫关西中学的私立中学，但它提出的“超过冈山中学”的口号却正符合土光敏夫的决心。

土光敏夫刚入关西中学，便被选为他那个班的班长。他有容忍之心，做事又身先士卒，不怕吃苦，又认真负责，很快便赢得了同学们的信任。他一当班长就是 5 年。土光敏夫不仅学习优良，而且体育也相当好，是学校里柔道剑的高手，不但如此，在中学毕业的典礼会上，土光敏夫还获得了让所有

学生及其家长羡慕不已的冈山县知事奖。

那个时代的日本学生，在中学毕业后大致有三种选择：一是上高中而后考大学；二是上工业、商业专科学校；三是进陆军或海军士官学校。土光敏夫根据家庭经济情况和自身的实际，最终选择了第二条路。

然而，进入土光敏夫心目中的理想学校——东京高等工业学校的路也并非一帆风顺，虽然不像考中学那样艰辛，但他还是用了两年的努力才跨过了人生旅途中的第二个界碑。

在东京高工，土光敏夫再次成为班上的班长，这不单显示他的领袖天赋，而且也由此锻炼了他的组织才能。在学习上，他既不像有些学生那样因激动而走极端，也没有一味钻在故纸堆里，他不仅涉猎了哲学书籍，而且钻研了经济学、管理学。他认识到，知识、技术与实干精神不仅可以造就一个人的成功，而且可以推动社会的发展。

土光敏夫从小学到高工经历了四次考试失败。对此，有人比照他日后所取得的成绩评论道：“一方面要归结于他运气好，另一方面更在于他的进取心和不怕挫折的坚强意志。”

而土光敏夫的观点是，“对一个人的评价要全面，而且要以发展的眼光来看。因为一个人在其成长过程中不是一成不变的。人，是可以变化的”。

“难道美国的月亮也比日本的圆吗？”

1920年，土光敏夫从东京高等工业学校毕业了。由于这所学校的毕业生历来受到日本工业界的重视，所以前来学校招聘学生的企业为数不少。另一方面，因为不同企业提出的待遇水平相差悬殊，所以一些好企业也就成了毕业生们争抢的焦点，有的甚至为此而争吵不休甚至大打出手。

按规定，像土光敏夫这样品学兼优的学生，可以有优先选择企业的权力。但出人意料的是，他向他的同学们宣布了这样一项决定：

我不选择单位。你们选完后剩下的那个企业便是我的选择”。

他为他的同学在企业面前的表现而害羞。

果然，土光是等同学们挑选完之后才去应聘的。他应聘的企业叫做石川岛造船所。这是家19世纪中叶幕府时代成立的企业，因为没有加入日本的经济财团三井或三菱系统，常常因资金短缺而陷入经营上的窘境，针对这种压力，石川岛造船所为了生存，就只好挖企业内部潜力。企业主管向员工们发出号召：在石川岛造船所，有能力者才能得到擢升。所以，石川岛内部形成了一种优秀的传统：尊重有能力者。

当土光敏夫提着行李向石川岛造船所报到时，受到了负责接待他的人事主管的热情欢迎，因为这位主管已经听到土光敏夫应聘时的豁达表现了。这位主管还向土光敏夫介绍了一下公司的现状，并派了一个办事员领他参观了一下厂况。第二天，石川岛造船所的总经理又接见了土光敏夫，再次向他粗略介绍了一下公司的情况。然后，总经理问土光敏夫，对哪个工种最感兴趣。

土光敏夫思忖了一下，答道：“我对发电透平设备感兴趣，如果需要我为公司效力，就请把这个任务交给我吧。”

于是，土光敏夫成为了石川岛造船所的一名正式透平设备技术工人。

在工作中，土光敏夫切身体会到了石川岛工厂内部那种尊重能力，重视人才的风气与传统。因为当他对设备设计技术提出修改建议时，造船所上至

总经理，下至一般工人都会认真倾听。这样一个注重实干精神的企业对于土光敏夫这个实于家来说，简直是水乳交融。

不幸的是，土光敏夫工作的第二年就赶上了世界裁军会议，会议要求日本削减建造军舰的吨位。无疑，这使制造日本海军驱逐舰的石川岛造船所的订货量大大减少了。无奈之下，企业作出了转产陆上机械设备的决定。

为了在生产陆上机械设备方面击败日本的竞争对手，石川岛决定和以生产精密机械设备著称的瑞士埃夏西斯公司合作，并引进该公司的技术，意在消化别人的技术后，正式向工业透平领域进军。土光敏夫恰逢其时，受命前往瑞士埃夏西斯公司进行学习。而振兴石川岛的重担自然而然也就落在了他的肩上。

在瑞士，土光敏夫几乎没有离开埃夏西斯公司半步，把所有的时间和精力都花在了观察、临摹、查询资料上，半年过后，他认为已把透平技术学得差不多了。然而，这“差不多”之外意味的是，透平技术最尖端的秘密他还不知道，瑞士人当然是不会轻易泄漏给他的。怎么办？土光苦思冥想后，决定用友谊和感情投资去套取情报。这一招虽然费时费力，但土光敏夫一旦决定了就决不会改变初衷。经过努力，一位掌握着透平关键技术的瑞士高工落入了他“圈套”中，由此，土光敏夫终于学到了透平技术中的关键机密。至此，土光敏夫在瑞士整整度过了18个月的光阴。

石川岛公司对土光敏夫留学表现十分满意，在他回到公司后，公司就把透平制造这一领域交给他主管。虽然仅是个小主任，但在透平技术上却是全公司的权威，就连公司总经理也承认不讳。

到了1929年，土光敏夫这个当时的小人物干出了一件惊天动地的大事，从而为他日后的步步高升奠定了不可动摇的基础。

这一年，日本埼玉县秩父水泥厂计划购置大型发电用透平。消息传开立刻受到日本电器公司乃至美国通用电器公司的重视。秩父水泥厂虽然想买美国设备，但因为对方索价太高而又有点犹豫。这样一来，就为日本透平制造商打开了希望之门。石川岛公司派出了土光敏夫去向客户游说，以便击败对手。

有趣的是，土光敏夫与秩父水泥厂负责人之间所进行的，与其说是场谈判，倒不如说是一场赌注更为贴切。

谈判开始，秩父水泥厂方面一再称赞美国产品如何质量好、品质高，从而激怒了土光敏夫。

“请问，你一口一个美国好，日本差，是不是美国的月亮也比日本的圆呢？”

“土光君，不是我们不相信你们的产品质量，而事实上，日本的产品大多不如美国产品好。听了你们的高论，我想问你一个小问题。”

“请问吧。”

“我们也知道石川岛的技术是出类拔萃的，但为防备万一，我们订了你们的货，如果发现了缺陷，可以退货吗？”

“当然可以！”

于是，双方的协议就这样顺利地签订了。

然而，当土光敏夫兴高采烈地将订单交给石川岛公司的总部时，有关退货一款的条件却引起了公司上层的激烈争吵。

“退货？产品出了厂门就不认，这是企业界的规矩，土光敏夫怎可擅作

主张，破坏企业界的传统呢？”

“一个小小的主任，是谁给他的权力让他胡作非为？”

然而，公司的总经理却很乐观，决定让土光敏夫领衔这一事业，以便交出最好的答卷。

从此以后的几个月里，土光每天都是迎着旭日上班，踏着月光回家。他在设计室里精益求精地设计图纸，又亲自把图纸拿到车间去，和工人、技工们一起安装、调试。他的敬业精神感染了下属员工，不分昼夜地拼命苦干，公司上下充满了生机勃勃的景象。

终于，由土光敏夫主持的 7500 千瓦发电用透平设备完成了。经过一段时间的检验，秩父水泥厂给石川岛公司发来了贺电：

“运转状况比预料的还要好。”

客户的评价就是最高的奖赏，土光敏夫负责的技术部门沸腾了，同事们发狂般地将土光抬起来抛向空中，接住后再一次抛起。

由土光敏夫主持设计制造的这台设备，不但在容量上属最大级别，而且，它还是日本第一个不依靠外国设计与专利的纯国产透平。它对石川岛公司来说具有划时代的意义，在日本透平技术发展史上，也具有里程碑的性质。当时的工业界一致认为：石川岛公司的透平性能极佳，超过造价令人生畏的外国产品，土光敏夫由此成为全日本的透平教父。

1930 年，石川岛公司从八幡制铁所接到了当时日本最大的 2.5 万千瓦透平的订货。隔了两年，又接到了山口县电业局 2 万千瓦透平的订货。

1933 年，石川岛公司又在土光敏夫的主持下，出色地争取到了关西共同火力发电公司 5.3 万千瓦透平的订货。从此，石川岛正式博得了“透平的石川岛”的美名。

“我们将重新建设一个超一流的工厂”

1936 年年初的一天，石川岛的总裁将造船所机械设计课课长土光敏夫召到了办公室：

“本公司决定与芝浦制作所共同建立一个专门制造透平的子公司，经董事会研究决定，希望你去那儿当技术部长。”

芝浦制作所成立于 1904 年，早期即与美国通用电气公司合作，引进资金、技术。1931 年日本发动侵略的“九·一八”事变后，芝浦制作所生产了大批军用物品，不但迅速壮大了实力，而且技术水平也很快达到了世界水平。

尽管如此，芝浦制作所的透平技术却很一般，因而很想与鼎鼎大名的石川岛公司分享透平技术，而此时的石川岛公司因为没有更多的资金与设备去消化日渐增多的订货单，也正在寻求与人合作的机会，所以双方可以说是一拍即合，决定合力建设一个石川岛芝浦透平公司。

新公司于 1936 年的 6 月正式成立。从事透平技术设计的精英人才此时集中在一起，大家集思广益，提出了许多技术改进措施。土光敏夫自然更是成了大忙人，他不仅要领导技术人才从事新项目的开发，还要解决设备中可能或已经出现的技术缺陷，加班加点对他来说是常事，而且恨不得老天再多生出一双手或脚来给他。

石川岛芝浦公司的成立的确具有远见。因为当时日本的重工业和化学工业正蓬勃发展，这些厂家为了扩大生产，只得扩充设备，尤其急需透平设

备，而日本生产透平质量最好的厂家便是石川岛芝浦公司，于是大量的订单飞往石川岛芝浦公司，不到一年，该厂制造并发货的发电用透平就达 21 台之多。

为了满足生产，石川岛芝浦透平公司也只得扩建厂房和扩充设备，技术人员也欠缺起来。

土光敏夫这个技术部长向总公司报告说，为了培养后备技术人才，透平子公司必须派一批技术人才到美国去学习技术，总公司很快就作了答复：由土光敏夫带领第一批技术人才到美国通用电气公司学习。

在美国，土光敏夫如同在瑞士学习时一样，像一块巨大的海绵如饥似渴地吸取着知识。同事们看见自己的头儿都这样发狂地学。他们大为感动，也争分夺秒地学了起来，美国人对他们这种刻苦执著精神简直是叹为观止。

携带着美国技术的土光敏夫满载而归了，加上他火一般的创新精神，由他领衔造出的透平设备在市场上又掀起了一轮狂浪，成为众多客户的抢手货。

1937 年，石川岛芝浦公司一致决定，提升为公司作出杰出贡献的技术部长土光敏夫为公司的董事。这一年，土光敏夫 41 岁。

土光敏夫从此开始了他的经营生涯。

1942 年，日本挑起了太平洋战争，为了扩充军备，日本政府加快了军工产品的生产。美国人对日本宣战后，自然也就断绝了向日本提供军用飞机排气用的透平设备。日本战争机构只好将目光转向国内生产厂家。土光敏夫顺势而动，率先提出开发飞机用排气透平的建议，获得公司总部的爽快回应，不但同意扩建新厂房，而且指定由土光敏夫经管此事。

不到半年时间，一家设在长野县松本市的飞机用排气透平厂就建成了。接着，土光敏夫又在辰野、伊那等地方发展了工厂网。

不幸的是，土光敏夫这回要发战争财的美梦没能实现。日本军国主义不但把他工厂里的大批技术工人拉去当兵，使其企业生产受到严重损害，而且在战争的后期，从天而降的美国炸弹将土光敏夫花了无数心血建造的工厂变成了一片废墟。

1945 年 8 月 15 日，日本投降了。面对着化为灰烬的厂房和垂头丧气的工人，土光敏夫发出了他那鼓动性极强的呼喊：

“我们曾经有过一流的工厂，我们也将重新建造一个超一流的工厂。”

1946 年 4 月，石川岛芝浦公司进行了改组，目的是为了适应战后的新形势。此时的芝浦制作所已于 1939 年与东京电气股份公司合并，成为当今的东京芝浦电气公司，简称东芝。东芝和石川岛总部的权力人物经过认真讨论，决定提拔土光敏夫为石川岛芝浦公司的总经理。

土光敏夫从帐中大将的位置走向了帅台。

“一切均是为了生存”

战后的日本，经济、交通遭到了重大的摧残。土光敏夫这个总经理没有私车，也没有公车可乘，只能像普通平民那样挤火车。而石川岛芝浦公司的职工们更惨，不但要紧衣缩食，更严重的是许多人家因炮火的焚烧，家财失却一空，就连平时煮饭用的锅、熬汤用的罐也是残缺不全。

当土光敏夫去职工中的家里视察了解到上述情况后，不禁潸然泪下。回

到公司后，他下令先用工厂的材料为员工们生产出锅碗瓢盆，然后又一一发放到这些急需的职工的手中。

也正是由于土光敏的真诚举动感动了职工，将他们在战争中涣散了的精神重新凝聚起来，石川岛芝浦公司在日本众多企业还未恢复元气之时，首先露出了勃勃生机。

与此同时，石川岛总公司却是另一番景象。由于该公司在战争期间完全依靠生产军工产品而获利，所以，当战争结束、军队解散后，其产品便立刻没有了市场；更主要的是，公司主管部门的决策人无法适应外部世界的变化，因而石川岛公司每况愈下。到了1950年，无计可施的主管人员引咎辞职，总经理也被解职，石川岛的管理体系不得不重新改组了。而首当其冲的问题是，新任石川岛公司的总经理该由谁担任？

土光敏夫！这几乎是川岛公司董事会成员们的一致想法。

对已经做四年子公司总经理的土光敏夫而言，这当然是一个机遇，由此他可以攀上管理征途中的又一个高峰。而他一旦接手石川岛，其面临的形势也的确十分严峻：军舰的买主没有了，企业的盈利几乎为零，因为工资不能及时发放引起劳资双方的冲突日益增多……

土光敏夫扪心自问，自己能够解决上面这些难题吗？

能！他自问自答，决心迎接这场挑战。

要想把一个将死的企业救活，首先要找到企业的病根。

刚刚上任石川岛总经理的土光敏夫经过调查了解，决定首先从管理层中的浪费问题开刀。他让他下面的七八个高级主管将公司内的全部发票和收据抱来，然后对他们说：“石川岛要彻底根除浪费现象，你们下去好好检讨，深刻反省！”

接着，他又对公司的上层管理人员进行了精简，董事人数由原来的11人加上他减为8人；同时规定，董事的工资为5个工资较高的部长的平均数，在企业经营好转能分红之前，维持这个标准不变。

土光敏夫的这一改革举措是向整个公司宣告，经营班子决心冲在前面，为重振企业而全力以赴。

那么，生产问题如何解决呢？土光敏夫先是从日本船舶公司争取到一些船只订货，但杯水车薪，对庞大规模的石川岛来说简直不够塞牙缝的。无奈，他又四处出击，从一些地方得到金枪鱼、松鱼渔船及拖网渔船的订货。这样，公司又可以勉强维持一段时间。不过，当这些船只出厂之后还要生产什么，当时谁的心里也没数。土光敏夫急得如热锅上的蚂蚁，他又得赶火车到全国各地去争取别人的订单了。一天，他在火车上听到一些农民议论：现在的工厂不知怎么搞的，居然不生产锄头、铁皮桶和烧火用的炭炉了。土光敏夫的眼前顿时一亮：对呀，在没有订单前，我们何不生产这些东西呢？

于是乎，一声令下，原来生产军舰、大船的工厂如今叮叮当当地生产起了锄头、铲子、钉耙之类的农具。

总之，为了使企业生存下去，土光敏夫绞尽了脑汁，只要能够为企业赚取利润而石川岛又能够生产的，土光敏夫都倾注了极大的热情。土光敏夫后来在总结这一段时间的经历时说：“一切均是为了生存。”

好在这段艰难的日子因为有土光敏夫的介入，持续时间并不长。公司在1950年新总经理上任的当年亏损1.8亿日元，在第二年即转而盈余9000万日元，到了1952年，利润额竟达到了令人吃惊的4亿日元。

土光敏夫不愧是土光敏夫！

未雨绸缪登陆海外

英雄抓机遇，大鹏凭好风。当石川岛公司充满生机、利润滚滚而来时，管财极紧的土光敏夫率先发出号召：要扩建公司。于是，石川岛公司扩大船台、船坞及添置造船用大型起重机的设备投资逐年增加。

1956年，无所不能的土光敏夫又从世界银行贷得了160万美元的款项，并以最快的速度更换、增扩了设备。从此，石川岛公司如同插上了翅膀，把自己的竞争对手远远地抛在了后边。

与此同时，土光敏夫还敏锐地看到，日本国对石川岛公司产品的容纳量已趋饱和，要想把产品卖出去，必须寻求新的市场，说白了，必须拓展海外市场。

那么，海外的哪个地区是石川岛公司首选目标呢？土光敏夫想起了自己公司的一件事：1952年，巴西某公司向石川岛公司订购了两艘4800吨级的货轮兼军队运输船。由于巴西人在驾驶其中一艘时操作失误，船撞到了海岸的石壁上。结果呢？石壁被撞裂了，而船体却丝毫未损。石川岛造的船由此被巴西人交口称赞。

土光敏夫想，既然公司在巴西有这么好的声誉，为什么不就把巴西确定为自己的海外第一个“登陆点”呢？

1957年秋，已经得知石川岛公司有意投资巴西的巴西政府向石川岛公司宣布：将提供里约热内卢港内40万平方米的填海陆地作为新造船厂的建设用地。这相当于石川岛公司在日本第二工厂面积的1.5倍，而且，这块地皮面临港湾，是造船厂最理想的择居之地。不仅如此，巴西政府还从法律上规定，对进入巴西港口的外国船只征收入港税，以此作为向本国船主及造船厂提供低息贷款的资金来源。

如此，土光敏夫终于下定了进军巴西的决心。

1958年，巴西政府与石川岛公司就新建造船厂的建设事项签订了议定书。土光敏夫迈出了向巴西发展计划的第一步。

然而，好事多磨。当石川岛公司决定投巨资建造新船厂时，巴西国内爆发了一场反对石川岛公司进入巴西建厂的运动。领导这场运动的巴西海员工会认为，如果允许日本人在祖国建造船厂，就无异于双手拱让巴西的造船业于外国资本。

对此，土光敏夫指示那些奉命与巴西政府商谈计划的公司代表，让他们参与巴西政府平息事态的活动。土光敏夫要求公司代表不畏风险，一一前往在巴西有影响力的报社、工业工会、商会及船主协会等处，向他们说明：新造船厂将给巴西增加新的就业机会，以促进巴西的经济发展，日本人不想在巴西开办日本人的企业，新船厂的主权属于巴西……

精诚所至，金石为开。石川岛公司的代表以真诚赢得了巴西人民的理解，激烈的反对呼声开始降下来了，这场意外的小插曲就此也告一段落。巴西的政府机构之一——造船工业执行委员会正式批准来巴西的第一个外国造船企业——石川岛公司的计划。

1958年12月13日是巴西海军的建立日，巴西军政两界为此举行了隆重的纪念活动。同一天，也是日本石川岛公司在巴西建厂的开工日。巴西总统

亲自来到工地现场，土光敏夫也从日本乘飞机赶来，为的是和巴西总统一起给石川岛公司的开工典礼进行剪彩。当土光敏夫在僚属们的拥戴下来到工地现场时，巴西总统伸出大手，热情地与他握起手来。

过了一年，巴西新船厂正式开工投产。

又过了一年，石川岛巴西造船厂建造的第一艘轮船顺利下水。

1960年，巴西政府为表彰土光敏夫的贡献，授予他一枚十字星大勋章。

两年后，土光敏夫把眼光从南美洲转向亚洲，在新加坡的九龙港建成了又一个新船厂，并再次大获成功。

意外的收获

1960年7月1日下午1时左右，日本股票市场发生了一件让大多数股民疑惑不解的事情：日本的第三大造船企业播磨公司的股票一跌再跌，而排在播磨公司之后的石川岛公司的股票却牛气冲天，一涨再涨。

要知道，那个时候的股市信息可没有如今传递的如此迅速，所以，一般股民弄不清形成这种局势的原因到底是什么，只是互相询问其中的奥秘。有消息灵通的人士就向知心朋友泄密：石川岛公司与播磨公司合并了！

于是，朋友又再给朋友传信：石川岛公司把播磨公司吞并了！

得，传来传去，“合并”的消息变成了“吞并”，不明真相的股民焉有不抛售播磨股票而抢购石川岛股票的道理呢？

那么，播磨公司与石川岛公司为什么要合并呢？原来，石川岛公司自从发展陆上机械生产设备后，机械制造业在日本处于领先地位，而其造船产量却一直排在其他如日立造船公司、川崎重工公司、播磨造船公司等企业的后面。

50年代末期，石川岛公司预计到世界能源向石油转变的趋势，便致力于油轮的设计与建造。考虑到成本因素，石川岛公司确信应当发展超大型油轮。然而，造大船就得有大场地，于是，尽快购买一块地皮已是当务之急。

令土光敏夫没有想到的是，他与播磨公司总经理元冈周三的一次聊天，竟意外地顺利解决了地皮问题。

那是一个礼拜天，土光敏夫去拜访元冈周三。二者都是企业界的知名人士，因而谈话内容也就离不开经营。元冈周三向土光敏夫介绍了自己企业的一般情况后，就忧心忡忡地诉说起他面临的困难：播磨公司近年来的订货金额和营业额连年锐减，而公司的产品除了舰船，很少再有其他产品来弥补造船业的不景气，这实在让人着急啊。

土光敏夫听完了元冈周三的话后，心里不禁一动，一个优势互补、共同受益的方案在他脑海中很快形成。他向元冈周三建议：既然石川岛公司想扩大造船业，而播磨公司想扩大陆上机械制造业，如果两公司合并，进行重新改组，取长补短、互为所用，则造船业完全可以执日本的牛耳，而机械制造业也可能独做群雄。这比双方各自投资新上项目要快得多，竞争力也强得多。

明智豁达而处于困境的元冈周三听到如此方案，禁不住内心的喜悦，高声称赞：“好主意，妙！”

于是，两公司合并前的准备工作便在不声不响中开始了。经过一个月的磋商、谈判。

1960年7月1日下午2时，土光敏夫和元冈周三共同向公众宣布：石川

岛公司与播磨公司合并，成立石川岛播磨公司重工业公司，双方的合资比例为 5：3，总经理为土光敏夫。

两家公司合并后，由于土光敏夫经营有方，管理有序，两家原来的职工和睦相处，工作热情高涨。两年后，合并后的公司营业额与利润与合并前相比，分别提高了 42% 和 30%，而此时的三菱、日立公司的增长率则只有 21% 和 18%。不争的事实再次证明，土光敏夫又一次获得了成功。

此次合并更为深远的意义在于，石川岛播磨公司的造船业因此获得长足发展。合并前歇业的相生船厂，合并后立刻生产大型油轮，13 万吨的“白章丸”、15 万吨的“东京丸”及 21 万吨的“出光丸”等油轮不断刷新世界油船吨位的纪录。

1962 年，相生公司生产的新船吨位达 287713 吨，跃居世界造船厂的首位。同一年，石川岛播磨公司接到的新船订单，其吨位也跃居世界第一。石川岛播磨公司由此成为世界上最大的造船公司，土光敏夫也登上了造船第一大王的主座。

1964 年春夏之交，日本财界研究所经过慎密的选择、研究，决定将传统的奖项——经营家奖，发给当时已年满 68 岁的石川岛播磨公司的领导人——土光敏夫。

10 月，土光敏夫果断地把坐了 14 年的总经理交椅让给了他精心培植的属下——田口连三。他退休了，自己改任董事长。他渴望休息。

但是，让所有人包括土光敏夫自己也没想到的是，他退休之后仅仅过了几个月的消停日子，现实就又把推到了历史的前列，土光敏夫由此也创造了他人生历程中的更大辉煌。

任何人都可以向总经理挑战

1965 年 5 月初，土光敏夫正式担任了东芝公司总经理一职，其时，东芝公司正是一烂摊子，他受任于危难之际。在上任的第一天，土光敏夫发表了就职演说。他告诉台下恭听的管理干部：世上没有永不沉没的航空母舰，也绝没有永远不倒闭的企业。要重振东芝，需要干部职工花十倍于以往的精力努力工作。土光还宣布：总经理的门向所有的人敞开，任何人都可以向总经理挑战，任何人都可以直接向总经理提出问题和建议。

也就在就职讲话的几天之后，东芝的中上层干部就首先领略了新任总经理的威风。

那天，当土光的秘书将公司所有的董事及所有的部长请到总经理办公室时，只见土光一脸严肃，两眼射出夺人的目光。

“诸位，今天我召集大家来，主要想谈谈我的几个改革构想，请不吝指教。”

土光的音量不大，但很严肃。而此时的上层干部们却还没进入角色，他们东张西望，想找把椅子坐下来，然后再听总经理的高论。

奇怪的是，总经理室里除了一张宽大的办公桌外，一把椅子也没有，就连他们习惯了的总经理的那把高背皮椅子也不见了。众人对此一脸茫然。

土光敏夫提高了嗓门：“从今以后，公司开会一律站着进行。在会议上，参加者都必须发言，无须谦让。不发言者，就没有参加会议的资格。开会要轻松而不拘谨，而效果的好坏，并不以时间的长短来衡量，所以，我提议今

后站着开会，大家同意否？”

没有人回应，只听到一阵嗫嚅声，而这就等于不同意。

“我的这个开会改革方案必须执行！”土光敏夫发怒了。“我知道，许多人已养成养尊处优的恶习了。你们看看吧，这儿的浴室、厕所，这儿的厨房，以及众多如同服务员的秘书，这哪是办公的地方，这简直是旅馆嘛！”

土光越说越气，声色俱厉。他指着一名董事怒斥道：“你是干事的吗？你不是，你是一个土皇帝，是一个衣来伸手，饭来张口的懒虫！”或许是土光戳到那个董事的痛处，或许是那个董事被土光那种暴怒的态势吓住了，他的双腿不禁打起颤来。

“我要销毁你们的享乐的宫殿。谁再有奢侈浪费，我就让他滚出公司！大家记住：从明天起，每个董事的专职秘书没有了，只有公用秘书。董事们要将办公桌般到一个大办公室里集体办公。中午的午餐不能吃厨师开小灶的伙食，一律从食堂买饭吃，如果不习惯，也可以去街上吃，但决不允许耽误工作。一个负责人的职位越高，就越要从沉湎中奋起！好啦，今天我的发言到此为止，大家可以走了！”

土光敏夫这一顿劈头盖脸的咆哮，惊得那些董事们呆若木鸡。

办公室的走廊上，一群小秘书们排成一溜，耳朵贴着墙壁倾听来自总经理室的“怒吼”。其中有几个多事的秘书，当天就把会议情景添油加醋地向普通职员们描述了一番。东芝公司因此而沸腾了，人们原以为新来的总裁也会向上任一样贪图享受，现在他们放心了。

半年后，东芝的面貌果然焕然一新。

“骚扰，仅仅是骚扰吗？”

理清了内部管理之后，土光敏夫就把精力投注在公司的营销方面了。

在当时的日本电器行业，东芝的主要竞争者是日立和松下。但土光敏夫开始并没有把战略重点放在电器上，他盯住的是重型机电及工业电子设备。因为在家用电器的竞争方面，当时的东芝已经处于下风，如果非要再多争一杯羹，其代价势必很大，反倒不如在牢牢守住已有市场的同时，倾全力再去占领一块新阵地。而如果把东芝在重型机电及工业电子设备方面的长处充分发挥出来，定会得到意想不到的收获。

但是，想在重型电机及工业电子设备方面占据市场，土光敏夫还得啃下一块硬骨头，那就是三菱重工这一主要竞争对手。

60年代末期，日本关西电力公司计划建设一座原子能发电站，承造者是三菱重工。土光看在眼里痒在心头。为了打破三菱的垄断局面，他先是自己充当说客，后来又动用在日本财界德高望重的石坂泰三前往通融，可一切都是白费，原子能发电设备依然是三菱制造。不过，也不能说完全白费：关西电力公司非常敬佩土光的人格和他那不惜降低身份的推销方式，另外也知道东芝的产品质量很好，于是，他们向东芝订购了一套火力发电设备。

此举令土光敏夫欣喜若狂：发电设备长期被别人垄断的幕布终于被他撕开了。

不久，土光敏夫又得到消息：日本邮政省将向日立和日本电气公司订购邮政处理机械。邮政省的初衷是：日立和日本电气谁先制造出来，他们就用谁的产品。

为稳妥起见，土光敏夫先就“邮件处理机械”设备问题询问了东芝公司技术部门的负责人：“我们在这方面的技术与日立相比相差多少？”那个负责人拍着胸口说：“一点也不比他们逊色！”

于是，土光就与技术部门立了两份“军令状”：他负责取得订单，技术部门保证以优秀的设计比日立和日本电气先搞出产品。

土光敏夫说服邮政省让东芝参与竞赛的方法既替对方考虑又合情合理。他用“货比三家不吃亏”的古训说明让东芝参加竞争对邮政省的好处，用不容置疑的口吻保证自己产品质量的可靠—不合格可以退货，从而使对方初衷产生动摇。最后，又用客户有权选择生产厂家的道理来减轻邮政省因违背只让两个厂家竞争的诺言而产生的负疚感。

终于，邮政省被土光敏夫说服了，答应他们也参加进来进行竞争，同时也好心地提出警告：东芝的工作已落在两个厂家之后，弄不好有赔本赚吆喝的危险。

“请放心，”土光充满信心他说，“我们一定会后来居上。”

当土光将订单拿回公司技术部时，攻关的技术人员见总经理已经胜券在握，就更加努力地研制了。在这种相互推动的作用下，攻关小组果然比日立提前研制出了“邮件处理机械”设备，并很快生产了出来。邮政省也遵守诺言，买了东芝的产品。

土光敏夫在争抢了发电机设备市场和工业电子市场之后，又向军工领域发起了进攻。

本来，战后的日本军工产品一直由日本经济霸主三菱公司生产，在日本防卫厅订购的军品领域中，三菱重工一直居于近乎独占的地位。

东芝进军军品市场，采取的是悄悄的、慢慢的渗入方式。等到三菱重工察觉时，东芝已占据了军需市场 1/3 的份额，这令三菱大吃一惊。

“石川岛播磨公司的那个土光，又来骚扰我们了！”三菱的巨头们有些惊慌，又有些气愤。

“骚扰！仅仅是骚扰吗？”土光得意他说，“我还要和他们平分市场呢！”

土光敏夫抢夺三菱的山头，采取的关键措施是以廉价质优的产品与三菱定价高昂的产品进行竞争。如东芝一种叫“霍克式”的导弹，定价为 4000 万日元，而三菱生产的类似产品——“奈基式”导弹的报价却高达 9600 万日元。

到了日本为第四个防卫 5 年计划而征购军品时，三菱与东芝之间的订货额度已经变为 1.5 : 1。

那么，家电产品积压的问题又如何解决呢？土光敏夫的策略是开拓国外市场，为增加出口而努力，在这一战略的指导下，东芝公司恢复了 8 分的红利，销售额为 1200 亿日元；1968 年，销售额增长至 2026 亿日元；1970 年又突破 3000 亿日元大关。利润方面，1966 年为 4.5 亿日元，1969 年，利润激增到 102 亿日元，股份红利也恢复到原先 12% 的水平。

土光敏夫果然给东芝带来了鸿运。

东芝的员工尊称土光敏夫为“我们的重建之王”。

1972 年 7 月 31 日，土光敏夫向世人宣布：“我现在决定退出东芝。”

1974 年，77 岁的土光敏夫再次被从家里请出，担任了日本经团联会长职务。该组织由日本最大的 700 多家公司组成，号称“资产阶级的大本营”，因而人们把该组织的会长誉为“日本的财界总理”。土光敏夫担任这一职务

后，其声誉达到了顶峰。因为该组织的不断换留，土光在“财界总理”的位置上一呆又是6年，直到1980年83岁时，才得以彻底脱离政务，去过他的早想却又始终未能如愿的闲逸生活。

二、学会站着睡觉

土光敏夫不是神，但他的经营艺术却运用的出神入化。他在经历了总共4次的升学挫折后，在60年的工作、管理中几乎平步青云，无往而不胜。从一个普通的农家子弟到跨国公司的总经理，把一个战后一片瓦砾的工厂建成世界上最大的造船厂，将一个行将陷入绝境的企业救活、启动，使其再次焕发出勃勃的生机，这需要毅力、勤勉，需要谦虚、好学，需要胆实、魄力，需要创造艺术。人们不能指望沿着土光敏夫走过的路亦步亦趋就可成为世界上第二个土光敏夫，但我们相信，只要拿出土光敏夫做任何事情时的那种努力与精神，我们就会在事业的旅途上减少许多的错误与遗憾。

学会站着睡觉

高智商的人做出来的事情不见得最大、最好。

智商一般的人做出来的事情也不见得就稀松、平常。

从土光敏夫三年都未升入中学这一事实看，虽然其中有很多客观原因妨碍着他——主要是家务、农活太多，但我们至少可以说，土光敏夫即使不笨，那他也绝算不上一个特别聪明的人。那么，又怎样来解释他一生中的那么多成功与胜利呢？要知道，他的每一个竞争对手可都是人中之精啊。

土光敏夫靠的是一种意志和抱负。

还在土光敏夫上关西中学的时候，这个学校的一项长途拉练活动就初步考验了土光的这一品质。

这个活动是这样安排的：学生们先乘火车经城崎、鸟取至出云大社。回来时，从米子市出发，经出云街道到达津山市，步行100公里。土光敏夫曾回忆说：

“我们背着小铺盖，带着干粮和水，从出云街出发，须步行3天，其中得住宿两夜。由于我从小做过农活，加之平昔喜欢柔剑道，对这100公里的步行，我是相当乐观轻松的。然而，我们那时毕竟才十三四岁，这样的长途跋涉是存在着困难的。曾有许多次，我都想停下来斜躺在地上，但是，耳边总有一个声音在提醒我：躺下去便是儒夫，你的祖先是武士，武士之道不能弃之如敝履。

“于是，我咬牙挣扎着继续前行。走了两天，我的脚打起了血泡。在宿营地，我硬是咬着牙用针刺破了血泡，漠然地注视着那血泡之中的脏物纵横交流。第三天，又忍痛前行。渐渐地，我感觉自己已经适应了这种艰苦的跋涉，身上背的东西也似乎轻了许多。

“但是，集体长途旅行，并非人人都可以从容应付。一些体弱的同学支持不住，累倒了，我这个浑身有力的人就背他们走一段路程。当然，也有一些体力强壮的同学，由于意志薄弱，精神垮了，就犹犹豫豫地逡巡不前。我这个当班长的，就只好运用自己的三寸不烂之舌鼓励他们咬牙坚持一段。

“我之所以在以后的工作岗位上，做事能够不半途而废，关西中学的长途步行给我的启示最大。”

每当土光敏夫回忆起这次活动时，他的脸上总是流露出无限向往的样子来。

在土光敏夫读东京高工时期，东京高工的学生老师想将高工升格为大

学，遭到了拒绝。学校的学生遂决定罢课示威游行。在如何组织学生示威的行动上，土光敏夫积极策划、布置，由于他劳苦功高，大家又一致推举他为示威游行的队长。

那时的土光敏夫队长豪气冲天，胆量过人。他不惧怕警察的皮鞭、电棍，率先走在示威队伍的前列。他手中举着标语牌，率同学们拥向文部省局长的住地。在局长的住地前面，土光敏夫站在高台上，一手握拳，在向上伸出的同时，一句句响亮的口号就从嘴里爆发出来。同学们群情激昂，跟着呐喊。

按理说，东京高工是一所纯技术、纯理工的学校，学生们关心社会政治的热情并不大，那么土光敏夫为什么就这样热情地投入到社会活动中去呢？土光敏夫曾就此问题作过回答，他说：

“我的家庭十分清苦，弟妹增多后，父母的负担更重了。而我考入东京高工时，年龄也已23岁左右了。在学校读书，生活还未彻底独立，经济十分拮据，但是我决心凭自己的双手养活自己，不给父母再添麻烦了。那么，在学校学习时，以什么来帮衬生计呢？唯一的出路就是给有钱人家的子弟当家庭教师。在做家教的过程中，我才明显地感到社会上的贫富差距。那些衣来伸手，饭来张口的富家子弟虽然表面上尊重我这个贫寒的老师，但骨子里却相当鄙夷我。我默默地忍受着，思想也发生了很大的变化，觉得自己要努力奋斗，有朝一日，一定要混出个人样来！”

可贵的是，土光敏夫的意志与抱负不只是存在于一个时期或某个阶段，而是保持在他的一生当中。

当1946年土光敏夫任石川岛芝浦公司的总经理时，公司的主力工厂——横滨饮鹤见总厂和松本工厂之间相隔甚远，土光敏夫每天都要乘火车往返于这两个工厂之间。那时日本的火车状况和我们中国现在的客运高峰期差不多，白天的人最多，人们能够在火车上争得站一只脚的地盘就相当满意了。土光敏夫当时已满50岁，虽然不堪拥挤，但还是忍耐了下来。后来，他发现夜间火车上的乘客要比白天少些，于是，他决定每天夜间赶车。但这样一来，他就不得不彻底改变作息时间了。土光敏夫在回忆当时乘火车的感受时说：

“那时坐火车就像在做一桩玩命的勾当，在拥挤的车箱中，难闻的气味弥漫着，由于挤得太凶，每次下火车时，我的内衣都被汗浸湿了。我的力气较大，挤上火车还不费事，费事的是在车箱中难以思考问题，后来改为夜间坐火车，但大多数情况下仍然难觅座位，完全是凭着一股韧力坚持着站到终点。再后来，我学会了在车箱站着睡觉的本事。开始时还半梦半醒，后来就完全可以摒弃嘈杂声和拥挤，安然入睡了。”

朝令夕改也是允许的

在日本，土光敏夫因为长期在自己的公司中推行合理化管理方式，因而被人们称作“合理化先生”

什么是合理化管理？就是在生产管理方面进行合理化改革。

早在刚刚荣任石川岛芝浦董事时，土光敏夫就开始了这方面的尝试。有一天，一位叫健一郎的青年工人主动跑到正在车间视察的土光敏夫身边，拘谨地对土光敏夫说：“土光董事，我觉得我们这个班组的两个机器设备隔得远了点，如果将这两个机器设备的间隔缩短5米，我们从这个设备拿零件到那个设备上，至少可以省去10步路，也就可以节约几秒钟啊。”

健一郎一边说，一边用手指了指那两个机器设备。

土光敏夫考虑了一下，立即对这一建议表示肯定。接着，他又向周围的工人做了解释：“不要小看这几秒钟。你们一天工作8小时，每小时至少要走回来20次，那么一天就要走160次，也就是说一天可以节约15分钟，而15分钟又可以多制造出一件产品了。如果一个车间有10个这样的设备，那么一天之中又可以多生产10件产品了。”

健一郎因此得到了公司价值1000元的奖品。

土光敏夫曾对他的合理化管理发表过如下高论：搞合理化，要先考虑省略，再考虑改善。搞合理化，就会有改革。但改革难免不彻底。按照一般的作法，总是先对一系列的工作进行分析，从中发现问题之所在，再提出并实行改进措施，由此得到前进。这种作法往往使人们无法大步摆脱现状，多数情况下只能停留于局部，于是一些有关的工作量又残留了下来。

为此，人们工作的理想状态，是使现实接近理想。不光是有问题时需进行改革，即使工作处于过得去的状态，也应寻找问题加以改善。还要设想一些当前虽不存在但可能发生的问题，作出处置预案。这也就是系统的工作方法。

土光敏夫在运用系统方法的过程中，最重要的考虑是：能否革除目前的低级系统并设计一个高级系统。因为，如果采取改进措施，本体还会残留着，而若采取革除措施，则原来的本体也就不存在了。

能否革除以前的低级系统，这是合理化的开端。

比如，为了使东芝的产品更具竞争力，土光敏夫提出：降低成本不光是生产方面的课题，也要从营业方面做起。他认为，从石川岛播磨公司的经验来看，像船只那样需要个别订货的东西，推销工作如何开展，往往对成本有着决定性的影响。关键在于营业人员要说服买主，使他们懂得什么样的设计才能相应地更便宜些。如果营业部门对买主言听计从，接受了五花八门的要求，那么现场的降低成本方面再拼命干，它的成效也将是有限的。

等营业部门启动降低成本的车轮之后，土光敏夫又责令开发部门，其工作应从紧紧追赶转向自主创新。因为，东芝当时的技术水准已经跑在世界的后面了，如再想前进，就必须进行自我速度赛跑法，也就是要独立自主地进行技术创新。这种情况下的风险与困难也许很大，但我们必须有勇气去克服困难。

关于降低成本，土光敏夫还强调了降低成本的关键及方法问题。他曾举例说，东芝降低成本的努力长期以来都在传送带系统、自动化、质量管理及工程管理等制造方面，而尽管原材料费占制造成本的一半还多，但奇怪的是，它却没有成为节约的对象，充其量也只是考虑了大批购入的有利之处。因为，“材料费降不下来”的观念已经先入为主地占据了人们思想了。事实上，我们为什么不可以考虑用其他材料来代替原有材料、用通用规格来代替个别规格等这些问题呢？

不光是材料部门这样考虑，土光敏夫要求设计、制造、检验及厂外承包商都应协调一致，共同努力。要提高效益，就必须打破部门的界限。

又比如，土光敏夫对规章制度的看法别具特色。他认为，企业的规章固然重要，但要对它们进行整顿、精简。可以让一些规范的章程变成不成文法，这更能体现企业的传统与习惯。其次，有些规章制度应该废除：一种情况是实际形势所迫；另一种情况是陈旧的规章已成为实际生产的障碍；还有一种

情况就是那些无法遵守的规章。

另外，由于时间的推移，一些规章制度已变得不适应时，就应毫不犹豫地改革它。从这个意义上说，朝令夕改也是允许的。于是，在更合理的规章制度下，员工们热情就进一步高涨，效率也就提高了。

“盒饭战术”赢得贷款

几乎每个企业都会遇到资金不足的问题。资金不足怎么办？当然，找银行贷款是最直接的渠道。但最直接的渠道并不是谁都可以走通的。要想成功，除了企业的雄厚实力和良好信誉外，贷款技巧是门很值得研究的学问。土光敏夫在日本企业界号称“贷款圣手”，那这一“圣手”又是怎样具体体现的呢？

土光敏夫成功获得第一次贷款时所采取的手段是“盒饭战术”。

那还是土光敏夫担任石川岛芝浦公司总经理后不久，第二次世界大战使战败的日本大伤元气，石川岛芝浦公司也面临着重建振兴的艰巨任务。当土光敏夫克服重重困难，使工厂重新生产并扩大规模后，流动资金却完全枯竭了。

为了申请贷款，土光敏夫不得不亲自去请求银行贷款给他们。他的申请对象是日本第一银行。第一银行的行长叫长谷川重三郎，不过那时他还是该银行的营业部部长。人们都说，要想从长谷川重三郎那儿得到贷款，不拿出雄辩的气概和有力、有理、有据的辩辞，那一切都是徒劳的。

土光第一次见到长谷川重三郎，就领教了对方的厉害。当他来到长谷川重三郎的办公室与之握过手之后，就以他一贯的直来直去的作法，向他谈到来银行的目的。

“部长先生，我此次来的目的是向贵银行申请一笔贷款，希望先生助石川岛芝浦公司一臂之力。”

长谷川重三郎没有料到土光这样的直截了当，先是一愣，接着又恢复了常态。他用手抚摸了自己的眉头一下，慢条斯理，吐词清晰他说：“土光君，这事难办啊。银行现在也相当困难，资金也和大多数企业一样紧。”

土光敏夫早就料到对方有此一招，也就不去计较对方的搪塞。他将自己贷款的理由、还债的方法向长谷川重三郎细细他说了一遍，满以为这下能够改变一下局面。然而长谷川重三郎听后却懒洋洋他说：“土光君，不瞒您说，凡是到银行贷款的人都像你这么说，有的甚至愿意承担高利息。但是，银行的款项实在是少得可怜啊。”

“少得可怜？那贷出一部分总还可以吧？”

“是的，可惜你来晚了，别人已把银行少得可怜的那点款项全部贷走了。”

“那银行总不会永远没有款项吧？”

“是的，真人面前不说假话，不久以后，银行就将得到款项，那时再通知你吧。”

两人舌战一番，最后还是土光敏夫败下阵来，只好悻悻地走出了银行大门。

隔了两天，土光敏夫未等长谷川重三郎的通知，又主动前去推开了他的大门。长谷川重三郎一见便向他打趣道：“日本的透平之父又来了。可惜，

你又得白跑路了。”

土光敏夫又费了不少唾沫，但依旧两手空空。在此之后他又往第一银行跑了若干次，依然没有结果。

一天，公司的财务董事向土光敏夫汇报说：“如果在最后两天之内还得不到资金的投入，那么公司就不得不全线停工。”

这下，土光敏夫地急了。不过急中生智，他想到了最后一招。于是，就在当天的下午，他再次敲开了长谷川重三郎的办公室。与往常不同的是，这次他没有拿公文包，而是换成了一个旅行包。土光敏夫这次更是开门见山：

“今天无论如何都得借到，借不到我就不回工厂了。”

“可是，我们今天的的确确没有借给你的款项啊。”长谷川重三郎依然一副为难的样子。

双方又展开了一次舌战，辩论完之后，彼此又沉默不语。过一会儿，养足精神的土光又将原话重复一遍，而长谷川重三郎就是不松口。

下班时间到了，长谷川重三郎如释重负，提起公文包对土光敏夫说：“土光君，实在对不起，我得回家吃饭了，贷款的事，我们改天再谈吧。”

“是吗？”土光敏夫说：“我就知道你辛苦一天之后肯定饿的很，这不，我已特意准备好了要为我们的部长增加的能量了。”说着，他敏捷地从那只带来的旅行包里捧出两只盆饭，并且将其中的一盒送到了长谷川重三郎的面前。

长谷川重三郎没料到面前这个外表坚毅的人还有这么一招，迈出的一只脚一动不动了，并且下意识地接过了土光敏夫递上来的饭盒。

“土光君……”

“部长先生，先不说贷款的事，你吃了饭，我们再接着谈。”

“土光君，我的意思是……”

“好啦，好啦，部长先生。等我们吃了饭后，我们就会有力气就贷款一事好好讨论了，一直讨论到明天天亮都可以。”

长谷川重三郎一听“谈到天亮都可以”，不禁凉从脊背起，他紧张地寻找着对策，但想来想去仍旧想不出打发土光敏夫走的好办法。

此时，土光敏夫已把自己的那盒饭吃光，他掏出手绢擦了擦嘴，满意他说：“这下我们可以长时间的辩论了。”

“土光君，”长谷川重三郎长叹一声，他服气了。“我们先贷给你们一半的申请款项，余下的再等一段时间可以吗？”

土光敏夫见防线已被撕破，当然要奋起直追：“据我所知，银行提供给石川岛芝浦公司的所有款项完全绰绰有余，你老兄就大方一点，将贷款一次性划在石川岛芝浦公司的帐上吧。”

最后，长谷川重三郎完全接受了土光敏夫的请求。他对土光说：“向石川岛芝浦公司贷款，完全看在你这个总经理是一位百折不挠、十足的实干家的份上，还有一点，你还有死赖硬缠的耐力。”

土光敏夫听长谷川重三郎说他“死赖硬缠”，不但没有生气，反而眨着眼得意地笑了。

1956年，已经是石川岛公司总经理的土光敏夫因为要增建项目，又面临着跑银行贷款的苦差。这次，他没有向第一银行伸手，而是把目光转向众多企业没有关注的银行——世界银行。因为在世界银行贷款的手续特别复杂、繁琐，因而大多数企业对世行比较冷漠，生怕因旷日持久地办手续而延误时

间。

但是，土光敏夫不怕麻烦，而且他知道世界银行的贷款利率比日本银行低得多。为了不引起别人的注意，他又单枪匹马地与日本政府官员们周旋，以百折不挠的毅力在很短的时间内便办完了繁杂的手续，成功地在世界银行贷款到了 160 万美元的款项。

160 万美元在当时的日本可是笔巨额款项啊，这让仍在日本银行家面前施展舌技的企业家们简直垂涎三尺。

权力与权威

一个企业动作的效率高低，与其管理层组织结构密切相关。

土光敏夫认为，组织的真正的机能，最好用圆来表示：居于中心的是首脑，周围是主要负责人，稍外的圈里是事业部长，再外一圈是厂长……更明确点说，这是一种由各个小圆构成公司整体这个大圆的“异中心同圆”。而且，小圆都向着大圆，形成一种“向心”关系。另外，这些圆不是静止不动的，而是在“旋转”着的。

土光把这种相互关系比喻为“宇宙系组织”。他说这种组织给人的印象是：它既没有上，也没有下；它围绕着中心相互依存，它沿着轨道永不休止地运动着。

在石川岛公司与播磨公司合并之时，土光敏夫意识到，两家公司因各自的企业文化有所不同，工作的传统与习惯也不同。要想使员工们有共同的归属感，必须强调团结，而团结的前提必须是人和。

为此，土光敏夫除了对董事会做了适当的安排外，特意将公司的组织机构改成了“事业部制”。一般说来，在制造多种机械设备的大企业中，使各部门实施独立核算制将有助于提高效率，增加利润，但土光敏夫除了考虑到上述好处外，还有一个目的，即实行事业部制，将是一个促进全公司职工团结协调的绝好机会。

根据公司生产的产品种类，土光敏夫将公司分为“产业机械”、“动力机械”等 5 个事业部。他先把原来两家公司的工人全部置于总公司的直接管辖之下，然后再公允地分配到 5 个事业部中去。这样一来，在新的工作部门中，无论在上下级或同级之间，人们就区别不清谁原先是哪家公司的了人。

到了土光敏夫任东芝公司总经理时，他的“宇宙系组织”思想就更加清晰了：东芝公司仍然采取事业部制，但按照土光的说法，此时的事业部就是公司中的小公司，事业部长是小公司的总经理。因此，公司的总经理与小公司的总经理，在公司内部是一种平等关系，而不是命令与服从的关系。在两者之间存在着一种交易关系。而既然是交易，就需十分认真，因而成交也并不容易。而一旦拍板成交，目标与方针大体已定，那么关于方法与措施的全部职权，就放手交给事业部长们了。

那么，此时的公司总经理会不会大权旁落呢？土光敏夫认为，企业首脑力量大致可分为“权力”和“权威”两种，如何恰当地运用这两种力量是体现一个企业首脑水平高低的一个重要标准。

土光敏夫分析说：无论是首脑还是管理者，都拥有那种由职务直接产生的力量。那是一种外来的力，也就是权力。这种权力，乃是一把传家宝刀，最好不要轻易拔出刀鞘。相对来说，首脑与管理者就不一定都拥有权威。因

为权威是从内部自然产生的，是从一个人内在的实力和人格中自然渗透出来的。因此，企业首脑或管理者应充分发挥权威的力量，而较少甚至不用权力的力量。权力大而权威小，企业就会衰败；权威先行，权力后随，企业就会蒸蒸日上。

以上是土光敏夫对“宇宙系组织”中“中心”的认识。那么，中心之外同一轨道或不同轨道上运行的异心圆怎样才能协调一致呢？土光敏夫对此的回答是：上级为下级服务，决定为现场服务。

当土光主持东芝观察小组、无次品活动小组及质量管理小组的活动时，他会发现在他上述的构想下而发生的有趣的现象：构成这些集体的成员，不是上下而是平行组合着。虽然他们之间有职位、资历、工资等方面的差别，但一旦投入工作，大伙就感到每个人所起的作用是对等的，人们的相对关系是平等的。当一个集体独立自主地开展活动时，人们在会议上会对工作中存在的问题与改善方案展开活跃的讨论。如果这些问题在他们之间讨论不出眉目来，他们就会把上级叫来，了解事情的原委。而这时候的上级也能自然而不拘泥地作出答复。当他们对一个改革方案在技术经验上的可靠性搞不清时，他们又会去找处室人员，而处室人员也会热情地帮他们出主意、想办法，从而不辜负大家的期望。

在土光敏夫的“宇宙系组织”模式中，每个“星系”都是独立“运转”的，但这并不是说“星系”与“星系”之间不发生关系。事实上，“星系”之间的相互作用，正是宇宙系充满活力的不竭源泉。土光敏夫认为，真正有活力的组织，是内部相互信赖的组织。

组织之间的隔阂与重叠的真正原因，在于相互之间缺乏一种“合同思想”。相互之间如果答应了事，就一定要办好，如此才能消除彼此之间的多心与猜疑。为了真正做到相互信赖，土光要求自己 and 下属首先要努力使自己成为“可以信赖的人，”不要一味要求对方信赖自己。要将“如何取得对方信任”的命题改为“如何使自己成为别人可以信赖的人”。如果每个人、每个组织都这样做了，彼此之间的信赖关系肯定也就建立起来了。

关于如何使自己成为一个可让人信赖的人，土光敏夫认为要注意下面这些准则：一，要设身处地为对方着想；二，要言而有信；三，要言行一致；四，在工作过程中要与对方保持及时联系；五，在对方发生失误时，要积极地给予补救。

营销高手的营销经

以一个技术部长的身份与客户签订协议，并且擅作主张，声称如产品不合格，客户可以退货。这是土光敏夫在石川岛公司所做的一件惊人之举。之所以说它惊人，是因为当时的日本企业有个通行的惯例，即“货出厂门不认货”。土光的作法无意间开了日本营销史上的一个先河。当时的日本企业主显然还未深刻认识到这个重要的商法，而土光敏夫也正好借机展示了他在营销方面的咄咄霸气。

有一次，土光敏夫听说某公司需要一些锅炉，于是，他早晨6点就坐在了那家公司总经理的办公室门前，为的是抢在竞争对手的前面吃下客户的订货单。果然，当土光敏夫与客户谈了近1个小时后，其他生产锅炉的厂家代表才来到候客室。仅仅是相隔1小时，土光敏夫取得了大量的订单，而对手

们却是空手而回。

如果说勤勉这种硬功夫是土光的推销活动取得成功的一个法宝，那么，善于审时度势，掌握最佳火候，就是土光式推销工作的另一法宝。在一次向某化工企业推销发电用锅炉的竞争中，一开始，土光敏夫不仅自己不主动出面参加协商，甚至也不派公司的推销代表与客户洽谈。当土光敏夫听到那家化工企业的头儿准备与最有实力和信誉的生产厂家做最后协商时，他才以最快的速度赶到了客户的办公室。他对询问他姓名的女秘书视而不见，听而不闻，径直朝总经理室走去。由于他是总经理，谈判过程中遇到的任何问题都可以当场作主而无需向谁请示，所以双方在锅炉的价格问题上很快达成一致共识，合同在几分钟里就签订了。

土光敏夫在回忆自己的推销活动时，曾谈了一点有关经销方面的经验。他说：“经销的关键在于创造客户——这一点，世人皆知。但正是世人皆知的东西，人们就往往很少花时间去深思。在大多数经销人员的心目中，怎样把造好的东西卖出去，是他们认为最重要的事情。当然，如果销售出去了，当然可以说是胜利了，但这仅仅意味着：别人制造好了，我就负责出售。从创造客户这一方面看，应该是：因为有销路，所以，能够切身感觉到客户的需求，正是经销部门的首要任务。凡是畅销热门的产品，都是具有创造性或新改进的产品。而这种独创性或改进的新意，应该来自销售部门。也就是说，销售部门的主要职责不仅仅在于销售了多少产品，而且还要向生产、技术部门制订新产品。”

土光敏夫还分析说：“议论短处甚于议论长处，这是人们的通病。而一个公司的销售人员如果一味挑剔自己公司产品的短处，那这位推销员是很难把产品卖出去的。诚然，公司有短处，产品有缺陷，但公司的产品也有优点和长处，这得辩证地看待。在商战中，要执牛耳而立于不败之地，就必须广泛地宣传本公司产品的长处。在商战中取胜的销售员，必然是谙熟本公司产品长处的人。

“另外，销售除了具备嘴上的功夫外，还得学习有关产品的技术要领。当你销售的产品在现场安装调试时出了故障，你如果有技术，马上就可以解决，这样就可以赢得客户的信任。”

有一次，一台已经安装好的锅炉发现漏油现象，经技术人员检查，判明为结构上的缺陷。土光敏夫当即下令将这种型号的锅炉从各家客户那里收回，总数达60台。对此，公司里的职员议论纷纷，有人担心这些收回的锅炉经改修后虽然没毛病了，但客户或许也不要了。结果呢？这些锅炉经变更设计、消除缺陷后，客户们不但没有一家提出退货，而且他们对石川岛公司的产品更加信赖了。

为了和其他生产对手展开强有力的竞争，土光敏夫还采取了薄利多销的销售方式。土光敏夫在任石川岛播磨公司的总经理时，曾对日本的造船业进行过“摸底考察”，考察的结论是：“如果想在造船业中占据主要阵地，只有将其公司的产品价格降低。

怎样才能把价格降下来呢？正当土光敏夫苦苦思索对策时，原播磨公司的技术尖子真藤恒发明了一种独特的造船方法，这种方法不仅可以省工省料，还能保证船舶质量的可靠性。经核算，这种造船方法可节省10%的成本。于是，土光敏夫决定采用这种“经济船型”的方法造船。同时，为了再降成本，他继续在公司内推行合理化政策，实施“目标管理”法，这样一来，公

司的船舶成本就远远低于日本其他造船厂家的成本了。

成本降下来之后，土光敏夫就立刻开始实施他的“薄利多销”战略。

1962年，关于油轮的国际投标会议在欧洲举行，日本各大型造船企业都蜂拥前往，土光敏夫自然也不会落后。

投标的前夜，各造船厂家都举行了秘密会谈，商定了最低投标价格的密约，决定如低于此限就不接受订货。而此时的土光敏夫却是一身轻松，因为他有信心和实力去接受低于密约限制的价格的订货单。

结果，石川岛播磨公司以大大低于商定水平的价格接受了订货，日本其他造船企业却因无力与土光在价格上进行竞争而丢失了大量的订单。而且，在以后很长的一段时间内，这些企业还认为土光敏夫的作法是牺牲自己的短期效益，但在事实上，土光敏夫早已是两袖“金”风了。

讨厌高尔夫球和夜总会

土光敏夫的管理方式与经营技巧确实与众不同，令人称道。而他那严于自律、生活朴素的作风也许更值得一些企业家们学习。

且不说他青少年时期在无人督促的情况下刻苦学习，也不说他在参加工作后受公司委派前往瑞士、美国学习期间甚至没有出过所在工厂的大门。我们仅从他几十年间坚持诵读《法华经》的事情中，就能多少感受到他那超人的耐力与意志。

《法华经》是日本的一个佛教流派——日莲宗的教义。其真正精髓便是以远大理想作目标，立刻着手于现在。它向人们提出的倡议是建立一个廉洁社会的信念。

土光敏夫少年生活的冈山地区受日莲宗影响较大，他的母亲就是个虔诚的日莲宗教徒。还在土光吃奶的时候，他的母亲就经常带着他出入教堂，久而久之，不懂就里的土光敏夫也能背大段大段的《法华经》了。

后来，土光敏夫长大了，依然对《法华经》念念不忘，因为《法华经》上“生于今日”——即珍惜现在的观念与土光敏夫一生遵循的“今日胜过昨日，要为创造更明亮充裕的明天而努力”的观念极其相近。

所有宗教都有“自省”这一项目，日莲宗当然也不例外。土光敏彻底贯彻了这一“自省”的精神。当他做了石川岛重工的总经理、东芝公司的总裁、“经团联”的总理后，他对《法华经》的叨念从未停息。每天花上半个小时的时间念《法华经》，便是他对一天来的所作所为进行反省的时刻。他曾说道：

“每个人在人生的道路上都会有挫折和失败，每个人的欲望都会受到外部的诱惑甚至上天的惩罚，如果我们对这些遭遇视而不见、麻木不仁，那么身败名裂就不可避免了。为了远离这些恶运，我们，尤其是大企业的经营管理者，对自己的生活方式和人生观必须有明确的信念，这就是每个人必须培养良好的修养，还须日日反省。”

干过农活的土光敏夫对土地的感情一直很深。当他就任石川岛芝浦公司总经理时，公司给他买了总厂附近的一小块地皮盖住宅，他向厂里房产部门的人说：切忌豪华，越简单越好。但我希望你们给我留下一块菜圃，休息之余我要弄弄蔬菜什么的。”

结果，建筑工人依照农村的房屋模型给土光敏夫建了一座住宅，所用的

建筑材料也和农村房屋的材料一般无二。他的住房最亮的部分不是房间，而是那用栅栏圈起来的一小畦菜圃。从此之后，土光敏夫家就用不着去市场上购买蔬菜了。

本来，土光敏夫身为石川岛公司总经理时的年薪有 4000 万日元，但他每月的生活费却只有 10 万日元，一年不过花费 200 万日元，仅占他年薪的 1/20。“一菜一汤”，在现代日本人的生活观念中已成为历史，生产总值接近美国的日本人早已丰衣足食了。然而土光敏夫总经理却依然保持着简衣粗食的生活方式：早晨是酱汤、腌萝卜、小鱼酱；中午经常是一碗传统面食——荞麦面；晚上和中午相比，上下也差不了哪去。

去过土光敏夫家的人回忆说：“在工作方面，土光君永远在时代潮流的前列，在生活上，他却过着战后农夫的生活。现在都什么时代了，土光君洗澡用的水还是由煤炭烧热的。”

有一次，土光敏夫与兴业银行顾问中山素平到东欧出差。中山将衬衣交与旅馆代洗，拿回来一看，纽扣被弄掉了，熨烫也马马虎虎。中山就对土光敏夫说：“看来，这件衬衣只好扔了，明天再买一件吧，但不知能否买到合身的。”

“还要买吗？”土光敏夫说，“明天我再给你洗一遍，保证还你一件完好的衬衣。”

原来，土光敏夫每次出差，他的夫人都会在他的旅行包中放上一个电熨斗，以方便土光敏夫自己搓洗衬衣，自己来熨烫衬衣。

但是，如果有人根据土光的上述作法说他是吝啬鬼，那就大错特错了。因为年薪达 4000 万日元的土光敏夫，把收入的一大部分都无私地捐献给他母亲牵头成立的私橘学苑（女子中学）了。

以上是土光敏夫生活的情况。下面我们再来看看他是怎样在工作中严格自律的。

为了改变石川岛公司内的浪费风气，土光敏夫出任总经理不久便宣布他上下班不需要用公司的专车接送。于是，每天清晨 4 时，横滨市鹤见的住宅有一住家的窗口就泄出了一束微弱的灯光，那是石川岛总经理土光敏夫起床的信息。他起床后迅速洗漱，行动敏捷得如同 20 来岁的小伙子。

当爱妻准备早餐之际，已经洗漱完毕的土光便正襟危坐，开始凝神思考一天的工作安排。这几乎成为土光敏夫一生的习惯，也使土光敏夫一生受益不浅。在土光敏夫退休之后，他曾向后辈传授他这一习惯的秘诀。他说：

“俗话说得好，‘早起的鸟儿有虫吃’，一个人不偷懒，不贪睡，利用起床之后的一段时间思考问题，考虑一天工作的重点、难点，对安排事宜、解决难题很有益处。当别人坐在办公室后才思考问题时，你已经将问题的关键之处抓住了。”

“为了使经营充满活力，负责人就必须提前制定规划，明确目标，一个具有自己的理想与目标的人，总是全力以赴、绞尽脑汁地力求提前达到目的。他的思想是向前看的，并决心为了既定的目标采取果断的行动。一个企业的领导往往在企业中一天工作七八个小时，而作为企业的最高领导，要随时关注企业中新旧问题，七八个小时还远远不够。”

据土光敏夫的经验来说，在公司好好干 8 小时，那是理所当然的，关键在于工余时间你是怎样度过的。美国有个叫尼勃逊的人，他对近一百年世界企业界的巨子们作了调查分析后，得出一个结论：这些实业界巨子们成功的

原因，毫无例外地都是因为他们以为下班后的时间是重要的。而且，成功的主要原因在于下班后的时间，而不在于上班的时间。因此，土光敏夫认为，下班后的下午 6 点，只要你占用其中的两个小时去学习和思考，时间一长，能力便会突飞猛进。

50 年代的日本，私家小轿车不多，人们上班用的工具大多是公共汽车、电车和自行车。石川岛公司总经理当时已年过半百，他先是乘公共汽车，后又改乘电车，经过一个多小时的颠簸与拥挤，才能到达东京的总公司。那时才是早上 7 点钟。当他气喘吁吁地走进总经理办公室时，偌大的办公室里仅有他一个。稍稍休息一下，他就脱下西装，套上工作服去生产车间了。

1965 年 10 月，日本《读卖周刊》的记者近藤采访了刚刚就任东芝公司总经理一职的土光敏夫。在了解了土光敏夫对东芝公司的看法和他的经营理念之后，近藤看似随意地问了土光敏夫一个问题。

“土光君，你是在打高尔夫球之余思考工作上的事呢，还是在工作之余打高尔夫球？”

土光敏夫毫不含糊他说：“我从不打高尔夫球。我历来鄙夷这种说法，认为只有会打高尔夫球，才会将生意做活。”

“那么，”近藤又进逼一步，“你是不是常在夜总会呢？我时常听别人说，夜总会最适合做生意。”

“夜总会？的确诱人。但是作为一个每天凌晨 4 点钟必须起床的人来说，决无去夜总会的雅兴。我实话对你说吧，认为夜总会是做生意的最好场所的人，往往不是正直的商人，或者说，他们以一种借口掩盖他们在夜总会里花天酒地的真相。可以想象，第二天他还可以保持旺盛的精力工作吗？这样的人，他的公司迟早会垮掉的。因为他们过多地沉溺于‘夜生活’，很少花工夫思考自己的主要工作，所以决策往往失误，最终遭致淘汰。”

第六章 热血创造奇迹——日本“经营之圣”稻盛和夫的经营哲学

热血创造奇迹

“炒”了自己的“鱿鱼”

“向巨霸 NTT 挑战，荒谬至极”

“我们之间并不是雇佣关系”

酱菜和夜宵面经营哲学

中小企业家要比政治家、官员、学者更伟大

一、热血创造奇迹

1959年4月，在日本东京，一家名叫“京都制陶”的公司正式开张。这是一家从事电子工业用陶瓷材料生产的公司，其时只有300万日元资本金和28名员工。

在这28人的队伍中，骨干力量是以一名叫稻盛和夫的27岁青年为首的8名热血青年。当时，他们一起，按照日本古时候武士们结盟的方式，写下了一张“誓纸”，人人在上面祖上血手印，然后一起发誓：从今以后，大家团结一致，为了公司的发展共同奋斗。这样一种公司创立方式，在现代社会确实少有，它容易使人想起中国古代英雄豪杰们“桃园结义”或者“献血为盟”，有一种豪快悲壮之感。

令人吃惊的是，35年后，这家小公司的产品年销售额已增加了8000倍，其所获利润，居然增加了12000倍。即使是在经济高速发展的日本，这样的膨胀式的发展速度也是少见的，称得上是一个真正的奇迹。伴随着京陶的发展，其名声不仅在日本家喻户晓，而且早已响遍全球。京都制陶所生产的主要产品之一的半导体集成电路封装，因其质量、性能优良，早在1965年，得克萨斯仪器公司、国际商用机器公司等美国大公司就已相继大宗订货。大名鼎鼎的阿波罗号、哥伦比亚号航天飞机的计算机系统，也都采用了京都制陶的产品。它的产品已占有了70%到80%的国际市场，而且其分公司也早已遍布全球。

“三小时大哭”

稻盛和夫1932年出生于日本九州鹿儿岛县。他的父亲是一个老实本分的小工匠，平时沉默寡言，不善交际，也不懂心机，只知道一声不吭地玩命干活。

在他们家那栋两层楼的老工房子里，楼下是印刷作坊，每天上午，当睡在楼上的稻盛和夫醒来时，楼下的人们早已开始了一天的劳作。父亲在专心致志地开动他的印刷机，母亲则带着女工们面对堆在眼前的小山一样的纸袋忙得手脚不停。自然没有人会去在意楼上的小和夫是睡着了还是醒了。

小和夫一觉醒来，总是先睁开眼睛观察一下四周，期待第一眼就能看到母亲，最好还是正依偎在母亲的怀里。但每次都令小和夫失望，屋里空无一人。竖起耳朵一听，也只有楼下传来一阵阵刺耳的机器滚动声。小和夫开始很不耐烦地叫唤起来：“妈妈！”“妈妈！”叫一声无人应，叫两声无人答，三声还是没有回响，于是，事不过三，随着底气十足的“哇”地一声，小和夫正式宣布了他那“三小时大哭”的开始。

楼下的人这才知道和夫已经醒来，并知道下面将会发生的是什麼，于是，女工们相视而笑，父亲则只是抬抬眼皮，然后再无反应。只有母亲最为着急，却又因为手头活忙一秒钟也抽不开身，最后只有无可奈何地叹口气，先让他哭去吧！

这种无视的态度，使和夫哭得更激烈，而且哭的理由也更加充分，他那哭声于是变得连绵不断，惊天动地，一声比一声大，一浪比一浪高。于是，母亲也只好急匆匆跑上楼去，把和夫抱起来亲一亲，“好了好了，妈妈来了，别再哭了。”

跟一般的孩子完全相反，小和夫的哭声，反而变得更厉害了。母亲不耐烦了，扔下一句“要哭就自己哭去吧”，又急匆匆地跑下楼去，埋头于自己的工作。这样一来，小和夫的“示威抗议”到了最后挣扎的紧要关头，于是，就不只是放开嗓门大哭，而是一边哭，一边扯被子砸枕头，抡起双腿把薄薄的楼板砸得咚咚响。没好气的母亲这一下怒从心起，咚咚几步冲上楼，对着和夫的屁股使劲抽打几巴掌，然后扭头就走。于是，小和夫的“三小时大哭”进入了最后高潮，哭声变得无比悲愤，无比绝望，一直哭到昏天黑地，声嘶力竭。

小和夫每天都要进行的这一幕，给人一种无休无止的感觉，被大人们称作“和夫的三小时大哭”。每天如此重复上演，很快出了名，弄得左邻右舍无不知晓。不管他后来变得有多么伟大，那持续很久的哭声，都深深地印刻在每一个在场人的记忆里。

“孩子王”和“批发商”

稻盛和夫在上小学的时候，曾在班上“占山为王”，当了很长一段时间一个小小派阀的头头。那个时候，日本正处于军国主义时代，孩子自然也以玩战争游戏为多。和夫身为一派首领，显示出指挥的才能和大将的风度。他往中间一站，你当侦察兵，你当后勤队，你去正面冲击，你去迂回包抄等等，一个个地指挥调遣，分配任务，然后一声令下，大家就开始行动。有时候，他还采取以威服人的方式，将临阵脱逃者揪回来严加训斥，把场面震住；或者把自己口袋里的糖块尽数掏出来，进行一次“平均分配”，从而稳住军心。

童年时代的这种经历，成了稻盛和夫人生中的一个重要体验。他在后来回忆时说：“正是通过这样的体验，我在到了中学三年级之前，对于朝三暮四之人心的易变有了充分的认识，对于社会生活中人与人之间关系的基本原理，差不多都已经掌握了。”

小学毕业后，几经挫折好不容易上了初中的稻盛和夫，以并不太好的学习成绩毕业后，面临着要不要继续念高中的抉择。

当时稻盛家的经济状况，随着日本的战败而每况愈下。印刷作坊早已在空袭的混乱中倒闭。一家人的生计，只有靠本来就不会做生意的父亲去跟着别人做点盐巴生意来支撑。母亲还不时地把自己的衣物拿到黑市上去换点番薯之类来糊口。

已满16岁的和夫，已经是个大人了。他坚持要上高中，于是自己找父亲直接谈判。在一阵激烈的争吵中，从来不动气的父亲，平生第一次给了和夫脸上一巴掌。最后还是和夫取胜了。父亲把家中最后一笔财产——乡下的3亩土地卖了出去，作为和夫上高中的资金。

上高中后，和夫很快热衷上了课余活动。这一次不再是过去的“占山为王”与战争游戏了，而是在和平年代里盛行于日本的垒球。每天放学后，他都要在学校的球场上玩个尽兴才迟迟回家。

一天，很晚才回家的和夫，发现平常总是十分和善的母亲，脸色变得格外严肃。母亲把他叫进屋里，面对面地坐下，把家中的艰难和对他的期望说了出来。“我懂了，妈妈。”和夫决定放弃自己所喜爱的垒球，而准备为家里做点什么。

正好这时家里又干起了裱糊制作纸袋的行当。和夫决定为家里做的事，

就是把做好的纸袋拿到外面去叫卖。于是，稻盛和夫开始了他一生中第一次做生意的体验。

他的买主是街上那些经销糖果、杂物的小商店。开始时，和夫既害臊又胆怯，一出家门就赶紧低头骑车，生怕见到左邻右舍的人和同学。到了小商店门口，也要踌躇半天，才鼓足勇气进去推销。但没过多久，他就习惯了，而且变得相当老练。每天精神抖擞、堂堂正正地骑着车，大街小巷到处跑，可谓轻车熟路。每天卖完纸袋回到家，将钱如数点交给父亲，看见父亲乐呵呵地点着钞票的那副样子，和夫心里也有说不出的高兴。

和夫的生意越做越来情绪，开始动脑筋想些名堂了。他发现，照着原先习惯的老路线沿途叫卖下去，白跑的时候多，而且能跑的区域很有限。于是想出一个办法：把自己家周围的一大片区域，划分为七块，每天专跑一块，然后从星期一到星期天，按着顺序跑下去，一个星期下来正好跑完一圈。这样一来，既可把大片区域内的每一家小商店都跑遍，又因为每个地方都是一个星期才去一次，再去时正好商店的纸袋已经用完。实行这项“改革”之后，和夫的生意越做越好，本人也越干越起劲。

不久，他的买卖遇到一个自己也没有想到的转机。一家店主老太太让他以后多拿些纸袋放在她那里，帮和夫批发着卖，和夫高兴得跳了起来。按照这个办法，隔一段时间专往老太太商店跑一趟，送上一大批纸袋，扔在那儿也不用管，到时候来收钱就行了。和老太太多做了几笔生意，真正体会到了批发的妙处后，和夫马上开始按这个思路去开发自己的新客户，先后和好几家商店谈成了生意。

这样一来，高中生稻盛和夫就当上了一个货真价实的“批发商”。

他卖出的纸袋比原先的沿街叫卖卖出去的要多得多。但他并没有放弃七个区域的老主顾，他雇了一个同学做帮手，让他按自己以前的老办法，去跑那七个区域，自己只管几个大店的批发。

“炒”了自己的“鱿鱼”

高中毕业后，稻盛和夫不顾父亲的反对，考入了本地的鹿儿岛大学工学部。他一边读书，一边靠打工来挣生活费。毕业前夕，正好碰上日本经济萧条时期，许多公司都在纷纷裁减员工，大学毕业找工作的问题，一下子变得很艰难。

进大公司工作的梦想破灭了。最后靠大学一位老师个人关系，京都一家叫做松风工业的专门制作高压线所用碾子的公司答应聘用他。

可是，中间还有一个很大的问题。因为碾子这东西是用陶瓷来制作的，所以松风工业公司提出，聘用的学生应是学无机化学并研究粘土陶瓷的。稻盛和夫的专业却是有机化学，也从来不知道粘土为何物。专业对不上口，而好不容易争取到的就业机会又绝不能轻易放弃，于是，在老师的帮助下，他居然在大学的最后半年换了专业，从有机化学转到无机化学。在这半年的时间里，他以有关粘土矿物的研究为主题，出色地完成了毕业论文。

这样，他如愿以偿地去了松风工业公司，并作为技术人员，分到了特殊陶瓷产品开发研究的工作。他发现，自己在大学里学的东西，特别是最后半年赶着学的那些东西，对于实际工作几乎是毫无意义的，一切都得从头学起。

然而，这家公司的境况实在不妙。经营总是处于赤字之中，连职工的工

资都常常拖延或欠发。与稻盛和夫一起进入公司的几个大学生都纷纷大喊上当，宣称再也不想在这么个破烂公司呆了。于是，在不到一年内，就有两个人辞职而去，一个跳槽到了别的公司，一个则干脆进了自卫队，稻盛和夫也打算进自卫队，但错过了期限，他于是只好坚定了在公司干下去的决心。而这个决心一下，稻盛和夫就显示出他那坚强的意志和韧性。要干就要干好，就要干到底。至于公司的情况为何糟糕，自己的处境如何艰难，他都不再去考虑；只是埋着头一心一意地工作而已。

这样干了一段时间后，开发研究的工作逐渐走上了正轨。而稻盛和夫也越干越起劲，最后干脆把铺盖卷及锅碗都搬到了公司来，每天在公司里埋头工作，困了就睡上一觉，饿了就自己做上顿饭吃。特殊陶瓷制品的开发研究终于有了成果，新产品进入了试制阶段。他被任命为新成立的特殊陶瓷科主任。在他的主持下，特瓷科的工作越来越有成效，成了唯一能给公司带来利润的部门，被公认为肩负着公司未来的“希望之星”。不久，在他的手下，逐渐聚集了一帮公司中最有朝气、最有能力的年轻人。他们抱着振兴公司非我莫属的气概，不管条件多么艰难，工作多么艰辛，从来都是任劳任怨地拼命干活。

然而有一天，公司任命一个喜欢摆弄古董的技术部长来管特瓷科，仗着自己是总经理的亲信，对于不同意见，不是打杀就是压杀，反正一概拒而不听。这一来，稻盛和夫和他的特瓷科的工作就完全乱了套。他那么个直性子人，对工作又是特别的认真，容不得半点马虎与胡闹。于是，与技术部长之间的摩擦顶撞不断发生。终于有一天，稻盛和夫斩钉截铁地对部长宣布：“从现在开始，我正式宣布辞掉这个公司。”说完，他转身走出门外，当天就去办理辞职手续。

好不容易才找到的工作，好不容易才在工作中做出那样的成绩，在一瞬间，就让自己“炒鱿鱼”给“炒”掉了。

“这不是拿着钱往水里扔吗？”

正在稻盛和夫为工作发愁之际，他的老上司原技术部长青山政次来找他，政次也对松风公司的管理不满，早就在考虑另立门户的事。看到稻盛和夫辞职了，他就决定要把自己完全赌在这个年轻人身上。两人一拍即合，立即开始行动。

筹办新的公司，最难的是资金问题。

青山想到了自己的两个好朋友，一个叫西枝，另一个叫交川有。西枝原来也是松风公司的职工，也是因为与上司发生冲突而辞职，现在京都一家电机公司任董事。而交川有则在自己经营一家公司的同时，也担任西枝所在公司的监察役一职。稻盛和夫在青山带领下去拜访这两位朋友，谈了他们的想法，请求二位资金上给以援助。西枝听着他俩的谈话，不断地点头称是。交川有很有些不以为然：“罢了罢了，靠着这么个27岁的小毛孩子，就要去办什么公司，这不是拿着钱往水里扔吗？万一失败了，我看你们怎么办？”好在西枝对这事很支持，并且请公司总经理做交川有的工作，终于说通了交川有。

经过青山和西枝的帮助，筹建公司的资金总算有了眉目，接着便是物色人员问题。稻盛早已成竹在胸。特瓷科的那帮年轻人，早就是他的“同志加

兄弟”，他一个个地打了招呼后，大家都没有什么好犹豫的，不约而同地满口答应了。尽管前程未卜，但大家认准了一条，跟着稻盛和夫去干，是绝对没错的。

不久，稻盛和夫又一次见到西枝。西枝的一席话，让他感动不已：“稻盛先生，我是那天听了你的一番话，才动了心，决定出资帮助你办公司。说实在话，这笔钱投出去了，你能不能成功，可是谁也不知道。但我就是迷上了你这个人，无论如何也想帮一帮你。我已经对老婆说了：‘这次就把家里的房子抵押出去，借钱去出资，帮助那个青年办公司。但如果公司失败了，咱们家的房子说不定就会被别人拿走，你看这行吗’可我老婆却说：‘既然你真是看中了这个青年，又去管他什么房子不房子呢？’”

听着这话，稻盛和夫两眼含泪，什么也说不出来了。只是在心中暗暗下着决心，就是拼着死命，也一定要把这个公司办好。

西枝说出来的另一席话，更是让稻盛和夫既是感激，又是吃惊：“稻盛先生，我们出资给你办公司，绝不是想拿钱去买下你这个人，让你成为钱的仆人。这个公司，应该是属于你们年轻人的。所以，我们决定让你们也拿些股份，真正成为这个公司的主人。”

在公司筹集的 300 万日元的资本金中，西枝、交川有、宫木等占了 200 万。另 100 万，其实也是这些出资者们的钱，则以技术出资的名义，算在了青山、稻盛和夫和他的七八个哥儿们的名下。这样，稻盛和夫和他的那一竿人就在一分钱不出的情况下，不仅办起了自己的公司，还成了这个公司的股东，从而真正地成为了公司的主人和创业者。

“向巨霸 NTT 挑战，荒谬至极”

1985 年 4 月，日本政府实施自由化政策，决定实行电讯事业民营化，允许民间参与远距离通讯事业。稻盛和夫经过冥思苦索，决定向电讯事业进军，在建立第二电电企画公园的基础上成立了 DDI 公司。在稻盛和夫之前，从来没有一家私营企业，敢向 NTT 的垄断地位，以及电报电话这一巨大事业挑战。

稻盛和夫本人和京都制陶公司既无通讯方面的技术，也缺乏从事通讯事业的经验，以他为首加盟 DDI 公司创业的同事多数对电讯事业是“门外汉”。当时，几乎所有的传媒和经济评论家都批评说：“向巨霸 NTT 挑战，荒谬至极。”

但是，凭着一心为大众的气魄，凭着顽强的拼搏，结果大获成功。到 1993 年 3 月，DDI 公司年销售额达到 2370 亿日元，赢利 240 亿日元，1994 年 3 月，年销售额达到 2400 亿日元，赢利 190 亿日元。并且，公司股票 1993 年上市，评估颇高，市场估价总额总计约 1.5 万亿日无。在 10 年间，日本电报电话费用大幅度降低，如东京至大阪间的平日日间电话费，从 3 分钟 400 日元降为 170 日元。这意味着平日日间每周打 2 次 15 分钟左右的长途电话（170 公里以上）的人，同以前相比，每年可节约大约 12 万日元。

紧接着稻盛和夫创办了 DDI 公司的子公司——移动通讯公司，即以便携式电话和车载电话为事业范围的塞尔勒电话公司。塞尔勒公司很快发展成为集团，在关西在全日本以及中国、九州、四国、北陆、东北、北海道和冲绳等地均设了分公司。

“这不是沽名钓誉的行为吗？”

1993年11月10日，国立京都国际会馆在严肃的气氛中举行了盛大的第九次京都颁奖仪式。

尖端技术领域的获奖者是美国人基比尔，他对当今信息革命起决定作用的半导体集成电路的进步和发展作出了重大贡献。基础科学领域的获奖者是英国人汉密尔顿，他创造了说明动物利他行动的“包括适应度”概念，给生物学带来了革命性影响；文化科学、表现艺术领域的获奖者波兰人鲁德斯瓦夫斯基，他因导入新的无调性音乐和独自の偶尔性手法，而对第二次世界大战以后的音乐界给予巨大的影响。

这3位获奖者都分别被授予了京都奖的纪念奖牌和4500万日元资金。

这个京都奖，是由稻盛和夫提出设立的。

1984年京都制陶创立25周年纪念之际，他想到，从零起步的京都制陶公司，在全体员工的努力和世界各方面的支持下，不断发展，终于成为一家优秀企业，应该向使自己步入此种幸运之途的世界人民回报点儿什么，以具体体现“为了人类，为了社会做贡献是做人的最高尚行为”的经营理念。想到这时，稻盛和夫拿出个人资金200亿日元，投资创建稻盛财团，设立了稻盛基金会，并担任董事长。然后以这笔基金，设立了一个叫做“京都奖”的国际大奖，每年一次，在世界范围内从基础科学、尖端技术、文化科学与表现艺术这三大领域中评选出3位最有贡献的人士，加以奖励，资金量为每人4500万日元。

这一年，稻盛和夫52岁。对于他的行为，社会上既有人给予高度评价，认为是极善之举；也有人非难道，“幼稚无知，以个人名义设奖简直狂妄自大。”“这不是沽名钓誉的行为吗？”等等。对于稻盛和夫来说，用汗水赚来的200亿日元的确是一笔巨款。直言不讳他讲，一下子拿出这么一大笔资金，作为一个平凡的人，他也感到十分可惜。但是，当时他想：“我已经能够抑制利己之心，作出正常判断了，现在，已到了可以向这一事业迈步的时候了。”

到1996年11月10日，京都奖已颁发12次了。当稻盛和夫亲眼看到在他心中描绘的那种为了社会和人民而反复进行不为人知的努力的优秀人物被授予京都奖，以及许多人从心里称赞获奖者的情形之后，深感做了一件真正的好事，自己也成为了人生更加充实的人。他意识到：设立京都奖不是拿出多少钱的问题，而是再次学到了一个道理，即具有利他之心就可以得到人生真正的充实感，不要去管别人说你是狂妄自大或沽名钓誉。

现在，京都奖在世界科学文化界的声誉越来越高，曾被美国《纽约时报》评为与诺贝尔奖相提并论的世界级大奖。

盛和塾应运而生

稻盛和夫的经营哲学与精神，不仅感染了京都制陶的职工，推动了京都制陶这个公司的发展，而且也在日本的很多企业家，特别是中青年企业家中，产生了极大的影响。于是，在1983年，京都一些敬慕稻盛和夫的企业家，就自发地聚集在一起，要搞一个学习会，仰稻盛和夫为经营之师，学习、吸收他的经营哲学。大家便请稻盛和夫亲自来讲一讲。稻盛和夫欣然应诺，于是

这种学习会就持续地开展下去。后来学习会搞得越来越热烈，引起极大的反响。在企业家之间，这一信息一传十、十传百地传了开去，京都的其他许多企业家也踊跃参加，京都以外的一些企业家也纷纷赶来，一时间搞得场场爆满，小小的学习会再也难以满足需要了。

于是，一些特别热心的人提出，要搞就彻底搞，干脆形成一个正式组织，以便于使学习会更持久、更广泛地开下去。

面对着大家这么强烈的热情和愿望，也出于自己应该为培养日本将来的企业家而尽力的信念与责任感，稻盛和夫接受了这个要求，并表示愿意为此竭尽全力。于是盛和塾就应运而生了。

盛和塾的“盛和”二字，是从稻盛和夫的名字中取出“盛”与“和”这两个字组成，它还包含了祝愿大家事业隆盛以及各种关系中人德融和的意思。盛和塾的性质被规定为“景仰京都制陶会长稻盛和夫为经营管理之师，追求事业隆盛与人德和合的青年经营家集团”，其目标与宗旨就不仅是学习有关经营管理的技术或技巧，最为重要的是去“思考、学习一个企业家应有的经营哲学、人生观、价值观，并将之化为己有，以结合到实践中去”。同时也通过这种方式，在对共同的哲学与精神认同的基础上，企业家们在一起交流、切磋、帮助，建立起一种广泛的网络关系。

在发祥地京都正式成立盛和塾后，短短时间内，大阪盛和塾、仙台盛和塾相继诞生，大有一呼百应、遍地开花的势头。到1994年，日本已有44个盛和塾，从最北端北海道的札幌到最南端九州的鹿儿岛，盛和塾已遍布于日本列岛，正式会员发展到2700多人。

按照稻盛和夫的设想，盛和塾要办到100所、有5000名塾成，扩大到全日本和全世界。1994年，这个设想开始跨越国界。在巴西侨居的一些日本企业家，得知有关盛和塾的信息后写信给稻盛和夫，要求在巴西也成立盛和塾。稻盛和夫很支持，在巴西盛和塾召开成立大会时，他专程前往参加。1995年，台湾也建立起盛和塾。

二、人生的哲学就是经营的哲学

稻盛和夫与京都制陶成功的奥秘在什么地方？

原任京都制陶公司工会书记长的福井诚总结了4条，其中头两条是：有了稻盛和夫这么一个稀有的哲学家；公司中形成了一个对这个稀有的哲学家坚信不疑风气。

大阪企业家稻田二千武也说：“京都制陶的成功，不在于有什么特别的技术，而在于有一种让职工们都团结起来的哲学。”

把一位企业经营家归结为哲学家，把他所经营的企业的成功归结于一种哲学，这似乎让人们一时觉得有点难以理解。但这恰恰正是京都制陶得以成功的最大奥秘。

实际上，对于京都制陶，人们最为关注、最为感兴趣的，不仅仅是它如何如何地成功，而是它具有一整套十分响亮的理念与哲学。正是这种理念与哲学，以及这种理念与哲学同实际行动的结合，把京都制陶导向了巨大的成功。

对于稻盛和夫与京都制陶来讲，人生的哲学，就是经营的哲学。

“我们之间并不是雇佣关系”

首先一点是，一个企业，应该是相互信任的同志所组成的集体。凡属企业的职工，不管是经营管理者，还是一般工人，都有一个共同的目标，共同的“志”，所以是“同志”。而同志与同志之间，就应该相互信任，相互问心连心相连，相互间以“爱情”作为行为的规范和基准，抱着“感激”与“报恩”尽心尽力。

这样一种企业精神的树立，在稻盛和夫创立的京都制陶公司是源远流长的。

我们在前边曾介绍过，京都制陶创立时，只是一个“十几个人来七八条枪”的小小的“乡镇企业”，以稻盛和夫为首的8名热血青年，按照日本古代武士结盟的方式，人人在“誓纸”上面报了血手印，然后一起发誓团结一致，为公司的发展共同奋斗。正是这种以血为证、心心相印的钢铁同盟，正是从这种“血盟”关系中，产生了“相互信任的同志的集体”这一企业精神的原型。

稻盛和夫说：“公司成立伊始，我们一无资金，二无设备，有的只是我们同仁紧紧团结在一起的一颗颗心。我要以这种团结之心为基础进行经营。尽管人心易变，可是，从历史上看，任何一项伟大事业无不是由志士同心心心相印来完成的。同志之间一旦结成信赖关系，就没有比这更强大的力量了。这就是我把自己的命运押在人们团结一心之上的缘由。”

以这种团结之心为基础，京都制陶公司从创业第一年起，就想方设法得到盈利。第二年，即1960年春，公司录用了11名高中毕业生，规模发展到60多人。

这一年年末，稻盛和夫经历了一个使自己的经营思想发生重大变化的事件。

那11名高中毕业生，与大家一道终日拼命工作到深夜。可是临近年末，他们来到稻盛和夫办公室，把一份请愿书摆在他面前：“我们来到您这个刚

成立的公司，一直在按照您的吩咐工作着。可是，对于今后怎么办，内心总有一种难以抑制的不安，所以希望签订一个每年给我们涨多少工资的协议，如果不行的话，我们只好集体辞职。”

对于这个要求，稻盛和夫十分震惊。于是，他把他们领到他那只有两间公营住宅的家里，和他们进行了三天三夜的长谈。

他这样劝道：“你们让我签订一个协议，我做不到。因为公司刚成立不久，录用你们，是为了大家一道把这个公司办好，公司刚开始营业，连我自己也无法预料它今后会怎样，所以无法按照你们的要求来保证将来的工资。为了创造一个美好的未来，我们只有一同每天加油地干。”

但是，那 11 名高中毕业生仍然反复强调说：“情况确实如此。可是，一考虑将来，就抑制不住内心的不安。这样下去，能真正好起来吗？如果您保证每年给我们涨一定的工资，我们才放心。”稻盛和夫还是没有答应他们的要求。

于是，他们说：“既然如此，我们只好辞职了。”

沉默了一会儿，稻盛和夫说：“虽然不能同你们签订协议，但是我一定会为你们着想。你们不相信吗？你们有辞职的勇气，就不能有相信我的勇气吗？如果没有信任我的勇气，连上当受骗的勇气也没有吗？和我一起工作一段时间，你们就会确认我是不是骗子了。那时，如果你们认为自己上当受骗了，可以杀死我。”

听到这话，他们明白了，老板是真正豁出命来干工作，是真心实意对待他们。随后，他们撤回了自己的要求，再也没有什么怨言，不但如此，还事事走在其他职员的前面，为京陶公司的发展竭尽全力。

通过这件事，稻盛和夫得到了宝贵的经验教训，即在经营中“人心比什么都重要”。他认为，“人心确实变得快，有时也靠不住，但反过来说，世界上也再没有比人心的结合更加牢固的东西。”公司的发展完全依赖于所有员工“人心一致”。于是，他正式提出了“以心为本”这一经营哲学，对公司全体员工宣布“京都制陶必须是相互信任的同志所结成的共同体”并将之确定为公司的“经营基础”。

对这一经营思想，稻盛和夫曾作过这样的说明：“我们的公司，并不是成立在雇佣的关系之上，而是相互倾心的同志们聚在一起所结成的命运共同体。”

“到了万不得已的时候，也不解雇大家”

在日本企业的工资制度中，工资的增长往往通过一年一度的“定期增薪”来实现，而定期增薪的幅度，则由每年三四月份工会与资方的交涉——“春季斗争”，因为稻盛和夫实现他的诺言，每年定期增薪的幅度都要高于一般企业“春季斗争”所达到的水平。

能够实现这一点，首先是因为京陶公司本身的生产增长与发展，远远超过了一般企业的平均水平。而同时，它又是京陶的“命运共同体”这一经营思想的体现：企业共同体本身的发展与繁荣，意味着每一个成员的繁荣；而每一个成员的繁荣，并不是通过工会与公司的“斗争”，而是通过每一个员工共同努力，去发展公司、繁荣公司来达到的。

为了更加充分地体现这一点，稻盛和夫除了按照日本公司的一般惯例，

每年冬夏两次定期给职工发放资金外，还在公司经营情况良好的时候，给职工发放“临时资金”。而另一项更具有重大意义的措施，则是实行“职工股份所有”制度。他鼓励职工们购买公司的股票，像他开始创办京陶西枝等出资者实行的那样，让每个职工都成为公司的股东。在京陶创立 25 周年纪念的时候，稻盛和夫还把他个人所有的股票拿出来，无偿地分配给每一个职工。在日本，实行“职工股份所有”的公司也还有，但把属于自己私有财产的股票白白送给每一个职工的，大概只有稻盛和夫这么一个企业家才能做得到。有时候，稻盛和夫还把本公司股票，作为对生产中有功劳者的奖励，或替代“临时资金”发给大家。这样一来，京陶的干部和工人大多持有相当数量的本公司股票，公司的发展，股票的升值，就直接意味着职工个人财产的增加，京陶的职工也就名副其实地成为了公司“命运共同体”的一员，与公司的发展同发展，与公司的繁荣同繁荣。

雇佣制度也是企业作为“共同体”能否成立的一个前提性要素。如果一个公司不能保证职工长期而安定的工作机会，如果职工在公司干不了几天就有被解雇的危险，所谓的“命运共同体”就成了一句空话，根本无从谈起。日本的大公司一般都实行“终身雇用”，虽无契约上的明文规定，但作为一种惯例，职工们都倾向于终生在一家公司就业，而公司不到万不得已的时候，是不轻易解雇职工的。

在稻盛和夫的京陶，这一制度实行得最为彻底。别的公司是“不到万不得已的时候”不解雇职工，京陶却是“到了万不得已的时候”也不这么干。

1974 年，因国际石油价格猛涨，日本经济陷入了严重的危机。不少企业倒闭，许多公司也开始了“万不得已的时候”的人员裁减。这期间，京都制陶也面临着很大的困难，销售额下降，利润大幅度减少。稻盛和夫不得不根据市场需要减少生产量。但对于因此而产生的富余人员，他就没有像其他一些公司那样采取解雇或“暂时解雇”的便利办法。他把这些富余人员从生产第一线上撤下来后，编成“预备部队”，每天安排他们在公司里从事打扫卫生、修理房子、整理花坛一类的工作，或者安排他们学习文化、操练技术，等到公司一朝恢复生产，马上就让他们回到原来的岗位重新干。

1972 年，在公司的元旦新年会上，稻盛和夫半开玩笑地宣布说：“今年我想把公司的月销售额提高到 10 亿日元。如果能达到这个目标，我就让全体职工到夏威夷去旅游。达到 9 亿日元，就去香港；但如果只有 8 亿日元，那我们就只好一起到庙里去坐禅。”

后来，稻盛和夫这段话居然被定为公司本年度的“经营方针”。在职工们全体一致努力下，到了 10 月份，月销售额达到了 9 亿日元。于是，稻盛和夫履行诺言，到了第二年 1 月，安排公司全体职工 2300 余名，分 7 批浩浩荡荡开到香港旅游，总开销 2 亿多日元。

海外旅行现在在日本已不新奇。但在 70 年代初，这对于一般人来说，是件难得的美事。京陶这一“壮举”引起社会轰动，职工们作为公司一员的“自豪感”也因之而倍增。在 1979 年京陶创立 20 周年纪念时，全公司 3800 名职工，又分 23 批分别到马来西亚、新加坡旅游。

著称于全日本的“工作狂”

一个企业首先是物质生产的基本单位，其最主要的活动当然就是劳动、

工作。这一点，京陶也不例外。不管是“命运共同体”建立，还是“全体职工物心两面的幸福”的追求，都必须通过生产活动去达到，而“利他的经营”，也必须体现在物质财富的创造中。

所以，稻盛和夫对“哲学”、“心”这样一些精神因素的强调，并不等于对实实在在的生产活动的忽视。而恰恰相反，贯穿在整个“以心为本”的人生、经营哲学中的一个基本主题，正是关于人为了什么去工作，工作意义何在，应该怎样去工作这样一些根本问题的思考，以及对这些问题的回答。公司是“相互信任的同志共同体”，而职工们都是心心相连、同甘苦共命运的同志和伙伴。因此，每一个人在公司中的工作，首先就是为了自己的同志，为了自己的伙伴。为了自己的同志都能幸福，为了自己的伙伴的情谊，为了大家的共同的命运，并“为人类社会的发展、进步”，就应该努力地工作，拼命地干。

于是在京陶公司，劳动、工作就有了不同寻常的意义。一个职工，不能仅仅是为了拿工资而工作，更不能是在公司混日子，而是要抱着“为了京陶这个同志集团，不惜把自己的人生赌出去”这样一种心态，一种强烈的使命感，“把自己的全部热情都投入到工作中去”，并且在工作中找到自己人生的意义、追求自己人生的目标。

稻盛和夫常说：“人生只有一次，要过得不让自己后悔。因此，我要在工作中全力以赴，度过一个能让自己的灵魂燃烧起来的人生。”

对刚进公司的新职工，稻盛和夫也总是教导说：“追求娱乐的人生是空虚的，人生只有一次，应该过得更加充实。为此，我们不是应该更多地去为了集团、为了社会、为了他人而尽力吗？”

正是在稻盛和夫这样的言传身教下，职工们把在京都制陶工作看成是追求自己的人生价值，燃烧自己的灵魂和生命。“在工作中去体会人生的喜怒哀乐、酸甜苦辣；在工作中去找到人生的充实感，找到作为人的自豪和骄傲”。而到了最后，工作的意义就上升到了一个更高的境界，这就是“把工作当作艺术”，像一个艺术家那样，“为工作而倾倒，迷恋上工作”，工作也就不再是被强迫的、受痛苦的，而成了一种愉悦、快乐的，也就能让自己的所有热情和能量，都能在工作中去完全燃烧。

正是在这种企业经营精神之下，京陶上自稻盛和夫，下到每个员工，形成了一种勤奋工作、拼命干活的风气。以稻盛和夫本人带头，全体职工都成了“工作狂”。在这个公司，从一大早干到天黑，几乎是每天工作的惯例；干到晚上10点才下班，还不认为是加班加点。有时候为了赶工期，全公司会一下子干到晚上12点。如果说日本人是以其“工作狂”而著称于全世界的话，京陶则更以其“工作狂”而著称于全日本。

这样的风气，也是来源于京陶创立时的企业精神。当初，作为一家无名的小小“乡镇企业”，为了求生存，客户叫什么时候交货就得什么时候交货。常常是接到一些很难做的活，又必须在短期内完成。这时，稻盛和夫就带着他的“血盟”哥儿们，天天在公司干到通宵达旦，困了就随便找个地方和衣而睡，几个小时后又爬起来再干。后来公司发展大了，这帮“血盟”兄弟都成了管理层干部，而创业时的精神，就形成了风气传了下来。而且，正是在这种传统中，越是干部，越是管理层，还越是要玩着命地干。在京陶的一个实行两班倒工作制的车间，每天一清早，当下了夜班的工人走出门时，车间主任总是站在门口，挨着个对每一位工人说：“辛苦了，辛苦了。”而这个

主任自己，却是每天从清早干到晚上 11 点。然后在第 2 天一早，又会这样站在门口，一遍遍地叫着“辛苦了，辛苦了”，开始他自己辛勤工作的一天。

“变形虫”之间的“买卖”

京陶的工作精神体现得最为集中的，就是稻盛和夫所实行的“变形虫”经营方式。这一经营方式闻名于全日本。

所谓“变形虫”，指的是工厂、车间中形成的最小基层组织，也就是最小的生产单位，相当于我国工厂中的班组。比如，某个车间的某道工序，至少需要 10 个人来干，那么就由这 10 个工人组成一个小组，叫做一个“变形虫”。

这种“变形虫”式的生产小组，有几个基本原则：一是相对于一个工作量，以最少的必要人数来组成；二是单纯化，把一个工程尽量分成一道道单纯的工序，然后相对于一道工序，形成一个“变形虫”；第三，也是最重要的一点，就是“变形虫”的大小、组合可以随时变化，比如说某道工序的工作量今天增多了，“变形虫”的人数就随之增加，到明天工作量减少了，“变形虫”也就随之缩小。而如果产品的种类、工序发生了变化，“变形虫”随时根据生产的需要，伸缩自在，变化自如。因而，在京都制陶，基层单位中没有固定的组织，只有一个随时变化的“变形虫”；当然也就没有班组长一类的固定职务。每个“变形虫”的负责人，就由对这个“变形虫”所承担的工作最为熟练、最有技术的职工来担任，“变形虫”组合变了，负责人也就换了。

这样一种“变形虫”方式，既有效率，又好管理。其大小随着工作量不断变化，就避免了工作量减少时容易发生的窝工、人员浪费。而每个“变形虫”的规模尽量最小，又是承担最为单纯化的工作，所以负责人也便于管理生产中各种漏洞和问题。

但“变形虫”方式最大的特色和妙处，还在别的地方。每一个“变形虫”，又还是一个“独立”的核算单位，也就是说，以“变形虫”为单位进行独立的“成本”和“利润”的核算。比如说，在一个车间内，从原料、半成品到成品，形成一道道的生产工序，组成一个个“变形虫”。而在别的工厂，普通的工作方法是，负责每一道工序的生产单位，从上道工序接手一批半成品，然后完成自己工序的加工任务，再交给下一道工序。只要在规定的时间内完成了加工，就算完成了生产任务。但“变形虫”却不同。作为一个“独立”的核算单位，它不是简单地从上一道工序接手多少半成品，而是“购买”，按一件多少钱计算，接手后就成了这个“变形虫”的“成本”的一部分。然后再算上这个“变形虫”在完成本工序的加工中所花费的材料、原料、能源消耗等费用，就成为这个“变形虫”的“总成本”。于是，当它把自己所完成的半成品交给下一道工序时也就不是单纯的“转交”，而是“卖给”，按每一件多少钱计算，这就成为这个“变形虫”的“产品销售额”，其中减去“总成本”，就形成这个“变形虫”的“利润”。这样一来，看一个“变形虫”的成绩，就不是看它“完成了多少生产任务”，而是直接看它降低了多少“总成本”，“赚”了多少钱，获取了多少“利润”。“变形虫”的成绩直接联系上了“多少多少钱”这么一个明确的目标。每天只要整个工序在运转，这种“变形虫”之间的“买卖”、“成本”和“利润”的计算，就在不

断地进行，每个“变形虫”每天甚至每小时创造了多少利润就一目了然，每个工人每天甚至每小时创造了多少利润也能很简单地计算出来。

因此，在京都制陶，每一个“变形虫”中的每一个成员，就不是单单以规定的时间内完成了多少生产任务来判定，而必须每日每时都得考虑怎样去降低成本、增加利润，怎样提高每人每小时的产值。于是，在“变形虫”中，为了压低成本，一支铅笔、一个螺丝钉都要成为节约的对象；为了节省时间、提高效率，许多人工作时连厕所都尽量少上，走起路来都是一溜小跑。“成本”意识、经济效益意识，就这样渗透到了公司的每一个基层单位，渗透到了每一个职工的心中。

当然，这种“变形虫”之间的“买卖”，并不是真正拿钱去买去卖，而只是在票据上明示出来的一个数据，是衡量其生产成绩的一个指标。这种“变形虫”经营方式，很大程度上是公司内部各个生产小组之间进行的类似于“劳动竞赛”的方式。这种竞赛带来的不是物质上的报酬，而是一种荣誉，一种对公司这个“命运共同体”作出的贡献。“变形虫”经营方式是完全建立在京陶的整个经营哲学与企业精神基础之上的。京陶的哲学与精神，一旦与“变形虫”相结合，也就找到了它最直接、最具体的表现方式和组织方式。在这种方式中，“为集团作贡献”、“找到工作的价值和人生的意义”，就不再仅仅是一个口号，而成了每日每时都能看得见、摸得着的东西，从而也就获得了在每日每时的工作中，去激发每个职工勤奋努力的无限“神力”。

什么叫做“利他的经营”？它和“利己的经营”有什么不同？稻盛和夫就此作过一个非常完整的阐述。他说：“一般所谓利己的经营，就是自己想赚钱，或者想过得风光神气，所以去办一个企业搞经营。当然这种利己的经营也并非就是坏事。人都有利己的一面，想赚钱也谈不上有什么不好。但问题在于，要想拉着大家跟你走，跟着你好好干，仅是自己想赚钱这个目的还不够。职工们就会说‘是你总经理自己想赚钱，我们干吗要去辛辛苦苦干呢？’所以，要想鼓足大家的士气，引导着人们跟你走，就必须有一个高层次的大义名分。”有了这么一个可以堂堂正正地公之于众的目标，才可以将大家的能量发挥到最高水平。因此，“利他的经营”，一个是为了职工，为了大家都能幸福，一个是为了全人类，为了给人民大众带来好处。

在稻盛和夫看来，有了利他之心，利他的范围越扩展，视野就越广阔。如果能从只要对自己个人有利就行的立场，转而广大到爱护家庭、繁荣公司，进而建设好地区社会、为国家尽力、为国际社会作出贡献，那么，利他之心的范围就会相应地不断扩展，程度不断加深，视野逐步开阔。有了这种广阔的视野，就能够明辨前进方向，作出正确的判断，在问题发生之前采取预防措施。相反，一味地利己，光考虑自己，视野就变得极其狭窄，而且只会从眼前利益作判断，最终只能导致失败。

前边曾提到过，80年代初，日本国民长途电话费用极高。稻盛和夫期待着日本有代表性的大企业建立一个国际财团，去降低国内的长途电话费。这是一项为国民大众，为人类社会作贡献的事业。干好这项事业，正是京都制陶“利他的经营”哲学的体现。但是，当时面临的形势是，具有雄厚实力的 NTT 公司的垄断地位，没有人敢冒这个风险。稻盛和夫想到，要向当时销售额远远超过 4 万亿日元的 NTT 公司挑战，京都制陶公司无疑非常脆弱，难以抵挡，如同唐·吉珂德拿着长枪直刺庞大的风车。可是转念又一想，这种国家项目，难道不正是京陶的任务吗？真正地降低长途电话费，能为人民

大众做贡献的事业，不正适合“利他的经营”这种哲学吗？带着这些错综复杂的思绪，稻盛和夫整天苦不堪言。

他一直在冥思苦想，每晚入睡之前，都毫无例外地反复自问自答，目的就是为进一步确认这样一种动机：“我要从事电讯事业，是否是真正利他，真正从为大众降低长途电话费这一纯粹的动机出发？这个动机是否纯粹得没有丝毫杂念？”每天晚上，另一个稻盛和夫又在严厉地诘问他：“你就没有想向世人显示自己该有多么伟大的私心吗？”这样，两个月过去了。当他自己的内心确认了“动机至善，确无私心”时，他冥思苦想的心情消失了，并且下定决心：不管困难多大，也要干！

稻盛和夫像唐·吉珂德一样，拿起长枪直刺 NTT 公司这架庞大的“风车”。经过董事会的研究，又争取到经济界的朋友索尼公司董事长盛田昭夫、乌西奥电机公司董事长尾治郎、塞柯姆公司董事长坂田亮等人的支持，他组建了 DDI 公司的前身第二电企画公司。

当时，同时起步的还有另两家公司。

DDI 公司的处境极为不利。其他两家公司可以利用铁路和高速公路沿线铺设电缆，DDI 公司却没有这样的条件，只好开辟微波通讯线路，在山顶上架设抛物面天线等，来——构筑通讯网络。而且，在运营上，也没有遍布全国的关系公司和协作公司这种强大企业集团的支持，只能从零开始建立代理网。但是，经过顽强地拼搏，DDI 公司终于成为日本电讯事业的“排头兵”。

时至今日，仍有许多人问稻盛和夫是怎样彻底改变了 DDI 公司绝对不利的处境的。为此，稻盛和夫回答说：“这只是经营动机不同使然，因为我们是以纯粹的利他之心来从事这项电讯事业的。”DDI 公司创业伊始，他就对全体职工不断他说：“为了给广大国民降低长途电话费，拼命地加油干吧！”“这里在做一件体现人仅有的一生中真正有意义的工作！”“现在，我们得到了百年不遇的机遇，抓住它，好好利用吧！”

在大战 NTT 公司“风车”获胜的过程中，稻盛和夫又预测到：目前像皮包一般大小的便携式电话，数年后，将来会小巧得能装进衣袋里去。于是，他对创办 DDI 公司的子公司——移动通讯公司充满信心，将来一定会给社会大众带来更大的利益。但是，在向邮政省申请开发移动通讯事业时，又冒了另一家无论如何要占领东京和名古屋市场的大公司。稻盛和夫想：“从企业规格上讲，我们低人一等，应该做出让步。”于是，双方达成协议，东京和名古屋地区归对方所有，DDI 公司在其他地区开展事业。回到公司，稻盛和夫把这个协议在董事会上作了汇报。大部分意见认为：这是一个“再愚蠢不过的协议”。有位董事说：“这不等于把包子好吃的馅儿让给对方，自己则是很客气地吃仅沾着一点馅儿的皮儿吗？”稻盛和夫回答说：“确实如此，但是，只要有皮儿吃就死不了。只要大家努力，就可以把这种皮儿变成黄金皮儿！”

结果，在“利他的经营”哲学指导下，通过“付出比别人多一倍的努力”，移动通讯公司——塞尔勒集团朝着当初担心的相反方向顺利发展，又获得极大的成功。

酱菜和夜宵面经营哲学

何谓经营？在大街小巷，经营类的书籍比比皆是，书中所介绍的经营技

巧逐年翻新。但是，经营是随着环境的变化而改变的吗？如果经营者迎合每年流行的经营技巧而予以改变的话，那么在他手下工作的职员相信什么好呢？

稻盛和夫对此的回答是：“经营者应该事先了解市场新动向和经营方面的知识。但是，彻底掌握经营上更加本质的东西尤为重要。经营不能顺利进行下去，恰恰是忽略了这种经营之本质的缘故。我认为，无论在什么地方，什么时代，都存在经营者必须时时留心，可称作经营基点的东西。”

让我们先从稻盛和夫最感兴趣、最常讲，也是从其中学到“经营基点”的几件事说起吧！

京都陶瓷公司创建于京都，当地有为数众多保持数百年信誉的老字号店铺。这些店铺形成的，并被作为传统继承下来的“京都商店”，给予稻盛和夫许多启发。

据说京都著名的酱菜屋每天只出两桶酱菜。清晨尚未开店，门前顾客就排起长队。但是，酱菜屋当天要出售的两桶酱菜一经卖完，即使还有顾客没有买到也要关门。自然只能说：“想买的各位，请明天再来。”他们知道，酱菜一旦大批生产，风味就变了。店家为了维护质量，控制产量，才如此为之。这是一种绝不超出必要量的经营思想。

京都的街巷有许多店铺经营酱菜，但各家店铺均保持自己的独特风味，各以得意之作饕客。相互之间的竞争，与其说是量的竞争，不如说是如何才能制作出最佳产品的意识竞争、个性的竞争。

以品质不同，形成独自的市场，分而栖之。因此，各家都以有限的产量，保持适当的价格，去长久的经营。

稻盛和夫注意到，要保持手工制作的风味，只能制造一定的量。这种即使只为有限的顾客，也要坚持兢兢业业制作自己独特产品的老字号，京都为数颇多。保持最高品味，相互竞争独创性，再小规模也要确保独自的市场，是老字号维护的一种传统。这种拥有独自的市场，分而栖之，自己不受侵犯，也不去侵犯对方市场的作法，正是一种“他人立，吾亦立”的经营哲学和经营伦理。他从中懂得了：“不能做赶走竞争对手，只保存自己的事。否则，只会遭人憎恨，事业不会长久。”

京都的夜宵面，是一种卖面条儿的小买卖，是晚上加班的人经常吃的食品。稻盛和夫对这种看似简单的买卖发生了浓厚兴趣。经过研究，他发现夜宵面这种本小利微的生意中有着“量入为出”的经营之本。夜宵面有无数种，制作时需要购买的原料有面坯儿、汤料、鱼糕、大葱等。为了将采购这些原料的开支压缩到最小限度，需要反复地斟酌：从哪里采购鱼糕和大葱呢？一碗放进多少呢？汤料用什么等等。另外，为了使销售额达到最大限度，还要认真考虑：这样做成的面条儿卖多少钱一碗呢？每天几点钟开始、在哪里出摊儿呢等等。怎样采购和出售，体现着做买卖的人的机敏、智慧和有无头脑。这种由采购不同而产生的支出差别、由经营方法不同而产生的销售差别，如果——单算或者一天一天单算的话，也许差别并不大。然而，日积月累，一年以后其差别将是巨大的。因此，有人只用数年就发了财，有人经营了几十年却只剩下一张摊位。

从夜宵面的例子中，稻盛和夫看到，无论看上去多么简单的买卖，都要求每天努力地反复考虑，怎样才能最大限度地提高销售额，怎样才能把支出压缩到最小限度。几年以后，结果就会出现，有的企业利润增加，蒸蒸日上；

有的企业亏损增加，陷入停滞。

正是从无数这样的事例中，稻盛和夫学到了经营的本质。他把这些经营基点运用到自己的经营之中获得了巨大的成功。

中小企业家要比政治家、官员、学者更伟大

稻盛和夫历来认为，中小企业家要比政治家、官员、学者更伟大。为什么呢？他说：“因为企业家原来自己一个人生存下去就已需要付出极大的辛劳，现在又为了通过事业供养起企业员工及其家属，而把自己的心血毫不保留地倾注到公司的事业中。至少，他们每个人都想成为一名优秀人物。勿需赘言，组织的首脑必须对组织负全部责任。这不能不靠自己的努力。尤其对中小企业来说，经营者如果稍有懈怠，公司就将倾倒。

从这样的认识基点出发，稻盛和夫注意到，一度业绩颇佳，成为令大众传媒瞩目的著名企业家未能持久，最终经营失败，导致公司倒闭的例子不胜枚举。原因在哪里？就因为违背了“共生与循环”的规律。地球上所有的生命一直在共生着，并且在共生表象的背后，有着循环往复、相互支持的生命循环规律。存在捕食关系的生物只捕获为了维持生命所必需的最低限度的部分，一旦过量，将来势必会使食物减少，以至威胁自己的存续。只为自己利己性地行动，自己生存的基础必将坍塌。人类也摆脱不了这个规律，必须抑制与文明发展同步形成起来的巨大欲望，需要有佛教所说的“知足”意识。违背“共生与循环”规律，不知道“知足”，势必走向没落之路。

稻盛和夫认为，企业是片小森林。居住在企业这片小森林中的员工生活得如何，经营者必须要想到。倘若居住在小森林的员工不兴旺，自己也不会繁荣。具有要使包括员工在内的所有一道工作的人都幸福，让企业这片小森林成为出色之林的志向，极为重要。进而，社会是片大森林。其中，有提供给自己资本的股东，有向自己提供零件和资财的公司，有购买自己产品的客户。缺少他们中的任何一方，公司就不会成立。对企业而言，社会是一种循环系统，并且是企业安身立命的基础。把利润返还给在社会这片大森林的循环系统中的员工、股东、消费者和交易所等社会的构成者，以维护这个循环系统，是企业自身存续的条件。因而，他忠告说：“企业在社会中是与其他企业相互竞争，一起生存的。经营者必须知道这个循环规律，把公司作为该循环的一个要素看待，培养起在经济的循环中共同生存的智慧。”

企业家当然不是天生就比政治家、官员、学者更伟大的，但只要他们具备了企业领导者必备的素质，他们的伟大之处也就显示出来了。稻盛和夫在他的《论新日本·新经营》一书中，对企业领导者必备的素质作了如下论述：

——首先领导者必须细心地注意自身健康。这是因为，作为领导者，在作出判断之际，当自身的健康状况不佳时，由于本能地想到要保护自己身体的心情很强，因而往往有可能会改变判断标准，或者使判断有失公正。极而言之，当领导者不得不为自己的健康和体力而花费心思时，就应当离开领导者的岗位。领导者必须是具有能够在不掺杂任何私心的情况下作出判断的顽强精神和健康体魄的人。

——其次，领导者必须始终具有创造性思维。如果领导者没有经常地探求和创造新事物的想法，不经常向集团引进具有独创性的东西，那么该集团的持续发展和进步就是无望的。假如领导者对工作只想维持现状的话，那么

这种只求安逸的想法会立刻扩散到集团中去。

——又次，领导者必须能够向部下提出明确的目标。这个目标，必须是领导者自信一定能够实现，并且能向部下依次指明怎样做才能实现目标。领导者还要能够让部下坚信这个目标的实现是可能的。

——领导者必须具有抛却私心，竭尽全力，即使牺牲个人利益也在所不惜的勇气。比如，要修建工作间，领导者切不可优先考虑自己，只便于自己工作使用。这样的工作间必须是便于大多数人工作的环境。如果试图修建只利于自己的工作间，那么，部下们会离你而去。领导者只有作出自我牺牲，优先考虑部下，创造令他们感到工作便利的环境，就能够充分调动部下的工作积极性，使他们奋进，并能得到部下的尊敬和信赖。工作间里人与人之间的关系和谐、有序，最终会有助于使企业得到发展。

工作不光由领导者来做，如果部下不能和领导者同样满腔热情地工作，那么，事业也就不成其为事业，更谈不上成功。假如领导者把自己理想的实现寄托在部下身上，把部下的士气提高到与自己同样的水平，事业必然能取得成功。尤为重要的是，领导者要把自己的热情和精神传输给部下。这样做，有助于把部下的精力提高到与自己同等甚至更高的水平。如果能把部下的精力提高到“不只是为了自己，还是为了工作”的程度的话，那么，事业得以成功，十有八九是自然的事情了。

——领导者决不可卑怯，必须明确地进行进退取舍。如有过错，须坦率承认，决不可抵赖、狡辩。集团的领导者，应该不仅是用头脑理解职业道德规范的人，而且还是身体力行的人。希望部下做到的，自己必须率先垂范，以实际行动作出榜样。只有这样，部下才能从心里服从你的领导。领导者任何一点举手投足，部下都会看在眼里。领导者如果有卑怯行为，部下马上就会知道，而且如果真有这种行为，立刻就会失去部下的尊敬和信赖，从而引起企业的道德观念下降。就是说，领导者的行为、态度和形象好坏与否，不只是他一个人的事情，它会像野火一样扩散到整个集团。集团是反映领导者的一面镜子。

——领导者应该严于律己，以亲爱之情对待部下。但是，这种亲爱不能是溺爱。实际生活中有这样的事情，对待孩子出于溺爱而加以娇惯，严重影响了孩子的成长，甚至贻误了他的一生。相反，对孩子严格进行管教，则有助于他步入理想的人生道路。教育部下同样如此。没有信念，一味迎合部下，即使再怎么被认为是慈祥的上司，对年轻人也决没有好处。用远的眼光看，严厉的上司会使部下受到锻炼，使他们真正地得到发展。

——最后，企业领导者应该特别注意以下事项：要动机至善，私心莫为；为提高经营效率，要彻底排除蛮干和徒劳之举；所有的经营要能向国民大众和顾客提供他们所喜爱的商品和服务，并以成为高收益企业为目标；要注意追求全体员工物心两方面的幸福，同时为人类社会的进步和发展作出贡献，并努力使股东获得充分的报偿；要排除大企业容易产生僵化的官僚组织和权威主义，建立起灵活明确的组织机构；人事安排要光明正大，以公平的宗旨，不可掺杂私心杂念；要避免独断专行，要集思广益；不以惯例、习惯和常识作为判断标准，要依据“为人怎样做才是正确的”作出判断。

“我们都想干一番宏伟的事业，度过美好的一生。”稻盛和夫说，“因此，我们应该时时刻刻在心中描绘美好的生活。恩‘善’会使我们的一生成为伟大的一生。”

第七章 青出于蓝而胜于蓝——用创新的魔法开拓世界的“经营之神”井植薰

青出于蓝而胜于蓝
抓臭虫的战术
学会了做“吝啬鬼”
喝酒的学问
质量完全可靠，价格神秘莫测
被抓进派出所的收获
火冒三丈“实干主义”

一、青出于蓝

说起来令人难以置信，三洋公司的总经理井植薰的学历，是小学毕业。然而，他的学识与才华向世人表明，他是一个乐于钻研、善于学习的人。他从母亲的教诲中学会了吃苦耐劳，从乡邻的长辈中汲取了做人的营养。这种“除己之外皆为师”的学习精神，显然是应该得到称赞的。

被誉为“经营之神”的松下电器社长松下幸之助是井植薰的姐夫，更是井植薰步入企业的领路人。他们的创业经历极为相似：生不逢时做徒工，家境贫寒自奋争；白手起家坎坷路，巧营企业显神通。可以说，井植薰是“经营之神”的传人，但从井植薰创造和发展的业绩看，他已经作到了青出于蓝而胜于蓝。

“钓鲤鱼事件”

日本兵库县津名郡东浦町有个不大的岛屿叫作淡路岛，井植家族世代代在这个小岛上以务农为生。

19世纪末，到了井植清太郎这一代，不知是社会发生剧烈动荡的缘故，还是清太郎思想上有了变化，反正他不愿意再当农民。他购置了一艘名叫“清光丸”的船，去大阪，去九州，甚至还去朝鲜。在淡路岛这些穷苦农民看来，清太郎能出海去做买卖，已经是很有出息的人了。

井植清太郎本来是个性格开朗豪放的人。但是，当他的妻子一连生了五个女儿以后，他似乎完全变了一个人，整天闷闷不乐，有时一天也说不上几句话。一直到他的妻子生了一个男孩，他才又恢复了以往的笑脸。他给这个男孩取名岁男，借以表达他年年岁岁盼着有个男孩的美好愿望。

岁男6岁的时候，清太郎有了第二个儿子右郎。1911年2月9日他又有了第三个儿子——薰。

早春暖风扑面而来，陌上草薰，香气袭人。清太郎为儿子取“薰”的名字，寄托了他那掩饰不住的喜悦和期望。五个女儿都已出嫁了，长子、次子也都入学、读书，井植家族后继有人兴旺发达，好像指日可待了。他以“清光丸”为原型，给三个儿子每人做了一只精巧逼真的模型船。他希望孩子们能“子承父业”，将来把海上运输发展成为一项大的事业。

不幸的是，清太郎在井植薰4岁的那年便因病撒手人寰，井植家的生活不久便陷入窘况。

井植薰，在全家兄弟姐妹8人中，是最小的一个。疼爱呵护的人多了，他反倒成了有名的小淘气鬼。他同大哥岁男一样，打架比读书拿手得多。二哥右郎文静内向，有时遭到玩童戏弄，解围的往往是井植薰从后面扔过去的石块。

平时井植薰吵闹打架，母亲很少训斥他。然而，有一次井植薰用蚯蚓为饵从井中钓出一条大鲤鱼时，母亲却发火了，狠狠地训斥了井植薰一顿。

晚上，母亲耐心地对井植薰说：

“在井边洗碗洗菜，总免不了有饭粒、菜屑掉进井去，井中的鲤鱼就会把这些东西吃掉，水不就干净了吗？再说，万一有什么毒物或脏东西掉进井里，鲤鱼就会翻着白肚浮上水面，你见了不就会明白这水不能喝了吗？咱们农家百姓，饮食起居全靠自己留心，井中鲤鱼如此帮助我们，你还能去钓

吗？”

说来也怪，经历过“钓鲤鱼事件”之后，井植薰这个爱淘气打架的孩子，好像突然懂事多了，连村里的人也都说小薰变文静了。

不久，母亲又劝井植薰在自己家的田边水渠里养鲤鱼。她说：“饲养鱼这种小动物，你会有一种说不清的乐趣。况且，鱼养大了拿到街上去换点钱，平时也好零用。”

从此，井植薰在自家的水渠中放养了几十尾鲤鱼。每天上学、放学路过水渠时，他总要仔细看看渠中的鱼儿。望着那细长的背脊划破水面，带起阵阵涟漪，果真像母亲说的那样，欢愉之情溢满心田。

井植家的水田地势较高，取水灌溉很不方便。井植薰养鱼不久，天气干旱，多日没雨，水渠快要干涸了，鲤鱼的背脊都露出了水面，在阳光的暴晒下，小鱼奄奄一息。于是井植薰一连几天用水桶从井中汲水往渠中灌。终于鲤鱼的背脊没入了水中。看到小薰那样爱鱼，那样勤快，母亲露出了难以掩饰的笑容，每天晚上还要为小薰做几样他爱吃的菜，以示慰劳。

水渠中的鲤鱼成了井植薰每天都得关心的亲密伙伴。每过几天，母亲都会重复一遍她的问话：

“鲤鱼还好吗？”

“很好！”井植薰的回答总带着几分自豪。

虽然母亲是个没有文化的普通家庭妇女，但她对子女的教育却充满了智慧。当井植薰长大成人后，不仅逐渐体会到了母亲用养鱼的办法陶冶自己情操的良苦用心，而且深切地意识到饲养鲤鱼的经验奠定了他日后企业经营的基础。

井植薰后来在自己的回忆录中曾经写道：“母亲当初让我养鱼的目的，直到我去了大阪之后，才算真正明白。首先，我发现就因为养鱼，才逐步改变了我的性格，让我明白了工作、劳动的乐趣。其次，我慢慢地知道了工作与收获的苦乐，养鱼可以卖钱，劳动就有所得。再次，养鱼还能加强管理意识，当初就是因为观察到了鲤鱼背脊露出水面的现象，才懂得了水田需要灌溉的道理。”

不单单是养鱼，在井植薰事业的背后自始至终站着一位伟大的母亲。

二战之后，井植薰的事业刚开始不久，一天，一场意外的大火，把井植薰作为主要收入来源的工厂烧了个净光，失火那天，他正为公司的事情去了东京。当他得知工厂被烧的事，心急火燎地赶到火烧现场时，竟然没想到他的母亲站在他的背后，一边微笑着，一边拍着他的肩膀说：

“别那样垂头丧气的！人生还可能遇到比这场火更大的灾难，回过头来再干就是了。”

男儿有泪不轻弹。井植薰哭了，不是为大火烧掉了工厂，而是被母亲的鼓励、母亲的的笑容感动得哭了。

再见，充满温情的家乡

对少年时代的井植薰来说，家乡淡路岛中有三个人是他难以忘怀的——本福寺里的当家和尚、村长和他的老师浜野先生。

淡路岛村里的半山腰上有一座小庙，当地人称它叫本福寺。庙里只有一个和尚，所以大家就管他叫当家和尚。和尚每天都要下山讲经、化缘。每次

下山，他都先到井植薰家来取存放在这里的自行车，然后骑车到各家去。讲经、化缘结束后，他到井植家来存车子，然后再步行回到寺庙。井植薰从小就会骑自行车，就是利用和尚不用车的空隙学会的。

以人为镜，可以正己。这个和尚生而有之的纯正的品行给井植薰留下了深刻的印象：他没有什么家人，常爱独自一人喃喃自语，到底在说些什么，为什么老是这样说，这是全村人始终弄不明白的一个谜。少年井植薰非常羡慕和尚的生活，他认为世上只有和尚最自由。他也曾上山到小庙里拜见过和尚，和尚为他泡了一杯沁人心脾的香茶，那茶的味道像天上的甘露。

井植薰佩服和尚的品行，更佩服村长的德高望重。

还是在井植薰读高小一年级的時候，他同他的一位老师发生了争执，井植薰质问他的老师说：

“先生，为什么我们这个学校老是教我们怎样种田呢？我们班上将来真正去继承农家生活的会有几个人？你为什么我们不教我们一些有用的东西？”

这位先生没有正面回答他提出的问题，而是让他找村长说去。于是井植薰真的去村公所，找到了村长。他把刚才说的话对村长照直说了一遍。村长的回答是：

“你的心情我懂，但你还太年轻，年轻人总有非分的想法，这不是坏事。人很本分是好事，人有非分之念也是好事。但是学校就不同了。学校有自己的规矩，按照学校的规矩去做，就叫做本分。你有更深的要求，就应该在学校规定的内容以外再去学，这就叫非分，你想想，你何苦去为此同先生斗嘴呢？”

本来，村长是全村唯一的一个公务人员，他有权有势，对于一个小学生来说，只要一声吆喝，就可以答对过去的。可是村长并没有这样做，他耐着性子向一个小学生讲道理，虽然话语有些深奥，却让井植薰得到了一种心悦诚服的满足。

井植薰的老师浜野先生，教学认真严谨，又十分关心自己的学生，同样给井植薰留下了深刻的印象。井植薰还记得，高小毕业时，浜野先生送给他的临别赠言：

“我们这个时代，教育还不能普及。高小毕业后再去念中学，或者去上师范学校什么的，每届学生至多也只是一两个人。其他的学生，要么回家务农，要么到城里去当木匠、学生意，或者找个什么糊口的工作混上一辈子。所以，我不想说更多勉励的话。我要郑重告诫你的是，你马上就要踏上社会，只有健康的身体和健全的头脑才是你唯一可以把握的财产。踏入社会，你可得懂得自爱自重呀！”

本福寺当家和尚洁身自爱的品行，穷山村里村长的循循善诱，小学校里洪野先生的谆谆告诫，为井植薰步入社会，发展事业铺垫了扎实的基础。这些普普通通的小人物形象，在井植薰的记忆中永远也抹不掉。

14岁那年，井植薰高小毕业了。正如村长说的那样，他已有了非分之想。他决计像两个哥哥那样，离开这充满温情的家乡，要到大阪去闯荡谋生。母亲当时难过得心都要碎了，但是她没有阻拦井植薰，她理解自己的孩子。三个儿子谁也不愿意在家种田，他们讨厌过那种打草挖泥、担水劈柴式的农家生活；再说，14岁的孩子就懂得外出谋生，这是翅膀硬了的标志，当母亲的怎能限制他远走高飞呢？

1925年3月26日上午，井植薰去参加了毕业典礼。整个下午和晚上，

他一直和母亲一起忙着整理行装。母亲给了他不少钱，其中还有井植薰所养的鲤鱼卖得的钱。虽然父亲早年去世，但他给家中留下的十几亩好地和一大片山林，还足以够儿女、妻子和老母过上温饱生活。井植薰摸着那鼓鼓囊囊的钱包，也觉得心里一阵阵酸楚。5个姐姐都出嫁了，大哥在外服兵役，二哥在大阪松下制作所里当经理，他一走，家里只丢下了母亲和奶奶了，她们孤苦零丁的，今后将怎样生活下去呢？

去大阪的班船从假屋港开船，淡路岛离码头有4公里的路程。3月27日晚上，母亲替井植薰拎着一个小包，一直把他送到码头。

船开了，井植薰望着独自一人仁立在码头边的母亲，心里一阵凄凉，泪水不觉簌簌而下。他努力地挥着手，用心呼喊：再见了，亲爱的妈妈！再见了，充满温情的家乡！

抓臭虫的战术

井植薰来大阪投奔的是他的二姐夫——鼎鼎大名的“经营之神”松下幸之助。不过，当时松下电器制作所尚处草创时期，还只是一个不足百人的小小的私营企业。

企业虽小，管理却是又严厉又刻板。制作所里的工人等级森严，老板松下幸之助绝对不会允许一等工去干二等工的活儿，也决不会让小学徒去干三等工的活儿。学徒工在工厂里当然是最低的等级。他们除了睡觉，恐怕没有什么机会可以离开工厂。井植薰也不例外，扫地擦窗，送货运料，那些粗笨的活儿，都得去干。

井植薰从小对比他大9岁的大哥和温文尔雅的二哥都非常敬佩。但是，自从他到了松下制作所后，便发觉被大伙称为“大老板”的松下幸之助是一个比大哥、二哥更具魅力的神秘人物。

松下幸之助貌不惊人，瘦弱多病，平时从不大声说话。初次见面，你根本无法看出他有什么才气，也无法拿他同撑过船、当过兵、办事干净利落，从不优柔寡断的井植岁男相比。

没多久，井植薰便发现他的姐夫是个工作狂。他看到松下老板整天骑着自行车到处奔波。当时大阪的街道还没有通亮的街灯，晚上外出自行车前只好挂一盏用玻璃罩子罩起来的蜡烛灯或小油灯，时不时地被吹灭。因此，松下差不多用一年的时间，自己设计出了一种干电池的车灯。明亮、耐用，价格便宜，使用方便。一投入市场便成了抢手货。这里不仅渗透着松下独特的经营观念，同时也凝聚着松下的艰辛和血汗。

井植薰在厂里有时遇到松下，主动打招呼，问他吃饭了没有，松下居然回头问身边的人：“我中午吃过饭了吗？”若问他吃的什么饭，那就更记不得了。看到松下如此忘我的工作，井植薰怎能不感动，不佩服呢？

一位哲人说过：“好的运气令人羡慕，而战胜厄运则更令人惊叹。”

在姐夫的感召下，井植薰在松下制作所当学徒工虽然又苦又累，但他毫不气馁，毫无怨言。他一直把繁重的劳动看作是对自己意志的一种磨炼。

他从事的主要劳动是用板车运货送料。先是肩扛手搬把货物或原料堆放到大板车上，然后听任皮带深深地嵌进肩膀和后背，流着满身的汗水拉着比自己体重重几十倍的东西运送到指定的地点。一天下来，累得骨头架子都要散了。

劳累一天，晚上本应安安稳稳地休息，好好地睡上一觉，可是这最低享受也难从人愿。

建在大阪大开町的松下电器制作所，是幢木结构的两层楼房，楼下是工厂和办公室，楼上就是工人宿舍。楼上的大房用杉木和木板一隔为二，地上铺上草席，大一点的一间算是成年工人的住所，小一点的一间内挤满了年轻的学徒工。除了床铺之外，几乎没有任何生活设施，用水、上厕所都得跑到楼下的工场间去。

年代一久，木板房极易长出臭虫来。这种害人的低等小生物行动异常敏捷，还能十分准确地窥视人的举动。你一注意它，它就会迅速潜入木板的夹缝中；你稍不留神，它就狠狠地咬你一口，让你大呼痒痒之后，再长出一块红肿的小疙瘩。臭虫咬得人无法睡觉。工人、学徒们便整宿地抓臭虫。

抓臭虫也是要讲究战术的。

刚开始时，井植薰是佯装睡觉，伺机捕捉，但等他发现它而起身去捉时，臭虫已躲到草席底下去了，等他再翻开草席，臭虫早已查无踪影。显然这一战术宣告失败。当井植薰发现臭虫爱钻缝隙的特性后，他把工厂用作包装箱的瓦楞纸剪成细细的长条，塞进木板的缝隙，缝外留下一条边。这样，瓦楞纸条就变成了一边开放，另一边不通的蜂窝一样的臭虫捕捉器。臭虫一旦钻入瓦楞纸内，只要用手一捏，就能不费吹灰之力将它捉住。“战胜”了臭虫，井植薰才甜甜地进入了梦乡。不久，市场上出现了同井植薰的设计非常相似的“臭虫捕捉器”，销路还挺不错。这倒给井植薰一个深刻的启发，只要以生活为需要，以方便为宗旨，以廉价为指导，就能设计、生产出受到普通百姓欢迎的产品来。

学会了做“吝啬鬼”

在松下制作所当学徒工，井植薰不仅学会了吃苦受难，同时也从松下幸之助那里学会了“吝啬”。

为了捕捉臭虫，井植薰曾从工场里拿了一张稍大一点的瓦楞纸，没想到第二天便被工头狠狠地教训了一顿：“学徒，学徒，为什么不学习节俭，把好端端的瓦楞纸撕掉了，这是多大的浪费呀！”

听了工头的批评，井植薰想起了前不久大哥岁男对他的提醒：松下幸之助比较重视的一条经营之道便是“吝啬”，按松下的说法，吝啬就是创造新价值。

接着，大哥岁男讲了他被松下训斥的一件事——

有一次，松下让岁男到东京去做联络工作，当时正是夏秋季节，蚊子特别多，岁男便买了一副麻纱的蚊帐。他写信把此事告知了姐夫，出乎意料的是，松下的回信中予以严厉斥责：“以我们现在的情况，以你现在的身份，无论有怎样的理由，花3元钱买价值不菲的麻纱蚊帐都是不应该的。现在的松下电器必须厉行节约，买1元钱的棉纺蚊帐也就够了。”

在松下看来，创业的辛劳不仅表现在勤，也表现在俭。而要达到俭的目标，又必须通过辛劳来实现。他自己在勤俭方面堪称楷模。大阪制作所的产品，向东京销售业务开始是由松下自己负责的。为了节省时间和经费，他总是坐夜车从大阪到东京，一下火车即开始走访经销商，联系订货，然后晚上再乘夜车返回大阪。他这样一天两夜连续工作，既省下了住宿花销，又提高

了工作效率。

据松下自己说，他的节俭作风，是他 11 岁时在“五代商会”的自行车铺里当学徒时就养成的。那时他常为老板买一种价格便宜的“朝日”牌香烟。由于一次买两包还能便宜 5 分钱，所以他每次给老板买烟总是买两包，然后把两包烟和 5 分钱交给老板；老板则把这 5 分钱送给他作为奖励，还表扬他这么小的年纪就精打细算，既省时又省钱，这样下去一定会有作为的。

后来松下自己作了老板，仍然是处处精打细算。井植薰经常看到，松下算帐或写报告时，往往是把整张纸从顶到底全都写得满满的，从不留下一点空白。夸张点说，他用的一张张信笺，绝不是一张白纸，而是一张张纸币。此外，井植薰还发现，松下制作所几乎从来不准准备捆扎货物的绳子。学徒工运送货物时要想把货物牢牢地捆在板车上，必须靠自己平时处处注意收集那些长短不一的旧绳子、旧绳头。

在松下的直接或间接影响下，后来井植薰对“吝啬”一词有了新的认识：从表面上看，吝啬是个贬义词，名声似乎不佳，谁也不想被人冠以吝啬二字，但是，吝啬的观点和吝啬的真正内涵则应当是合理的。吝啬的本义是把自己的一切提高到更重要的地位。人们往往只从消极的、非生产性的角度去想象吝啬的含义，而没有从积极的、生产管理去发掘吝啬的内在精神。所以，吝啬创造价值的观念一直到应用于大规模的生产环节中，才逐渐被人们所承认。实际上，市场中的价格竞争能否取胜，大都取决于企业是否吝啬。

井植薰学会了吝啬，除了节约每一寸包装带、每一枚包装钉、每一截旧麻绳之外，他对时间尤为吝啬，尤为珍惜。

为了实现继续读书、提高能力的愿望，井植薰每晚收工后都要立即骑自行车赶到福岛的夜校去上课；为了完成夜校的学业，他不仅每天要少睡觉，而且还要多吃不少豆腐渣。

其实，松下制作所的饭菜并不是顿顿都是豆腐渣，也有一些油豆腐之类的好东西。只是井植薰每晚总是上完夜校才回去吃饭，好东西早被别人吃光了，轮到他吃的时候，只剩豆腐渣了。吃豆腐渣他也毫无怨言，他认为上夜校学了那么多的新知识，比吃几块油豆腐要珍贵得多。

厂里规定，每月的初一和十五是休息日。一到这一天，大伙就都跑得无影无踪了。绝大部分工人都直奔电影院去看电影，但是，井植薰总是把休息日变成学习日，几乎一整天都在宿舍里温习功课。

他的一位至友吉本晴彦是个地地道道的“吝啬鬼”，被大家公推为“大日本吝啬教教主”。当这位“教主”发现井植薰读书如此地“吝啬”时间，高兴地说：“你已经具备了加入吝啬教的入门资格！”

喝酒的学问

经过 5 年的艰苦磨练和学习，19 岁那年井植薰才被松下任定为三等职员。次年，刚刚 20 岁的井植薰收到了这样一张任命书：

兹任井植薰为松下制作所第一工厂主任。

下面是松下制作所的印章和老板松下幸之助的签名。任命书写的是主任，实际上就是厂长。松下曾对身边的人说过：“小薰年纪太小，任他为厂长怕同辈的人不服气，对他自己也没好处。”

第一工厂主要生产自行车上的电池灯。井植薰上任伊始，厂里便发生一

件叫人胆战心惊的惨事。

那天早上，天特别寒冷。一名小徒工在开工之前打扫完工场后便去生大煤炉。生煤炉本是很平常的事，先用废纸引火，再添上劈碎的木柴，火旺之后再添上煤块，炉子就生旺了。然而，不知道这位小徒工是为了抢时间，还是心里有事，炉子没生着，他竟鬼使神差地用一个大勺子从仓库里舀了一勺二甲笨往炉子里灌。顿时，火光冲天，整个工场火海一片。火势蔓延，烧着了仓库，引起了爆炸，小徒工被气浪抛到工厂墙外，没多久就死了。

悲痛之余，井植薰想到自己的责任，两腿像筛糠似的不住地发抖。工厂里共有 150 多名工人，要是这种恶性事件发生在开工之后，那将是一幕怎么样的惨剧！

当厂长不仅难，而且像徒工一样忙得不可开交。当时的工厂建制不同于现在，井植薰下面并没有跑腿的、当差的，事无巨细都得自己干。光是 150 多人的工资，就够他算上老半天。当时松下制作所已经实行了综合工资制度，计有日工资、出勤数、全勤奖，贡献奖等十来个项目。当厂长的就得对每个工人逐一记下各种内容，每天都得汇总，还不能出差错。到了月底发工资时，如果发现总额有差错，哪怕是增减一分钱，都得从头再算一遍。多亏井植薰在夜校里学过商业会计，但每天仍然像打仗一样同算盘和帐本搏斗一番。对此，井植薰真有点力不从心的感觉。

有一天，发生了这样一件事——

早上，井植薰到工厂的办公室上班时，发现自己的办公桌不见了。

“我的桌子哪去了？”他没好气地问边上的一个小徒工。

“老板叫搬走的。”小徒工战战兢兢地答道。

井植薰马上去找松下幸之助，问：“为什么要搬走我的办公桌？”

“你在这里比较合适。”松下老板一边说着，一边指着已经摆在他边上的那张办公桌。

对于办公桌现在所放的位置，井植薰并没有什么特别的不满意，只是一想到往后将要整天规规矩矩地坐在老板的身边工作，心里总觉得有点别扭，于是他斗胆问道：

“您搬走我的桌子为什么不打个招呼？还有，为什么要搬走？”

“噢，你对我搬走你的桌子好像有点不太高兴。”松下平心静气地说。

“是的，不高兴。”井植薰口气自然很硬。

“来来来，你先坐下。”老板停了一下，看着井植薰坐下，接着说道，“你同别人不一样嘛。我做的事别人若有意见，因为他是外人，我就得多加考虑，而你是我的内弟，我是像对待自己的孩子一样对待你的。要不，你就让我像对待别人一样对待你好了。”说完他就不理井植薰了，但口气一点也没有加重。

在井植薰心目中，松下确实具有一种不可思议的气质。他用平静的口气让你完全听从他的吩咐，并按他的意志去行事。从此，井植薰与松下一起办公，学到了更多的为人处世的方式和工厂经营之道。

1931 年 9 月，井植薰被任命为第八工厂的厂长。

第八工厂是丰崎电他厂。这家工厂与松下其他的工厂完全不一样，管理不善，工人的素质普遍很低，这对井植薰来说，无异于一次严峻的考验。

井植薰刚一到工厂，厂里的一帮黑脸大汉先给他来个下马威。

叫他们黑脸大汉，并不是他们的皮肤天生长得黑。当时的劳动条件差，

生产干电池的主要原料是黑铅和锰矿粉，全是黑的，弄得这些工人满脸漆黑，只剩下一对眼睛在一片漆黑中闪闪发光。

工人们一见井植薰 20 来岁，长得白白净净，前额宽大，头发稀疏，就议论开了。其中一个大汉当着井植薰的面就说：

“咦，怎么来了个白脸小和尚？”

大家一阵哄堂大笑，简直乱成一团。

不管大家怎么看待，井植薰在厂里转了一圈，心里便有了数：这个厂首先要上生产流水线，改革各工序不衔接、来回搬运工件的弊端。当他提出自己的看法时，有人当场喊出了“反对提高劳动强度”的口号。为了说服工人，他让大家停下手中的活，然后说：

“大家再仔细想想，按照现在的做法，这么重的半成品你从这里搬到那里，过一会儿又得搬回来，搬来搬去不是把体力都消耗完了吗？你们究竟是制造工人还是搬运工？依我看，你们是搬运工，整天都在搬运这些沉重的东西。”

接着井植薰又给工人们讲了使用传送带的好处，还同他们一起计算劳动强度。结论当然对井植薰有利，工人们不再反对了。

为了顺利履行厂长职责，让工人口服心服，井植薰有意通过喝酒来“降伏”工人。

井植薰知道这里的工人都爱喝酒，所以他经常对工人说：“有什么事一边喝酒一边谈。”意思是说，酒桌上没什么问题不可解决。其实，井植薰也挺爱喝酒，酒量也不小。

于是，他常同工人一起喝，并且时常表现出酒量过人的派头。

有一天，井植薰对几个在工人中颇有威信的人说：“今天咱们放开喝，谁最后一个醉，今后就听谁的！”

喝酒，其中也有学问。井植薰知道，工人们干一天活，空着肚子喝，没几口就可以叫他倒下。井植薰的经验是，喝酒之前大量饮水，酒精随着水份的排泄而加快排出体外的速度。那些工人哪里顾得这些，每次喝酒都败给井植薰。

井植薰赢了，但酒钱都由他包下来。这些黑脸大汉被这位“白脸和尚”征服了。他们都成了井植薰的知心朋友。从此，井植薰在厂里说一是一，说二是二，厂子的生产势头也越来越好。

又过了三年，由于井植薰出色的业绩，他被任命为松下电器事业部部长。

接受“纸神”判决

日本在二战刚刚结束之后，工厂大都陷入瘫痪状态。

1946 年底，松下电器的全体主要干部如同其他战时生产军用品的企业一样，都接到了盟军总司令部的开除令。松下幸之助虽然被指认为“财阀”，但允许留下来经营处于分崩离析状态下的松下电器公司。

井植岁男因为在战时担任松下电器的专务董事，又是松下船厂和无线电通信厂的负责人，对军用品的生产有直接的责任，因此被开除了公职，其他干部也大都受到了处分。

井植薰战时一直在中国，又不是公司的董事，倒没有受到什么追究。他很想跟随大哥一起离开松下公司，去开创一番新的事业，但松下始终也没有

放他走。

当时的松下电器公司已处于极其艰难的地步，连工人的工资都发不出去。瘫痪最为严重的厂子，便是生产电灯泡和收音机真空管的真空工业所。因而井植薰曾几次建议松下关闭这家工厂。但松下认为，灯泡可以照亮整个世界，收音机能够传达全世界的消息，这家工厂又地处京都，是绝对不能关闭的。

松下不但不接受井植薰要关闭真空工业所的意见，反而一定要让井植薰去当这家工厂的厂长。

1948年5月初，井植薰兜里装着松下帮助筹措的2500万元钱的期票，走马上任了。

上班第一天，他刚到工厂门口，就觉得氛围有些怪异。门口站着一排工人，手里都举着表示抗议的小旗子，嘴里不断地喊着：

“关闭工厂的人来啦！”“关闭工厂的人滚回去！”

井植薰早就知道这里的工人“刺头”多，但没想到用这种方法来“欢迎”他。再说，他曾提议关闭这家工厂，那是在公司上层领导秘密会议上说的，工人怎么会知道，他不得不警觉起来。

进厂后，井植薰立即让做副手的通野经理把全厂工人集中起来，他要来个就职演说。

2000多名工人按半圆形排成几十排，前排是女工，后面是男工，最后是刚才在大门“欢迎”的人，手里仍然举着小旗子。

“刚才，我听到有人叫我是‘关厂的人’。”他开始讲话。

“确实是这样，现在，我受公司的全权委托来到工厂，如果说全体员工真的都希望把工厂关掉，那么我可以马上同意。”全场已鸦雀无声，他接着说：

“但是，我要向大家说清楚的是，我决不是来关厂的。那么，我来干什么呢？我是来同大家一起重建这家工厂的。讲得明白一些，我们的这家工厂已经成了松下公司的一个沉重的包袱。如果再这样下去，那么终有一天是会关闭的。

“我是提过关闭这家工厂的建议，但第一个站出来反对的是松下老板。他对我说：‘如果把工厂关了，那么至多只有一成的工人留在松下，其他的九成中假定有一半可以找到工作，那么还有近1000人就失业，就会给这1000人乃至他们的家属带来不幸，井植老弟，你能把工厂关了吗？’听了老板这番话，老实说，我感到无地自容。我体察到了老板的良苦用心。所以，我要来同大家一起干。这次我带来了2500万元钱，但我并不准备用这笔钱来偿付公司欠大家的工资。我要用这笔钱来保住大家的饭碗，让大家今后能够按时领到工资！”

站在前排的女工中有人偷偷地哭了。这是对井植薰讲话的第一次反应。站在最后边的工人不再晃动手中的小旗了。他趁热打铁道：

“各位，我还要重申一遍，大家究竟是选择齐心协力重建工厂的路，还是选择最终让工厂解体的路呢？先不忙回答，我给你们一两个小时考虑，但今天一定要有一个结果。”

情况对井植薰非常有利。占工人多数的女工几乎都支持他，站在最后面的工人也悄悄收起了他们的小旗。场上的气氛变得缓和起来。

劳资冲突得到缓解后，井植薰又面临一个新的难题。

根据核算，重建真空工业所的重要环节之一是必须裁减 200 名工人。这件事不仅仅是裁谁减谁的问题，弄不好还会造成同厂工会的严重对立。无可奈何之中，井植薰想出了抓阄的主意。他对大家说：

“ 裁员出于无奈，裁谁我也不忍心。今天不是听凭神的旨意，而是听从‘纸’的安排，我祝大家幸运。我自己也参加抓阄，同大家一起接受‘纸神’的判决。”

井植薰用颤抖的双手打开了抓来的一个纸团，上面写着“ 留任 ” 两字，他把双手紧紧地合在了一起。他相信这真的是神的意志，是命运对他毫无私心的报答。

最后，井植薰同工会一起妥善安排了不幸抓到了“ 离任 ” 之阄的 200 名工人的事宜，双方都含着热泪无怨无悔地道别。

人事难题解决之后，井植薰面临的是购买设备的困难。

本来松下已同意给真空工业所拨款更新设备。但东京那家制造商有意刁难井植薰，任凭他苦苦哀求，人家就是不卖给他。

在走投无路之时，井植薰想起了有近重信。

1943 年井植薰在上海时，日本接管了美国在沪的一家工厂，这家工厂机器设备非常先进，生产率远远高于日本同类工厂。作为委托管理人的井植薰，1945 年要离开上海时，猛然产生了要把这些先进技术带回日本的念头。于是他派技术人员有近重信去研究那些设备，把设备的关键和主要原理都深深地记在脑海中。

有近重信的技术水平和记忆力真是不同一般。当井植薰请他来再现记忆中的先进机器图样时，他竟原原本本地画了出来。然后井植薰亲自把再现图改为设计图。就这样依图造出了一批很先进的设备。

新设备大大提高了产品的数量和质量。没多久，真空工业所便消灭了赤字，没几个月，便成了松下公司的赢利大户。半年后，井植薰班师回朝，被松下任命为公司的常务董事兼制造部长。一下子成了松下公司举足轻重的人物。

但是，井植薰既不满足于松下幸之助给与他的高官厚禄，也不甘心于永远“ 为他人作嫁衣裳 ”。他终于横下一条心，向松下提交了辞呈。

几经周折，井植薰谢绝了松下的挽留，于 1949 年 12 月 30 日离开了松下公司。至此，他在松下公司整整奋斗了 25 年，用 25 年时间划上了一个圆满的句号。

二、用创新的魔法开拓世界

三洋电机的发展史，就是井植薰的成功史。

井植薰是三洋电机株式会社的第一代创业者。他从 14 岁当小徒工作起，继而当厂长、当三洋制造部长、营业部长、常务董事，直到任三洋电机的总经理，先后在家电制造行业中奋斗了 60 个春秋。

经年累月的工作实践使他形成了被日本经济界广泛赞誉的“实干主义”企业管理思想。其思想核心是在企业经营管理中重点贯彻“人才培养”、“资金运筹”和“技术开发”三大原则。

由于他不知疲倦地工作，不怕艰辛地探索，三洋电机竟由一个生产自行车摩电灯的小厂，逐步发展成为生产收音机、洗衣机、电冰箱、空调机和收录机等产品的大型现代化企业集团。它最后竟能发展到拥有 6.5 万多名职工和技术人员，在世界各地拥有 101 家分公司和营业所，年产品销售总额超出 110 亿美元的企业集团。更令人注目的是，在锂电池技术、太阳能光电技术以及冷冻储运技术等方面，三洋电机在全世界都处于领先地位。

质量完全可靠，价格神秘莫测

三洋电机公司的奠基人是井植薰的大哥井植岁男。

井植岁男离开松下之后，在住道买了一片土地和厂房，创办了三洋电机制作所，一直在生产自行车摩电灯。井植薰告别松下以后，最大的愿望是自己办厂制造收音机，因为当时他已清楚地看到，收音机已不再是达官显贵的奢侈品，大有普及之势，只是当时政府对收音机征税较高，老百姓宁可买零件自己装配，也不愿买成品。井植薰于是想到，只要批量生产，降低价格，不怕没钱可赚。

1950 年春节，井植薰怀着造收音机的决心去大哥井植岁男家拜年。闲谈之余，大哥问起井植薰今后的打算。

“我想造收音机，在我住宅边那块地皮上盖房建厂还是可以的。”井植薰把自己的设想原原本本地告诉了大哥。

“销售的问题你考虑过吗？”井植岁男不愧是行家里手，随口问道。

“只要质优价廉，不怕没人经销。松下、大哥的三洋制作所，大概都乐意推销的吧。”

“那你就到我这里来干吧！”

“什么，还让我去做摩电灯？”

“那么，你另外还要再办一个公司？”

“是的，我准备采取股份制的形式，创立一家同大哥的三洋电机制作所这种纯私营企业完全不同的新的公司，名字都想好了，叫‘三洋电机股份公司’”。

不久，井植薰真的在自己的住宅背后盖起了两间木板房，权作收音机装配工厂。这时，井植岁男过来找他说：

“兄弟俩搞两个三洋，多别扭，我也有生产收音机的计划，咱俩合伙吧。”

大哥一向是井植薰的事业的领路人，他怎么好再拒绝大哥呢？

1950 年 4 月，资本金为 2000 万元的三洋电机宣告成立，公司设在大阪府守口市梅町 14 号。井植岁男原先生产摩电灯的场地也都统统划归新公司。

从此，井植薰一头扎进收音机的生产筹备工作之中。当时，在日本市场上一台5灯收音机的零售价约在1万元以上。在同行业中还算小弟弟的三洋电机要想战胜老牌厂商和杂牌产品，就必须把价格严格控制在1万元以下。为此，井植薰开动脑筋，走了这样四步棋。

第一步，决定大批量生产收音机。当年1月产量为1000台，2月为2000台，3月为3000台，直到年底12月，产量达1.2万台，全年总数为7.8万台。当时的头号厂商松下公司年产5000台，一般厂家年产3000台，真是小巫见大巫。

第二步，把购买名厂上乘零部件的方式调整为不求名牌，只求质高，做到零部件价格便宜，货源充足。

第三步，采取迂回作战策略，降低了真空管的价格。这一步最有趣，我们不妨看看细情。

真空管是收音机的“心脏”，它的好坏直接影响着机器的性能。因此价格也高，一般约占收音机成品批发价的8%左右。井植薰起初走访几家厂商，谈的结果都令他感到沮丧。于是他与新日本电气公司的片冈总裁商谈时，便改变了策略，他说：

“我们一直打算生产收音机，问题是真空管的价格，你能否按我的收音机售价的10%卖给我呢？”

“那么，你的收音机打算卖什么价钱呢？”片冈眨了眨眼，带着疑惑的口气问。

“这现在还不能告诉你，这是企业的秘密。”

“什么？”片冈被弄糊涂了，“这样的生意我没做过。”

“我是认真的。收音机的价格无论如何是不会太低的。太低了我赚什么钱？我有钱赚的话，你不也有10%的份额吗？”

做生意就是这样，买卖双方都有利可图，才能互相信赖。没几天片冈同他的下属商量之后，给井植薰回了话：

“上次所谈的事我们正式表示同意。但应确定价格的下限，我们不希望每套的价格低于600元。”

井植薰很清楚，真空管的成本价已接近550元，现在片冈把下限定为600元，的确是妥协价格。此时，他才向片冈回话说：

“我估计，我们每台收音机的价格在7000元左右。这个价格既具有强劲的竞争力，同时也绝不会辜负片冈先生对我们的大力协助。”

听了井植薰的报价；片冈非常高兴，同时对井植薰肃然起敬，他做了多年生意，还是第一次遇到像井植薰这样精明的厂商。

井植薰走完了第三步棋后，便立即举棋走第四步——设计物美价廉的外壳。他转遍了百货公司，发现陈列的收音机清一色的都是木制外壳，它虽然给人以亲近的家具感，但手工制作造价较高，另外年产7.8万个木壳简直是不可能的事。于是他决定尝试用塑料来制作收音机的外壳。

塑料工业当时随着石油化工业的发展，原先被认为是昂贵的合成树脂材料一下子变得十分便宜。井植薰较顺利地找到了生产厂家。但出乎意料的是，试制出的收音机外壳耐热力差，电子管收音机中的真空管和变压器的使用时间稍长一点，外壳受热便塌了架。

为了解决外壳软化问题，井植薰再次找积水化学公司的技术人员，鼓励他们调整原料的配方。整整经过一年的试验，才生产出了合格漂亮的收音机

外壳。

1952年初，井植薰为之奋斗好几年的收音机首次进入市场。这种命名为SS—52型的收音机，商店的零售价为8950元，是日本国内同类机型中售价最低的商品。塑料制成的外壳非常合乎新潮，具有崭新的时代感。为了宣传这种产品，三洋电机特地制作一套名为“笑颜常开的三洋”的广播节目，由刚刚开播不久的新日本广播电台定时播出。同时，一辆被装扮成同SS—52型收音机外型完全一样的宣传卡车，驶往全国各地，进行巡回宣传。

物美价廉，SS—52型收音机一上市就赢得了消费者的青睐。然而令井植薰啼笑皆非的是，有一批零售商店却不愿意经销，因为零售业的收益取决于商品的价格，同类商品售价高的，零售效益也高。三洋的收音机价格低，自然有些零售商便不愿经销。

大江大河都过了，这小河沟当然难不住井植薰。他派出三洋电机销售部的工作人员：分头装成购买收音机的顾客，专门到不经销三洋收音机的商店，进店后便作出四处寻觅状，然后问营业员：“有三洋的SS—52收音机吗？就是那种塑料壳的……”没几天，这些商店的老板便都争着来三洋定货了。

井植薰导演的这场争购闹剧还真管用。收音机的销售量不久便直线上升，1952年销售总量就达7.7万台。1953年猛增一倍，总销售量高达15.8万台。短短两年时间，三洋的收音机销量超出了绝大部分老牌企业，取得了仅次于松下电器的市场占有率。

三洋收音机极大震动了同行企业。有一家企业为了探求三洋收音机售价低廉的奥秘，买了一台回去，让技术人员拆开研究，把零件摆了一大桌子，他们最后得出的结论是12个字：

质量完全可靠，价格神秘莫测。

松下幸之助认输了

1952年夏天，就在SS—52型收音机的产量扶摇直上的时候，一天晚上，井植薰下班回到家里，看到院子里放着一个很大的纸箱。仔细看，是一台洗衣机。这时妻子出来问道：

“你为啥买这样贵的东西？”

“什么，不是你买的？”井植薰感到有点蹊跷，反问一句。妻子说：“大丸百货公司的人送来之后就走了，也没说是谁买的。”

井植薰马上给大丸百货公司的销售部老秦去了电话。

“你们也太不像话了，我又没让你们送到家里，也没人去买过，你们为啥硬把东西送来？这么大的百货公司还搞这种强行推销的勾当？”

“不，绝对不是。”老秦赶忙解释说，“这是你大哥岁男让送的，你可以去问问他。”井植薰这才轻松一些，原来是大哥买来送给他的，那也应该先打个招呼才是。

第二天一上班，井植薰走进办公室，听到大家正在议论洗衣机的事。

“你也收了？”

“是的，这么说你也有？”

“对。”

接着大家又发现，各人收到的洗衣机牌号都不一样。井植薰这回明白了。原来大哥是想生产洗衣机，所以每人发一台研究一下；井植岁男和松下不同，

松下是让人工作，而他则是启发人工作。

不久，三洋电机公司果然掀起了全面研究洗衣机的热潮。尤其是井植薰像染上了“洗衣机病”，试验、比较、摸索，他决心要找到一种比较圆满的设计方案。

洗衣机的品种不一样，洗涤方式也就不同，洗涤效果就会有差异。当时，日本市场上出售的洗衣机均为简易的搅拌式。就是说，在一个洗涤槽中通过几片搅拌翼的来回转动来进行洗涤。这种方式不仅洗涤去污性能较差，而且噪音大，水珠飞溅，常把洗衣机四周打个尽湿。而英国胡佛公司出品的涡轮喷流式洗衣机，则是通过机内涡轮旋转所产生的强烈涡卷状水流来清洗衣物上的污垢，去污力和其他性能都优于搅拌式。日本的制造厂商之所以都不生产喷流洗衣机，关键是担心侵犯英国胡佛公司的专利权。

井植薰和井植岁男发现症结后，他们同技术人员一起，对买来的胡佛牌洗衣机进行了充分的研究，终于在机内部件上找到了一些日本所熟知的技术。以此为据，三洋电机公司即可提出，胡佛公司的专利在日本并非一项新技术，因此也很难得到日本法律的保护。虽然这种设想，在法律上未必能站得住脚，但他们还是冒着巨大的风险，在滋贺的工厂里开始试制喷流洗衣机。

1953年春天，日本洗衣机制造史上第一台喷流洗衣机的样机试制成功。同年6月，全部喷流洗衣机生产设备调试完毕。8月中旬，整条流水线全线贯通。8月26日，滋贺工厂生产出第一台喷流洗衣机。

这种洗衣机被命名为SW—53型，市场零售价为2.8万元，只有传统的搅拌式洗衣机5万至6万元售价的一半。崭新的洗衣机在市场上一亮相，立即引起轰动。这是三洋电机继SS—52型收音机后，第二次让世人惊叹了一番。

井植薰懂得，再价廉物美的商品也离不开宣传。为此他组织人力作了两方面的工作：一是邀请当时在日本娱乐圈里长期走红的女演员木暮千代扮演一个正在使用三洋洗衣机的家庭妇女，这位美人，把一种深情的家庭生活表现得维妙维肖，她那“三洋夫人”的动人形象自然而然地感动了许多家庭主妇。二是选择大阪市内经营良好的几家零售商店，在店堂里摆上SW—53型洗衣机，让消费者自己看，自己用，自己去鉴别这划时代产品的真正价值。

明星的广告效应和商店现场试用的销售方式，果然都达到了井植薰的预期目的。

SW—53型洗衣机销量日益稳步上升。8个月后，他们制造的洗衣机月产量超过1万台。这种规模，在当时的日本家电制造行业，已是首屈一指。次年，三洋洗衣机年产量突破100万台，是全国所有制造厂家总年产量的10倍，其经济效益可想而知。

当年，三洋电机靠一个塑壳收音机而闯入家电行业；如今又凭借销势凶猛的喷流洗衣机而牢牢地在家电行业中站稳了脚跟。此时，作为全日本收音机和洗衣机生产第一大户的总裁松下幸之助坐不住了。他打电话告诉井植薰到松下电器公司来一趟。井植薰自然不敢怠慢，立即就去。

“我想问你一句话。”没等井植薰坐稳，松下迫不及待地问道，“你说说普及电动洗衣机的究竟是谁？难道你能说不是我吗？”

井植薰知道，自己搞的洗衣机大概激怒了松下幸之助。但他心里有数，自从他离开松下以后，除了帮大哥搞了一阵干电池外，再没有染指过他从松下那里学来的真空管及电灯泡的生产和销售。而且，大凡是从松下那里辞职而来投奔三洋的人，他都一律不让这些人从事原来的行当。在同行业中，你

用从人家那里学来的本领再去打倒人家，是商场上最忌讳不过的事情。因此，他现在理直气壮地对松下说：

“以前，我在松下是受您照顾的人。但现在，我则是一个拥有 2000 多个工人的三洋公司的人。从今往后，我们之间是否能够在相互平等的立场上谈话呢？”

“好吧，行。从今以后咱们相互平等。那么，你说究竟是谁在日本普及洗衣机的？不是我，难道是那些后来才去生产的人？”松下再次催问井植薰。

“我想，您这么说就不对了。”

“什么，我错在哪里？”

“说老实话，松下公司确实同其他几个最早生产洗衣机的厂家一起，在日本普及了搅拌式洗衣机。但是，你们谁都没有去搞喷流式的洗衣机。原因很简单，你们在专利权这个棘手问题上，都怕承担风险。现在三洋电机圆满地解决了专利权问题。所以说，喷流洗衣机是我们三洋电机加以普及的。”

听了井植薰这番话，松下不再多问什么，只是连声说：“我明白了，以后不要再提这事了。”不一会，松下调转话头：“好吧，你说我们到哪里吃饭去？”

看来，松下认输了。他在为他的弟子能够超过他而感到高兴。

三洋 SW—53 型洗衣机的问世，使三洋电机名噪一时，既为三洋带来了无上荣耀，也为三洋的发展奠定了坚实基础。对三洋，不仅松下幸之助刮目相看，那些目光锐利的经济评论家也纷纷大加褒奖。他们说，三洋 SW—53 型洗衣机面世并且畅销的 1953 年，应该称为“电气化元年”。

三洋电机决不会忘记这份光荣，公司把这种洗衣机第一次上市的 8 月 26 日称为“电气化之日”。从此，每年这一天，公司上下就像过节似地举行各种仪式来表示纪念。

纽约没有打开的窗户

在井植薰的心目中，轰轰烈烈的“电气化元年”只是家电制造业中的一个精彩节目。真正的企业家从不在自己的功劳簿上睡大觉。三洋 SW—53 型洗衣机诞生后，没多久，井植薰便开始筹划电视机和电冰箱的批量生产。没隔几年，体现着现代化完美生活追求的录音机、立体声音响以及空调机等也都飞速发展起来，三洋的事业因此一发而不可收。

1959 年 7 月，三洋电机投下近 5 亿元的巨额资金，筹建首次闯入关东地区的东京三洋。为了更好地确定东京三洋今后发展的方向，井植薰决定亲自赴美国考察，打算从这个家电生产遥居世界领先地位的国家中取得一份真经。

井植薰乘飞机来到美国的纽约。

在纽约的街头散步时，观察力极为敏锐的井植薰发现了一个奇特的景观，在那些高耸入云的摩天大厦上，几乎没有一扇窗子是开着的。从外面看去，美国的窗子好像永远是一片漆黑。所到之处，幢幢大楼如此，窗子从早到晚这样紧闭，炎暑之季，美国人难道不闷、不热吗？

就此问题，井植薰询问身边的翻译，这才知道，原来美国已经普及了空调机。

井植薰来纽约的前一年，三洋电机已在淀川工厂里研制出当时流行的窗

式空调机，但这种高档商品还根本没有普及。一台小型的空调机，当时售价30万元，绝大多数日本人消费不起，所以三洋电机也没有任何投产的打算。现在井植薰发现了日本与美国的巨大差距：日本楼房的窗子是开着的，而美国的窗户则都已经紧闭起来。

过了一天，井植薰应邀去访问一个典型的美国中产阶级家庭。一踏进他们家，宽敞的住房令人惊叹，家中装有完备的冷、暖空调，厨房和浴室常年可供热水。井植薰凭着搞家电的眼光，察看了他们家中全部电气配线和各种配管的设计和分布，他被美国人优越的现代化生活和强烈的时代气息折服了。

首次赴美考察，虽然只是走马观花，匆匆浏览，但井植薰通过亲身体会，已切切实实地感到，日本在空调、冷冻技术及其普及上远远落在美国的后面。三洋电机生产的电视机是优秀的，但是人们坐在一间又闷又热的房间内看电视，这不能不是严重的缺憾，对电机制造商来说，不啻是一种讽刺。

1961年夏天，井植薰在三洋电机已积累了相当丰富的空调机生产技术和管理经验的基础上，首先向市场推出了分体式的空调机。这种崭新的产品，是井植薰率领设计人员把握了市场的规律，掌握了顾客的心理之后，充分发挥独创精神的新奉献。在这之前，日本商店里的空调机都是窗式的，它虽然可以提供比较完善的气温调节所带来的舒适感，但是它有致命的弊端，那就是噪音很大，而且安装十分麻烦。加之，日本人的居室远较欧美国矮小，家庭生活空间显得拥挤狭窄，噪音的危害就变得更为突出。窗式空调机难于在日本普及也就理所当然了。

分体式空调机，顾名思义，就是把机器的整体分离开来。在生产过程中，这种空调机的全部设备被合理地分成两大部分。它的压缩机部分，也就是噪音源被安排在室外，因此，机器运转时，整个室内就显得相当安静。而且分体式空调机的安装十分简便，它省去了开墙挖洞、安装支架、填堵漏缝等所有的麻烦，只要将管道和电源接通，马上就能工作。

不怕不识货，就怕货比货。三洋的分体式空调机上市时，价格比窗式的高出将近一倍。但依然连连旺销。没过多久，那些隔岸观火的老牌企业，也纷纷改弦易辙，仿效三洋生产起分体式空调机来。很快在整个日本分体式空调机的产量竟达到全部空调机产量的80%以上。

井植薰为追求完美生活的创造是无止境的。刚刚普及的分体式空调机一般只能制冷，而无送暖的功能，所以人们习惯上爱把它称为“冷气机”。这时，三洋又瞄准市场，首先推出了使用热泵技术的冷暖两用的空调机。这种热泵技术的运用，使得靠电热丝产热的老式机器相形见绌。热泵的能耗只有电热丝的一半，显著的节能效果，使这种两用空调机一问世就一路畅销，越来越受到人们的垂青。

从冷气机到冷暖两用机，人们对空调有了一种观念上的重大转变。空调已成为人们一年四季必不可少的家用电器。但是，井植薰站在制造厂商的角度上看，空调机单单追求温度调节的功能，是一种落后的观念。名副其实的空压机应该同时具有空气置换功能和温度调节功能，基于此，三洋电机自投产至今；从未使用过诸如“冷气机”、“供暖机”之类的名称，而始终只称“空气调节器”。实际上，这种提法蕴含着企业自身的一种追求，用井植薰自己的话来说，这是“创造新生活”的体现。

生产出风格独特的分体式空调机之后，仅有10年历史的三洋电机开始真

正跨入了众雄称威的综合家电制造行业。此时，人们已经关注到，三洋电机是一个很有特色、很有竞争力的企业，它每制造出一种产品，不是在性能上，就是在价格上，或是在经营方针上总能胜人一筹，它的生产经验和竞争举措，无疑是很有探求价值的。

不管取得如何辉煌的成就，井植薰对自己的出奇制胜总是保持清醒的头脑，他经常嘱咐手下的干部：“记住你们引以为荣的东西，但更要创造出永远不让‘骄傲’二字失去光彩的新东西。这才叫真正的制造行家。”正因为三洋人有这种企业精神，所以三洋电机被日本人誉为二战后新建企业的一朵奇葩，是企业成功的典范。

被抓进派出所的收获

60年代初的一个黄昏，井植薰骑自行车外出办事。刚到警察岗亭旁，一个年轻的警察突然把他拦住，让他到派出所去。附近的警察他都很熟悉，唯独这位好像不曾见过。

“出了什么事？”井植薰问。

“你的车没装反光板。”年轻的警察朝井植薰的自行车尾部指了指。确实，他的自行车没装反光板，甚至连尾灯也没有。井植薰原以为，反光板这东西虽然可以反射出后面汽车灯的光线，但装不装大概是各人的喜好。然而警察却说：

“自行车尾部不安反光板，就像前部不装灯一样，是违反交通规则的。”

“啊？这么说这是法律规定的？要是真的这样的话，这可是一桩好买卖。”井植薰脑子立即转到了是否可以生产这种小东西念头上，嘴里还不住地嘀咕着，“全国大概有1000万辆自行车，这可是个大市场！”

“你嘴里叽哩咕嘟地在说些什么？快，跟我去派出所！”警察边说边拖着井植薰朝派出所走去。到了派出所，一位熟悉井植薰的老警察过来问道：

“井植先生，天这么黑，你不坐小汽车，骑自行车跑什么？”

井植薰忙解释说：“我现在已不是松下常务董事，没有汽车坐了。现在我到了三洋电机任职了，不骑车子，就得用两脚走路了。”年轻警察见井植薰同他的上司很熟，态度缓和了许多。结果很简单，让井植薰填了一份违章单，又例行公事进行了一番“现场教育”，就让井植薰回去了。

井植薰推着自行车离开派出所，心里十分高兴。这次进派出所收获可真不小：既然法规要求自行车都装反光板，三洋为什么不赶紧占领市场呢？当时三洋主力工厂的北条制作所的车间里，堆放着一大批铜片的边角料，这是冲压车灯前盖时留下的，平常这批长约8.6厘米的铜质角料都当废品卖掉了，如果用它来做反光板的底板和边框，当然要比黑铁皮的反光板漂亮得多。

第二天，井植薰立刻向东京打了电话，询问红色玻璃的价格。大致框算下来，约18元钱就可以造出一个来。当时黑铁皮做的反光板售价28元，他有信心要占领全部市场。

事实果然不出井植薰所料。铜质反光板一上市一路畅销，黑铁皮的反光板再也无人问津了。市场就是这样严酷无情，你不改进，人家马上就会把你挤出市场。

有了改进反光板的经验，井植薰开始把改进产品技术和质量提到重要的议事日程。凡是三洋生产的家电产品，没有一样不具备自己的特色和魅力。

一般电风扇都能摇头，靠风向来调整人的舒适感觉。三洋的电风扇不光能摇头，还能前后伸缩，靠风力大小来调节人的感觉，显然三洋又要比别人的高出一筹。

电视机生产技术日臻完善，图象质量已难分高下。三洋的电视机则抢先推出三个喇叭的新产品，从伴音质量上取胜于他人。同时还开发研制了“太阳能电视机”，可供没有电源或电力不足的地区使用。

洗衣机，你生产搅拌式的，三洋则生产喷流式的。等大家都生产喷流式洗衣机时，三洋的洗衣机则在开关旋钮上做文章。一般洗衣机的旋钮都是向右旋转的，厂家在说明书上明确告诉使用者，不得向左旋，否则厂商不承担责任。而三洋生产的洗衣机却无此担忧，它的旋钮只能向右旋转，一般家庭妇女朝左是扭不动的。所以三洋洗衣机在开关问题上绝不会出现故障。

早年一些厂家生产的电冰箱，门上都装着一个插销。门关上后得用插销把门门上，不然就会影响制冷效果。这种冰箱门不仅使用不便，而且也不安全。当年日本就曾发生好几起这样的恶性事故：小孩钻进冰箱玩耍，活活被闷死在冰箱里。三洋电机在设计冰箱时，对此进行深入研究，率先发明了磁性门封取代插销的专利技术。这种磁门结构无疑是冰箱设计中的一次革命，它从此杜绝了闷死人的悲剧。此外，用体积较小的二级压缩机去替代传统的四级压缩机、冰箱门上装上货架和蛋框等等，也都是三洋技术人员的发明。三洋冰箱在外体尺码不变的情况下，有效地增加了更多的使用容积。

最早推出分体式空调机的也是三洋电机，它在日本首先解决了空调机噪音大，安装繁琐的弊端。

总之，三洋的产品小到可充电式剃须刀，超小型卡式录音机，大到自动售货机、冷冻储藏设备，大都是升级换代的拳头产品，在市场上的竞争力是无人与之匹敌的。

不难看出，三洋电机的兴旺发达，同它的产品在性能、价格和经营上都略胜他人一筹是分不开的。

井植薰曾把自己多年的经营之道归纳为铁一般的五条原则，简称为“五条铁则”，其内容依次是：

- 第一，对于消费者来说，产品必须有使用方便的特点；
- 第二，价格一定要让普通百姓都能承受得了；
- 第三，必须便于销售；
- 第四，拥有良好的售后服务系统；
- 第五，便于工厂生产。

井植薰认为，这“五条铁则”缺一不可，并且前后次序不能颠倒，否则，它便体现不了三洋电机把消费者利益摆在首位的企业精神。

鉴于井植薰长期兢兢业业为日本电机业服务，并为事业的繁荣和社会的进步作出的巨大贡献，日本政府 1969 年授予他蓝绶勋章。

1981 年，日本天皇莅临三洋电机滋贺工厂参观，授予他二等旭日重光勋章。获此殊荣之人，在日本寥若晨星，这说明井植薰的企业精神已被日本政府和人民所拥戴。

痛苦是一个温柔的少女

一个人活在世上，总会遇到不少烦恼和痛苦。作为企业家的井植薰对此

有自己的独到见解，他说：“人到了这个世界上，要是不多吃点苦，那生活也太平淡无奇了。”正因为有了这样的思想指导，所以他总能化苦为无，甚至于化苦为乐。

管理企业困难重重，尤其是精神上受到挫折，有时比干脏活、累活更痛苦。但在井植薰看来，人要是离痛苦远一点去看痛苦，痛苦就像一个温柔的少女；反之，钻进痛苦堆里看痛苦，那么痛苦就是面目狰狞的魔鬼。

1965年井植薰被任命为三洋营业部长时，家电的销势正处于低谷阶段。为了扭转这种态势，他整天东奔西走，在三洋创造了一个月出差48次的历史记录。

如此奔波，井植薰不但没觉得痛苦，反而为摸清了三洋家电销路不畅的底细而高兴。

原来，三洋电机的销售网里混进了一些骗子。他们的骗人把戏比较高明，不深入调查是艰难识破的，他们的手法是，向代理商支付一定数量的保证金取得信任后，用90天后才能兑现的期票分批买进大量家电产品，然后按7折卖给零售商，进行现全交易。这样捣来捣去，他们不仅赚回了交付的保证金和应兑付的期票款，而且自己很快可以从中牟取暴利，这种期票诈骗，代理商、零售商均不受损，受害的只是制造厂家，所以，阴谋不易败露。井植薰查出这一骗局后，立即采取对策堵塞了漏洞。

化苦为乐比较典型的事例是井植薰把自己锻炼得特别喜欢数字。众所周知，在企业管理中；从公司的领导到车间的班组长，都时时离不开数字。读数字或写数字必须全神贯注，稍有不慎便会出错，因而一般人都很讨厌数字。井植薰则不然，他对数字情有独钟。

在井植薰的心目中，数字不仅可以反映一种现象，还可以反映出一定的情绪。如果能够非常精确地使用数据，那么数字还能带来干劲，形成决策。

1979年财会年度，三洋电机海内外总销售额突破了1兆日元的大关。这1兆日元的概念并不是每个人都清楚的，于是井植薰向职工们作了如下解释：

“从字面上看，1个兆就是1万个亿，谁都能够明白。如果用数字来表示，那么扳扳手指，考虑一下，谁都会在1字后面准确地写上12个‘0’。但是，这还仅仅是单纯、抽象的概念。假如我们把这1个兆的日元同时间联系起来，比如说1个兆的秒等于多少年，那么你大概就会被这个数字吓了一跳。1年有365天，每天都有24个小时，每小时有60分，每分钟有60秒。最后你可以算出，1个兆的秒等于31710年！如果再假定，一个人1秒钟可以赚1元钱，那么等他日夜不停地赚了1个兆的日元时，时间已经过去了300多个世纪，比整个人类迄今为止的文明史还要长出5至6倍来。如果我们再设想把一个日元的硬币一块块地叠起来，那么1兆日元的硬币足足可以从地球到月亮打个来回。”

经过井植薰的生动讲解，这抽象的数字便产生了神奇的力量，它使三洋6.5万名职工受到了鞭策和鼓舞。

事实正如井植薰说的那样，作为一个企业的经营管理者，如果没有精确、形象的数字概念，对枯燥的数字没有深厚的感情，那么他绝对不是一个称职的企业家。

为了提高三洋职员对数字的认识，井植薰在一次培训班上课时，还让在场的职员做了一个目测纸带长度的实验。

实验，别出心裁。他先给每人发了一卷皱纹纸带。大家拿到纸带时，都笑了起来，因为这些五颜六色的纸带，是那些热衷于流行歌曲的狂热少男少女抛向舞台上的歌星用的。等大家笑完，井植薰让他们先裁下一段 30 厘米的纸带，但不能用尺量。结果，大家裁得比较准确，平均误差不足 5%。接着，他又要求大家再裁出 150 厘米和 500 厘米各一条。统计结果让大家吓了一跳，150 厘米这段，平均误差上升为 11%，500 厘米这段的平均误差竟高达 19%，有人整整多量出 150 厘米。

实验完了，井植薰启发大家说：

“大家在量 30 厘米纸带时，凭经验，还能做出比较准确的判断。这说明，大家对 30 厘米的概念比较清楚。然而，要量 150 厘米时，由于大家缺乏对这个数字的经验积累，产生的误差就会很大。而一旦要对 500 厘米的长度作出判断，大家就感到数量越大，越不易把握，甚至于心中无数。大家想想，这究竟说明什么呢？”

“我打个比方说，假如这 30 厘米就是一家只有 10 来个工人的小作坊，凭经验你还可以管理，不会闹出什么大错。假定说，纸带越长，代表的企业越大，那么仍凭经验就很难作出准确判断。不掌握准确的数字和尺度，就会在企业管理中犯错误。”

职工们听了这番讲话，无不折服井植薰的精明强干。

井植薰从 1971 年起任三洋电机的总经理，到 1985 年离任当顾问，十几年来间，他始终要求各级管理干部在报告之中尽量少用文字而多用数字。能用数字表示的就坚决不用文字，只能在数字表达不清晰的时候，才准许用简洁的文字加以补充。这种“数字管理”办法，已在三洋形成了一种制度。

每当面对七长八短的一堆数字的时候，井植薰的心情舒畅极了。在他的心里根本就没有什么痛苦而言，即使痛苦真的降临了，那痛苦仍然是一个温柔的少女。

“我们要建立 100 个国外分公司”

三洋公司没像“松下”、“东芝”那样以创业者的本姓来命名，是因为井植岁男在创业之初就有一种强烈的愿望——让企业向世界腾飞。企业命名为“三洋”，表达了创业者要把企业发展成为面向世界三大洋的大型国际性公司的雄心壮志。

大鹏一日随风起，扶摇直上九万里。三洋电机果然向世界腾飞了。

三洋公司最早向海外出口是在 1950 年推出的产品是当时公司赖以生存的自行车摩电灯。不到 10 年，这种摩电灯就垄断了世界大部分市场。

继摩电灯后，又一个大宗出口产品是半导体收音机。

1959 年，三洋出口的半导体收音机总量已经超出了所有的老牌、名牌企业，遥居全日本的首位。那年圣诞节，三洋半导体收音机在美国市场上成了最受美国百姓欢迎的圣诞礼物。三洋产品的美国代理商几乎每天都向大阪发出好几次追加定货的电报。在临近圣诞节的几天时间内，为了赶时间，三洋公司破天荒地改用空运，创下了日本电器产品出口史上的奇迹。

1960 年初，美国的半导体制造商发现，本国的市场已被日本企业垄断，他们感到惊恐不安。于是，联手向政府施加压力，要求政府限制日产收音机的进口数量，以促进美国本土半导体工业的发展，美国的厂商还认为，当初，

日本的半导体技术完全是从美国学习和引进的，如今却反过来用各种半导体产品来打击美国的企业，这叫刚出山门就打倒师父，没良心的以怨报恩。最后，这个尖锐的矛盾只能通过政治的途径加以解决。美国方面制定了进口限额制度，而日本政府在美国的压力之下也被迫作出了限制出口的规定。

三洋电机首当其冲，输往美国的收音机数量锐减。面对如此严峻的挑战，井植薰并没有灰心丧气，他作出两个决策：第一，到国外建立生产基地，然后把收音机换一个牌号，再向美国出口，这样便可避免美日两国政府作出的进出口的数量限制；第二，扩大现有的营业销售部门，成立独立的三洋电机贸易株式会社，既适用于同美国的贸易，又有助于打开世界各国的市场。

井植岁男极力支持弟弟井植薰的决策，他说：“世界只有一个，电器没有国界，我们要在世界上建立 100 个三洋分公司。”

这 100 个分公司的第一个，井植薰选择了香港。因为香港是个名副其实的自由港，那里税率很低，融资、运输都十分方便。另外，在香港建厂生产，然后向美国出口产品不会发生什么障碍。

当时一般的公司在海外办企业，只想赚钱塞自己的腰包，还美其名曰“肥水不流外田日”。井植薰则认为这是乡巴佬的作风，是目光短浅的表现。到海外办企业，应该为当地人多创造一些利益，只有双方真诚合作，企业才有前途，才能发展。

按着井植薰的想法和计划，三洋电机的第一家海外企业“三洋电机香港有限公司”如期建成了。3 个月后，即 1960 年 11 月，三洋电机贸易株式会社宣告成立。至此，三洋公司向海外各国全面发展的体制已经基本形成。

不久，井植薰又在台湾设立了第二家海外企业。台湾当局当时同样制定出一条严禁进口家电整机的政策，藉以保护当地的家电制造工业，因而井植薰选择了向台湾输出资本，在台湾直接生产销售的方法。

井植薰在海外办厂投资的经验越来越丰富，他的贸易眼光也变得越来越敏锐。只要是他瞄准对方国家的市场，他就不怕这个国家的保护政策或高额关税，一定要去占领这个市场。尤其是他发现东南亚一带劳动力都比较便宜，于是他冒着政治上的巨大风险，作了大规模的投资，先后在新加坡、马来西亚、印度尼西亚、泰国、韩国、菲律宾等国家输出大量的资本，建立起一批生产基地和贸易窗口。

在占领亚洲市场的同时，井植薰在非洲的肯尼亚、加纳等国投资办厂，与那里的政府和民间企业进行了良好的合作。

1970 年 4 月，三洋电机获悉，南美国家巴西宣布了亚马逊河流域的开发计划和一系列吸引外资的招徕政策，井植薰抓住时机立即前往。到圣保罗一看，他不由得暗暗吃惊：条件如此之好的地方，竟没有多少日本企业的投资。尽管当时像丰田、日产这样的大公司已经在这里投资盖了工厂，但规模却小得可怜，看上去同日本国小镇上的修理工厂相差无几。相反，同样是大型汽车厂商的德国大众汽车公司，却在这里建成了比丰田公司规模还大的工厂。飞利浦公司也在这里建立了相当不错的显像管厂。

从地球仪上看，已西正好处于日本的对面，大概因为距离日本太遥远了，所以日本企业大都不愿意到这里来投资。但井植薰到亚马逊河的自由港马瑞斯考察后，感到这里的投资环境和前景是非常理想的。于是他第一个在马瑞斯建起了三洋彩电厂。这家工厂占地面积约 10 万平方米，说来谁也不信，这么大一块地区，井植薰买进的时候只花了 200 万日元。

20元钱买一平方米土地，比买张三合板的价钱还要便宜几倍。要是在东京闹市里花200万日元，恐怕连一平方米的土地也很难买到。

继巴西彩电工厂之后，井植薰根据国际市场的需求，又分别在加拿大、西班牙、澳大利亚等国家投资建厂，在当地生产收音机、录音机、电视机、电风扇、电冰箱、洗衣机以及空调机等家电产品，进行广泛的国际贸易。截止到1985年，三洋电机在世界23个国家和地区已经拥有101家从事制造或者销售的子公司及孙公司。三洋电机在海外生产总量一跃而居于全日本第一位。海外生产销售总额高达4191亿日元，雄居全国第一，而投资总额为535亿日元，仅居第5位。这就意味着三洋电机能够使用比其他企业少的海外投资，取得比其他企业高的海外销售利润。

谈起三洋电机的经营之道，井植薰一向毫不隐讳，他认为“市场三分法”是取胜的要招。一家大企业国内产品销售量、产品出口量以及海外生产总量，在企业总销售额中如果都能占1/3的话，那么，从国际货币关系、通货膨胀系数以及企业管理效益等任何一种角度去分析，都是一个合理的比例。“市场三分法”的功夫在海外，不管投资环境怎样，你必须同当地人民及合作的伙伴建立起相互之间坦诚相待的信赖关系，否则，你必然是寸步难行。

火冒三丈与“实干主义”

三洋电机发展成为跨国的大型现代化企业集团以后，作为总经理的井植薰不仅没有丝毫的自满、丝毫的懈怠，工作起来反而更加勤奋，更加严谨，因为他自始至终不曾忘记企业家肩负着的社会使命。

80年代初，井植薰已经年愈70，但他依然步履稳健，思维敏捷。除了出国考察和参加必要的会议以外，他几乎天天都要深入到工厂、车间中去，很像中国领导人的现场办公，发现什么问题，当场拍板解决。

有一次，他到岐阜工厂去参加隆重的迎新仪式。大清早他就来到工厂检查迎接新职工的准备情况。走进职工单身宿舍楼，看到宿舍的建设、室内装修和各种生活设施基本上都符合设计要求，井植薰十分满意。然而，当他进入职工浴室拧开水笼头时，发现水管内流出的水十分混浊，他转身问负责施工的一位工程师，这是怎么回事。工程师回答说：“新装的水管，通水检验后又很少使用，是会生锈的。”井植薰顿时火冒三丈，问道：

“难道你就让新来的姑娘用这生锈的浊水洗澡吗？”

“这没什么关系，马上打开笼头把锈水全部放掉就是了。”工程师不以为然地解释说。听了这话，井植薰火气就更大了，拉大嗓门质问工程师：

“既然你全知道，为什么不早一点放水？现在立即派人把所有的浊水都放掉。还有锅炉里的热水，如果有铁锈，马上让司炉工把水放掉，等水清之后重新再烧！”

事后井植薰对人说，这是“无情”与“有情”的相互配合，新职工选择了三洋电机，应该得到热诚的欢迎。工程师马虎从事说明对新职工缺乏感情，应该加以批评，这两者绝对不能混淆。

还有一次，井植薰到三洋的一家工厂去了解生产经营情况。厂长向总经理诉苦说：“工厂很难增加利润，赚不到什么钱。”于是便出现了这样的对话：

“是不是买来的原料太贵了？”“不是。”

“那么是不是机器常有故障？”“不是。”

“要不售价是不是定得太低？”“不是。”

“既然如此，只要撤掉你厂长的职，这个工厂就可以赚钱了！”

对这样管理无方而且胡乱应付上司问话的厂长，井植薰深恶痛绝。其实，对这家工厂亏损现象，井植薰早有所闻。更换厂长以后，这家工厂很快便扭亏为盈。

在经年累月的工作实践中，井植薰逐步形成了自己独特的企业管理思想和企业管理风格。其思想风格的最大特点是被日本经济界广泛赞誉的“实干主义”。事实表明，他不单单要求自己的下属有实干精神，而且自己也能时时处处成为实干的楷模。

尤为可贵的是，井植薰的“实干主义”企业思想中还饱含着“取利于社会，还利于社会”的奉献精神。他指出，企业需要生存，当然离不开社会，反之，社会需要进步，也离不开企业的支持。为了给那些没有消除岛国劣根性的企业人士作出榜样，他曾多次慷慨解囊，在国内和国际的重大活动中，投入大量资金支持社会公益事业的发展。

1981年是联合国确定的国际伤残人年。三洋电机投资同日本兵库县及地方自治部门合作，建立了一家伤残人就业的电机工厂，这就是现在的“播磨三洋工业公司”。那些在这家工厂就业的伤残人至今念念不忘井植薰献出的一片爱心。

1984年洛杉矶奥运会是奥运史上第一次没有任何政府财政资助的体育盛会，完全由民间团体筹办。为表示对奥运会的支持，井植薰向这届奥运会赠送了数千台电视机和数千架摄录机，用于竞赛成绩的记录和新闻中心的报道。此举受到新闻界和体育界的一致好评。

1983年西班牙政府授予井植薰“梅丽特大十字勋章”，韩国政府授予他“产业功勋章”。

事实表明，井植薰的奉献精神已经得到国际社会的公认。

在家电行业奋斗了60几个春秋；在三洋公司辛劳工作了40多个寒暑的井植薰，虽然担任三洋公司经理仅仅15年，但这是何等辉煌的15年啊！

当他1985年从总经理的职位上退下来后，他仍然不甘寂寞，凭着顽强的毅力开始了他的写作生涯。不久，他的回忆录《社长的春夏秋冬》、《创业之路》面世了，总结企业经营思想的论著《成功源于探索》出版了。通过这些著作他为人们留下的思想财富，并不比他创造的物质财富逊色。

在回忆录中，井植薰写道：“我愿自己成为一条蚯蚓，在它的前方，永远没有现成的道路可走，但它一生都在不断地开拓，永不知疲倦地在漆黑的泥土中探索，把自己的全部心血奉献给耕耘的事业，为后人留下一片片松软的沃土。”

井植薰的确像一条蚯蚓，生命不息，奋斗不止。1987年8月13日，他像往常一样伏在办公桌上专心致志地工作，出人意料的是，他骤然去世了。他去得是那样的匆忙，那样的坦然。

井植薰已经告别了这个世界，然而这个世界却永远不会忘记井植薰。

第八章 一流商人的要义——时代华纳帝国崛起之谜

一流商人的要义

危险的探险

“死人是无法上市的”

两强相遇——智者胜

“多美妙的交易！”

一流商人的要义

“你那就有一条，可以随时让我滚蛋”

一、兼并、兼并、再兼并

时代华纳已不再简单地是一个企业巨头，而是属于全美国乃至全世界。你只要把目光伸向地球村，从布达佩斯到马尼拉，从阿拉斯加到柏林，从北京到纽约，世界各地的人们每时每刻都在使用着时代华纳的产品。也许你正在用袖珍录音机欣赏“蔚蓝色的加勒比海”；也许你正在电影院里为《龙卷风》那精彩的片断或超级影星史泰龙的演技而拍手叫好；也许你正躺在沙发上翻着《时代周刊》和《幸福》杂志；也许你在全神贯注地收看《新闻联播》中播放的 CNN 拍摄的国际新闻……这些无一不贴着时代华纳的标签。

独闯美国

19 世纪 80 年代的一天，波兰一个小村庄里一位名叫本杰明·华纳的钉鞋匠收到一封来自巴尔的摩旧友的信。本杰明用颤抖的双手打开这封已破烂的信封，一行小字映入他的眼帘：“每个美国人都穿鞋子！”也许是他职业的敏感，也许是贫穷对他的惊吓，也许是冥冥中上帝的暗示，他本能地激动起来。对于一个钉鞋匠而言，只要有人穿鞋子，他就不会失业，穿鞋子的人越多，他所能得到的收入也会越多。

激动过后，令他懊恼的是，这个巴尔的摩在哪儿呢？不管如何，为了让妻儿能够生存下去，他下决心要去这个巴尔的摩。

1883 年，本杰明在他 26 岁生日那天，背起了简单的行李，抹去妻子脸上的泪珠，抱了抱三个衣衫褴褛的孩子，然后，吻了吻妻子，迈开双脚，从波兰这个小村庄走上了去巴尔的摩的漫漫长路

经过几个月的风餐露宿和雨打日晒，从夏走到冬，本杰明终于来到满街都是烂泥的巴尔的摩。由于本杰明是犹太人，所以，这个美国的小地方并没有为他呈现多少金光灿灿的色彩，反而对他充满了一种排斥的敌意。

不久，他在巴尔的摩开设了一家修鞋店。凭着他的勤俭和待人的热情，一天竟能挣 3 美元，这 3 美元对他而言确实是一笔不小的收入。这无疑给他寂寞贫穷的心里投下了一束光明，他仿佛看到了一种希望，一种有了耕耘就必定有收获的希望。很快，他就站在美国的谷仓海关迎接妻子和儿女的到来。

淡淡的阳光下，当儿子在寒风中瑟瑟发抖的幼小身躯出现时，本杰明才发现儿子赤裸裸的上身披着的是他用过的一条旧围巾……他的泪水夺眶而出。

这个儿子是本杰明的长子，名叫哈里·华纳。就是这个哈里后来成为华纳兄弟电影公司的董事长兼总裁，在他的带领下，华纳兄弟公司茁壮成长，成了好莱坞的电影巨子。

本杰明将妻儿接到美国后，又相继生了 5 个孩子，次子亨利、三子山姆、四子杰克，女儿罗丝和芳妮。尽管家庭成员不少，但修鞋的收入足以维持一家生计。长途跋涉的磨炼和在异国他乡眼界的开阔，使本杰明潜藏在心底的欲望不断升腾起来，他要争取更多的收入。

于是，他四处打听，当听到弗吉亚正在修铁路时，他就把鞋店交给 10 岁的大儿子哈里·华纳。自己则去铁路上卖日用品，果然收入不菲。

天有不测风云，人有旦夕祸福。正当买卖顺手之时，本杰明受了一个商人的骗，一箱“皮货”变成了一箱牛皮纸。生意重创使他血本皆无，但长期

的生活重压使他对一切泰然处之。很快，他就从失意中挣扎出来。他对一切充满了希望，特别是当他的一群儿女吵嚷着向他扑过来时，他仿佛听见了春燕的呢喃，仿佛看到了充满希望的春天即将来临。

哈里·华纳已经长到 15 岁，他幼小的心灵里已经蕴藏了太多的梦幻，他像一只雏鸟展开稚嫩的翅膀，想飞出去看看外面的世界有多精彩。于是乎，他怀揣积蓄下来的几美元，独自踏上了去扬士城的火车。令他感到高兴的是，在扬士城他看到了参加 1896 年总统选举的麦金尼，也发现了许多脚穿破烂皮鞋的波兰人。哈里马上在路边摆了个修鞋摊，生意很快十分红火。为了满足生意的需要，在哈里的催促下，华纳一家又搬到了扬士城。

一家十几口人挤在一间租来的又潮又暗的小屋里，但穷惯了的孩子们闻着满屋子的生牛皮味居然能从容地入眠。

随着扬士城的蓬勃发展，华纳一家很快便搬到了一家波兰人的大房子里。每到周末，这个欢乐的大家庭中有一个规矩，孩子们每个人只能留 5 角钱的硬币，其余一周的收入全部上交，这个看似很小的规矩却为日后华纳四兄弟共同创业打下了精神思想基础。

危险的探险

19 世纪初的一天，杰克·罕纳买回了一叠相片，每张相片上显示的是一匹大马飞奔的情景，这实际上就是电影胶片的雏形。正当杰克沉浸在高兴之中时，山姆却给他泼了一瓢冷水：“你那算什么呀，大发明家爱迪生已经发明了一种能让画面活动的电动机器。”这孩童之间的一句不经意的话，却刺激了他们的好奇心。一种渴望买一台能让画面活动的机器的愿望一直折磨着华纳兄弟。终于，到了 1904 年，杰克和山姆买了一台这样的机器。华纳兄弟的电影梦从此开始在脑际闪现。

杰克来到了不为人知的好莱坞，那四季如春的明媚阳光，连绵起伏的山峦，碧蓝碧蓝的浩瀚大海，平缓无垠的沙漠海岸深深地吸引了他，一种创作的冲动油然而生。他认为，只要把这自然界的美丽风光拍摄下来就是一种创作。于是，他给远在纽约的大哥哈里挂通了电话。

当时的好莱坞，已有了几家制片厂的摄影棚，问世不久的电影正在这块神奇的土地上开始生根。1918 年，哈里兄弟在离洛杉矶市不远的 18 大街租了一些房子，同时在好莱坞建了一个所谓的摄影棚。华纳兄弟做梦也没想到，一个日后庞大的娱乐王国的雏形就这样在他们的手上诞生了。

1919 年到 1920 年，华纳制片厂几乎濒临倒闭的边缘。经过哈里的四处出击，大胆借款，才顺利度过危机，并开始拍了第一部名为《危险的探险》的影片。结果因两位女主角打架，只好把 15 集片子剪成普通片。出乎他们意料的是，这新版片却十分卖座。由此，华纳兄弟取得了制片业上的第一笔收入。

随着美国经济的复兴和发展，好莱坞逐渐繁荣起来，成了约 4 万人的小城镇。华纳兄弟审时度势做出了具有历史意义的决定，1923 年 4 月 4 日，以哈里为首的华纳 4 兄弟宣布成立华纳兄弟影片公司。从此，华纳兄弟影片公司走上了一条高速发展的快车道，给日后的时代华纳集团奠定了进一步发展的基础。

1923 年，华纳生产了 20 部电影。但电影胶片要送到米高梅或环球这样

的大公司去冲洗。华纳兄弟从实践中体会到了受制于人的滋味，于是，决定自己购买电影院，并在全美建立一个属于华纳的连锁电影院网，将使华纳发展成为好莱坞唯一一个主产、冲洗、放映自己电影的组织。但是，竞争对手米高梅、环球、派拉蒙 3 大电影巨头百般阻止华纳的“独立”。正值危急关头，哈里听到一个令他鼓舞的消息，卓别林等 3 位名演员联手投资 50 万美元，以支持独立制片人对抗三巨头的封锁。华纳公司走上迅速扩张的壮大之路。

华纳公司独立后，又把触角伸向维他动画公司。维他动画公司拥有两个制片厂，在全美 30 个主要城市拥有 50 多家电影发行机构，加拿大有 4 家，英国有 10 家，欧洲大陆 10 家。哈里不愧为是哈里，他冒着巨大的风险以 80 万美元现金加上转移负担 98 万美元债务的天价买下了维他动画公司。由此，华纳兄弟公司已拥有了电影业里最大家族所有的电影公司。

到了 50 年代中期，由于电视业对电影业的冲击，加上税收的不断加重和成本的上升，电影业又陷入了危机之中，许多片商出于成本考虑纷纷转移到欧洲拍片。在华纳内部，杰克和哈里对公司的发展产生意见分歧。内忧外患，使华纳这艘大船随时有搁浅的危险。在杰克的一再动员下，三兄弟以 2000 万美元的价格将华纳兄弟公司转移到了一位银行家的名下。杰克担任了华纳公司的总裁并拥有了公司最大的股份。

1958 年 7 月 27 日，电影巨子哈里·华纳撒手人寰。

之后的几年里，华纳公司在杰克的管理下又拍摄了不少有影响的影片，其中 1964 年拍摄的《窈窕淑女》获得奥斯卡最佳影片奖。

1966 年 11 月，对华纳公司而言正处在一个历史的转折点上。杰克·华纳将华纳公司的所有产业以 2400 万美元的净收益卖给了七艺术公司，这标志着一代家庭电影王朝的终结。但对华纳电影业而言，新的华纳—七艺术公司的诞生，使华纳公司又以新的面貌走上了飞黄腾达之路。而令世人不解的是，将华纳推向鼎盛的却是一个殡葬业者。

“死人是无法上市的”

1954 年，一个生活拮据的年轻人成了纽约一家大殡仪馆老板的女婿。这个年轻人名叫罗斯。

罗斯加盟河岸殡仪馆后，很快使该殡仪馆开始了新的进军。1958 年春，河岸殡仪馆购得亚柏顿的殡仪业。随后又拓展新的领域，新开了出租汽车公司。奇尼公司是当时最大的出租车公司之一，但也不时受到其他大公司的挑战。这时河岸殡仪馆要新增业务，于是和奇尼达成协议，即奇尼拥有出租汽车公司 25% 的股权作为交换，组成奇尼汽车租赁公司。后来奇尼眼看着租车公司的财源滚滚，就对自己 25% 的股权产生了不满。而急欲想扩展企业规模和领域的罗斯不失时机地提出了奇尼和河岸殡仪馆合并的建议。

罗斯是一位无法在池塘中畅游的蛟龙，他渴望搏风击浪的江河湖海。他自从加入河岸殡仪馆后就一直在梦想着公司股票能够上市。

1960 年，兴致勃勃的罗斯带着这一梦想去见一位华尔街的投资专家。专家的答复只有一句话：“死人是无法上市的！”

这几乎是铁板上钉钉的结论，但罗斯不但没有丝毫的退缩，反而激起了他非要成功的冲动。和奇尼公司联手新开租车公司，就是这句话激活的一个棋子。只要河岸殡仪馆与奇尼一合并，上市不就名正言顺了吗？由于上市公

公司的审查十分严格，奇尼的财务状况无法满足上市的要求，罗斯来了个“明修栈道，暗渡陈仓”，由河岸殡仪馆出示公司的财务证明，由奇尼挂名出面。就这样，一个根本不能上市的殡仪公司借助负债累累的奇尼公司成功上市了。罗斯在商场初露头角，第一招就创造了一个奇迹。罗斯出任奇尼公司总裁，原奇尼公司总裁出任副总裁。罗斯经营有方，很快就使奇尼公司扭亏为盈，同时也使自己从殡仪业转向更广阔的市场。

60年代中期，奇尼兼并了另两家出租公司，成为纽约出租车业名副其实的老大。

1965年，奇尼公司在兼并了两家印刷厂后，把利爪直接伸向了规模巨大的国家清洁公司。得逞后，奇尼名声大振，股票价格势不可挡。

对于30出头的罗斯而言，应该说功成名就了，这当然是常人的想法，可对罗斯而言，这只是他通向那梦幻世界的一座小桥，一块垫脚石而已。

两强相遇——智者胜

罗斯首先用6000万美元购得国家期刊出版社，从而打响了向文化娱乐业进军的第一枪。

1967年11月，奇尼公司又以1300万美元买下了名人经纪公司。

罗斯张开了一张大网，待机捕获他心中的大鱼。他的目标是当时美国文化娱乐业最大的集团，美国广播公司、米高梅公司和华纳一七艺术公司。

有趣的是，此时，奇尼的劲敌——国家通用公司也蠢蠢欲动，试图兼并华纳一七艺术公司。半路上又杀出个程咬金，洛杉矶的大公司——国家联邦公司也宣布要收购华纳一七艺术公司，并摆出了志在必得的样子。强劲的对手不但没有使罗斯退缩，反而大大激发了他的商战智慧，他一定要获胜。

在罗斯的紧张工作下，国家司法部依据托拉斯法，最后裁决，国家通用公司与华纳一七艺术公司合并一案要无效，在解除了正面之敌的威胁后，罗斯集中兵力全力对付国联公司。

于是，奇尼与国联展开了长达一年的拉锯战。罗斯一方面派出财务专家格瑞德秘密调查国联的财务状况，结果罗斯抓到了对国联致命一击的财务虚假问题；另一方面罗斯又动用各种关系，策动华纳一七艺术公司内部股东接应；与此同时，罗斯又调动财务和交易专家紧锣密鼓地设计自己独特的股票交易方案。三管齐下，罗斯精明严密的股票交换方案博得了华纳一七艺术公司最大两名股东的欢心和支持。

罗斯经过左冲右突，文攻武卫，终于突破了道道防线。但是国联仍然挖空心思进行阻挠，对掌握华纳一七艺术公司生杀大权的辛纳屈进行游说和引诱。但罗斯稳扎稳打，步步为营，和辛纳屈的律师路丁几经较量，最后路丁把最心爱的纯金打火机送给了罗斯，并说：“现在它属于你了。”从此这个打火机不但成了罗斯的护身符，也成了他的注册商标。

1969年3月的一天，俨然已成为好友的罗斯和辛纳屈在收购协议上签下了两人的大名，从此奇尼公司的名字被华纳一七艺术公司代替，不久，成立了华纳传播公司。罗斯也抹去了殡仪业留给他的阴影，正式以文化娱乐业的巨头之尊登上了令人仰望的峰巅。

扔掉包袱，轻装前进

在 60 年代，罗斯兼并的企业有相当一部分不是股份制企业，而是家族式的私人企业。罗斯当时这么做是为了“股份共计”，借以抬高奇尼的股价。这些家族式的私人企业与股份制的不同之处在于，为了满足私欲而不惜以身试法并危害母公司的利益。所以，在罗斯确定华纳公司将经营方向转向娱乐业后，清除这些清洁、租车维修类的私人企业，就显得刻不容缓。由于这些企业曾是罗斯的发迹之源，所以这并不亚于一场难度很大的兼并战。

殡仪业是罗斯发家的基业，且一直利润颇丰，是原奇尼公司的支柱产业。为了发展娱乐业，他只能忍痛割爱，说服岳父罗森索，将殡仪业以 3000 万美元出售。之后，又借机清理了所有的租车业。

为了从根本上摆脱奇尼公司的影子，罗斯可谓用心良苦。在清理殡仪业、租车业、清洁业的基础上，又让奇尼服务公司从华纳传播公司中独立出去。同时华纳传播公司拥有奇尼相当多的股份，可谓一举两得，既抛掉了包袱，又因为控股，能将不适合在华纳干事的人安插到奇尼去。

1969 年，华纳传播公司以其崭新的风貌傲然于文化娱乐界。

1972 年，华纳公司的电影业和唱片业发展得红红火火，收入滚滚而来。就在这一时期，有线电视尚处在萌芽阶段，人们对此表现出反常的冷漠。但华纳又张开了大口，一举吞下大陆电话公司、电视传播公司和柏树通讯公司，以庞大的资金投入有线电视这一资本密集型的行业，登上了拓展电视业的新征程。

1975 年，华纳有线公司已经在全国几十个大城市建立了有线电视网，订户超过千万。华纳自己的影片源源不断地通过自己的有线电视网送到千家万户。

1976 年，电子游戏事业正在起步，华纳当仁不让，举资收购了引导消费新时尚的家用电子游戏机的雅达利公司。随后，华纳又收购了尼克巴克玩具公司和马路普赛车场。整个 70 年代，华纳可谓是春风得意号角急，捷报频传战犹酣。

进入 80 年代，华纳历经险象环生的总督剧院案的缠绕，又遇加拿大新闻集团的乘火打劫，几大支柱产业出现亏损，导致股票下滑。罗斯本人也经历了好友离别和婚姻的危机，真可谓屋漏偏遇连阴雨，船破又遭挡头风。华纳这艘大船在经历着它历史上最为惊险的一幕。

“多美妙的交易！”

正当华纳走出低谷，全速前进之时，罗斯最关心的有线电视部门获得了迅猛的发展，在当时与华纳有线电视并驾齐驱的只有时代有线电视。为了垄断华纳在有线电视业上的霸主地位，华纳放出了和时代有线电视合作的信号。但这时，时代传播公司的当家人尼古拉斯与雷文却有着更大的想法，这就是时代华纳全面合并。当这一想法告诉罗斯时，罗斯狂喜而又自信他说：“多美妙的交易！”

提到时代公司，我们有必要作一下简单的介绍。

1898 年，在中国山东的登州县一位叫亨利·W·鲁斯的传教士生下了一个小男孩，这个男孩子就是日后名震新闻业的《时代》杂志创始人鲁斯。

鲁斯 12 岁回美国上学，从耶鲁大学毕业后赴英国进修，回美后为《芝加

哥每日新闻》撰写专栏。在此过程中，一个《时代》的伟大计划酝酿成熟。

1922年的12月30日，一个未来的新闻传播王国由此翻开了它具有历史意义的一页。

《时代》历经创业时的重重困难，1924年，订数达到7万份，《时代》才真正开始有了利润。在广大工作人员的努力下，《时代》终于度过了它幼年时的蹒跚期，开始大踏步前进。

1938年，《时代》以它独有的新闻形式屹立于报业之林，并显示了它无限的生命力。销量突破了50万份大关，并吞并了竞争劲敌《文学文摘》。1940年，销量突破百万大关。1964年，在美国本土销量达到2300万份。到90年代，《时代》已与比它创办早并成名的《读者文摘》并肩站在了杂志销量之最的行列。而《时代》的广告收入已超过了号称杂志之王的《读者文摘》。

1936年，鲁斯以8.5万美元购得《生活》杂志的所有权，《生活》一经推出就极为畅销。《生活》的成功使鲁斯成了美国的知名人士。鲁斯为了企业的发展，不仅结交工业巨头和官场中人，而且认识了不少外国政要和实业家，并出游各地，成了事实上的民间领袖。

时代公司通过兼并、购买等手段，使公司不断扩大，成了拥有20多本畅销杂志的杂志王国。

1960年，时代公司在洛克菲勒中心耗资8300多万美元购了一座48层的大厦，堪称世界上最现代化的杂志大厦。仅仅40年的时间，时代公司从一个不到10名员工的小杂志社，一步步成长为在全球拥有数万名员工的跨国大公司。时代公司现在在世界各地设有22家印刷厂，30多个新闻办事处，而且与美联社、法新社、路透社、合众国际社建立了密切联系。除了洛克菲勒中心的“时代生活大厦”外，它还在芝加哥、伦敦、阿姆斯特丹拥有4座大厦。时代公司在稳步发展的基础上并开始向多元化经营发展，先后经营3家电台，一家大型纸厂，一家大型印刷厂，一家石油公司。时代公司在全美500家大公司中排名158位，居世界出版业之首位。

鲁斯这位出版业的巨子于1967年2月28日逝世，但他给《时代》留下了“时代精神”这份珍贵的遗产。

1973年，时代公司视听集团下属的HBO新上任一位董事长兼执行总裁，他就是日后接替罗斯的时代华纳公司的现任总裁戈莱德·雷文。就是这个雷文用惊人的智慧促成时代公司和华纳公司的合并，并最终接替罗斯成为横霸世界的文化娱乐帝国的国王。

雷文上任HBO的总裁时，HBO正处在亏损之时，他的上司尼古拉斯大力整顿使HBO扭亏为盈，并逐渐成为时代公司的收入大户。雷文提议时代公司的HBO租用了卫星使他成为有线电视业的先驱。雷文上任时代公司视听集团的主管后，贸然投资收费电视系统达数亿美元，给公司造成一亿美元的损失。接着又在三星影片公司的投资中出现失误，使时代公司蒙受了高达5亿美元的损失。由此，他被改任“首席参谋”一职。随后，时代公司在权力过渡中，高层出现了经营方向和行动策略上的分歧，加上公司墨守成规，内部怨声四起，危机已迫在眉睫。与此同时，外部一些投机商已蠢蠢欲动，开始收购时代公司的股票。历史已向时代公司的决策者们发出何去何存的质问。

时代公司的决策人物孟若和尼古拉斯、雷文等在推动时代公司朝娱乐业方向转变上英雄所见略同。他们一致认为，要使时代走出目前困境并有更大的发展，唯一的出路是和优秀的同业公司合作。

这时的华纳公司一路进军一路歌，事业如日中天，且华纳又向时代频频暗送秋波。所以，时代就把华纳作为最理想的合作对象。罗斯领导的华纳传播公司虽地位显赫，但罗斯对时代怀有发自内心的敬仰之情。因为时代公司有着商界不多见的儒雅之风，且身居新闻传播业之首。两强相合，将会一并定下文化娱乐业的乾坤。

首要的问题是时代公司内部的争斗和合并后高层的权力分配。时代的管理层要面对四种利益冲突：个人利益、公司利益、股东利益及大众利益。在高层雷文和尼古拉斯明争暗斗几十年，合并后的领导权归时代还是华纳，直接关系到他们的未来。因此，谈判过程中峰回路转，险情不断。

为了时代公司的未来，雷文首先割爱，放弃与尼古拉斯的较量，他还尽力去劝说他的同事们打消疑虑。各种障碍已被排除，各种合并方案正在拟定，用雷文的话说：“一切正在我设计的轨道上进行”。1989年2月底，合并协议形成。但是就在时代华纳公司准备就合并一案进行最后的股东表决时，一场在美国商界史上最为壮观的好戏却拉开了帷幕。

就在时代华纳合并进行股东表决的前两周，派拉蒙公司气势汹汹掩杀过来，大有摧枯拉朽之势。这突如其来的大军压境，使时代公司和华纳公司共同联手，紧急磋商对策。原先的合并方案进行就地修改调整，改为由时代公司以140亿美元现金和有价值证券出资兼并华纳。这种交易方式将使负债数额上升160亿美元，给未来的时代华纳造成很大的负担。但如果一旦派拉蒙接管时代后，时代的高级主管将会卷铺盖滚蛋，他们已无路可退。另外，时代公司改变计划后，还面临着股东大会的表决结果的考验。单从表面上看，无疑是时代公司购买华纳。但时代的股价目前为79元，派拉蒙要给他们200元，而与华纳交易只会稀释他们的权益，因为原定华纳股价为50元，计划改变后涨到了70元。时代华纳的工作小组为了绕开派拉蒙设下的重重障碍，决定不将此议案提交股东大会。赌红了眼的派拉蒙公司向德拉华州平衡法院提起诉讼，时代公司将在劫难逃。

结果却大大出乎人们的意料，时代公司的管理层誓死捍卫“时代文化”的立场打动了法官及陪审团，派拉蒙公司被驱逐出局。

时代、华纳、派拉蒙这场惊心动魄的收购战震动了美国各界，许多新闻机构更是推波助澜，时代华纳共同联手与派拉蒙的“世界大战”，动用了数百亿美元，其参战方势力之大、资金流动量之多，场面之宏伟在美国商界史上是前所未有的。罗斯在这场斗争中取得了决定性的胜利。因为时代华纳的经营大权落入了华纳的管理层，使声名显赫的时代公司臣服于罗斯的大权之下。无怪乎，公司退休的名誉董事罗森索感慨道：“这是当今世界上根本不可能完成的交易。”

覆盖世界的巨树

早在60年代末，华纳公司和时代公司涉足有线电视业时，另一个犹太人特纳也想投身其中。但他深知自己无法和时代华纳相比。不过，他对自己的梦想决不轻易放弃。1969年，特纳买下了一家价格很低的超高频电视台。1970年，又以250万美元的价格买下了一家电视台的17频道。1972年特纳成功地取得了亚特兰大“勇士”棒球赛电视转播权，使他的电视台收视率大升。本想乘机向全国市场出击，但由于超高频电视台只能通过电线传播，成本极

高。苦思冥想之中，他想到了通过卫星转播节目，于是以每年 100 万美元的租金租用了美国无线电公司“卫讯 1 号”的一个发射器。1976 年，特纳有线电视台正式向全美传播电视节目。1979 年 8 月，特纳将自己的电视台改名为 WTBS，特纳传播公司日益显示出强大的生命力。1980 年 6 月 1 日，经过几年的风风雨雨和不懈努力，特纳新闻电视（CNN）如期开播了，一个震惊电视新闻业的巨人迈出了铿锵有力的步伐。

经过了几年力量的积蓄，特纳电视订户达到 2400 多万户，广告收入迅速增加，使特纳具备了主动出击的基本条件。1985 年 4 月，因他财力有限使兼并 GBS 的计划失败。但特纳并不甘心，特纳公司兼并米高梅的消息再一次震惊全美。1986 年，特纳又发展了“特纳电视网”。特纳电视网的开播得到了电讯公司和华纳公司的支持，订户增到 1700 万户。1987 年到 1989 年特纳公司的股票由 8 美元上升到 58 美元。几年前曾把特纳拒之门的曼哈顿银行财团可以给特纳 10 亿美元贷款的额度。

1993 年，特纳旗下的 3 大电视网深入全美 95% 的有线电视订户。与此同时，又在俄罗斯开播首家商业电视台，令时代华纳、迪尼斯和 GBS 望尘莫及。当特纳准备向德国扩张时，遭到了时代华纳的否决，这一问题的出现迫使特纳在考虑和时代华纳合并，以更强有力的姿态来对付国内外市场的挑战。就雷文（其时，罗斯已逝世，由雷文担任时代华纳的总裁）而言，他没料到特纳公司会在短短的 10 年内如气球般越吹越大，成了集有线电视、动画设计、电影、电视制作及体育用品于一体的跨国大公司。时代华纳和特纳一旦合并，特纳的各部门必与时代华纳各部门紧密结合，到那时一座文化娱乐业帝国将傲视天下，将不会再有第二家公司与之抗衡。

雷文和特纳一拍即合，时代华纳史上的又一次规模空前的兼并战将进入实战阶段。

合并的前景是诱人的，但通往成功的道路上布满着许多机关暗道和急流险峰。一方面，由于华纳与特纳拥有许多同业，极可能被联邦通讯委员会以违反《反垄断法》予以否定，要是那样的话，即使神仙下凡也难以扭转局面。一方面，米高梅、电讯和迪斯尼三大同业巨头绞尽脑汁从中作梗。无怪乎，人们常把商业竞争叫做商战。

正当两家律师团忧心忡忡之时，令人振奋的消息传来，联邦通讯委员会将制定放松有线电视管制的措施，前进道上最难以攻克的堡垒烟消云散。但新的狼烟四起，一是华纳的老竞争对手默多克新闻集团和通用电气公司企图乘火偷袭，他们给特纳开出了更加优惠的条件；二是时代华纳有线电视公司总裁法屈斯害怕合并后特纳接替他的位子，故大肆散布反合并言论；三是 TCI 掌握有一定的时代华纳的股票，一旦他将特纳的股票换成时代华纳的股票，将会对雷文和特纳构成很大的威胁；四是时代华纳的融资伙伴美国西方公司全力干预。合并遇到了前所未有的困难，大有前功尽弃之势。

在历史转变的关节点上，英雄的作用将显得格外突出。此时脾气暴烈，不甘于人下的特纳一改常态，竭力游说董事会把特纳公司卖给时代华纳，同时自己也甘愿屈居于雷文之下，其用心可谓良苦之至。雷文四处出击，左右逢源，逢山开路，遇水搭桥，突破一道又一道防线，攻克一个又一个明碉暗堡。1985 年 9 月 22 日，在纽约洛克菲勒 75 号 29 层楼上，雷文与特纳的两双手紧紧地握在了一起。雷文与特纳微笑的合影迅速传遍五大洲，它向世人宣告：时代华纳兼并特纳公司成功。至此，从华纳兄弟电影公司到《时代周

刊》，从 CNN 到卡通网，都成了时代华纳的天下。

二、“有梦有理想才有未来”

如果我们把时代华纳看成一座鎏金溢彩的城堡，那么，华纳、罗斯、鲁斯、雷文、特纳就是那夯人地中托起城堡的柱石，而赋予这座城堡灵魂的是一种精神，这种精神孕育了许多神奇的故事。

一流商人的要义

任何一个走向成功的人，都离不开社会的支持和他人的帮助。1918年，初创的华纳制片厂还没来得及“挂牌”，就走到了濒临破产的边缘。能够找到钱，那无异于上帝伸出救援之手。就在此时，哈里·华纳和洛杉矶的银行家英特利在纽约的路上相遇，通过短时间的接触，英特利慷慨借给了华纳100万美元，才使华纳制片厂转危为安，度过初创时的难关。

那么，是什么东西使英特利对哈里·华纳如此慷慨呢？

1923年4月，在华纳电影公司成立的晚宴上，英特利一语道破了天机：“华纳四兄弟对父母的敬爱以及兄弟间诚挚的友爱让我感动。后来的交往更进一步证明了我的看法的正确性，华纳兄弟是如此的真诚和老实，他们必将走向成功。我很高兴有幸能从金钱上给予他们支持。”

当英特利的话音刚落。66岁的老华纳第一次在众多的陌生人面前讲话。他激动他说：“我听到两个人这样评价我的儿子——一个说：‘华纳兄弟？不可能在电影业上有所作为’。‘为什么不可能有所作为呢？’另一个人问道。‘他们太诚实了。’又一个人回答。”

说到这，老华纳提高了嗓门：“今天英特利先生说到支持我的儿子是因为他们诚实，我觉得这是我一生中最伟大的时刻！”

我们不妨将镜头转向时代华纳的另一个创始人。

有一天，罗斯的母亲在纽约的地铁站乘车，突然一个熟悉的声音进入她的耳鼓：“周刊晚报，时代周刊！”她定睛一看，一个10岁的小孩，满脸污垢，歪戴着帽子，裤腿卷到了膝盖之上，这不正是她心爱的儿子小罗斯吗？罗斯的母亲当时感到无地自容。而老罗斯听后却高兴得连声说：“好，太好了！孺子可教，他日必成大器。”后来罗斯回忆道：“父亲教我要靠劳动来赚钱。于是他让我给他擦皮鞋，他付给我零用钱。父亲爱抽烟，我就买整箱的烟批发给他，每次只得五分钱，我也高兴，父亲也高兴。有时天气预报第二天下雪，我就把闹钟调到凌晨4点，这样第二天上学前几个小时就可以赶到邻街那些有钱人那儿去帮助扫雪；有时也帮一些老年人把购买的东西从超市送回他们的家里；有时还替干洗店送衣服……劳动的收获令人有一种愉快感和兴奋感。”

27岁的罗斯进入罗森索的河岸殡仪馆工作后，每天早早步行赶到工作岗位，从最低的职员干起，虚心好学，把一切安排的井井有条。工因为这样，罗森索才把偌大的家业交给了他。

有一次，已经成为奇尼公司总裁的罗斯和一位律师要去参加股东大会，坐在高级轿车里的罗斯发现沿街有许多车辆排着队等候修车，可距此不远的奇尼的停车场上门可罗雀。于是，罗斯跳下汽车，冒着滂沱大雨，来到马路中央，如同一位交通警，从容不迫地将马路上的汽车引向奇尼的停车场。律师眼看开会时间到了，不停地提示罗斯，而罗斯仍在坚持着招呼更多的车辆，

过了几分钟才离去。

我们看到了时代华纳创始人超乎常人的素质和人性的光辉，这正是他们成功的第一秘诀。

诚实、守信、敬业是一泓清泉，它流出了人与人交往的要义。难怪乎有人说，三流商人唯利是图，二流商人利情并重，一流商人除了利情外，还以他的商业行为推动社会道义进步。

时代华纳的英雄们都是一个个“美国梦想”的具体实现，泛化出的是一种美国精神。

无限风光在险峰

在 20 世纪 60 年代中期，美国的娱乐业走入了低谷。许多老的电影巨头纷纷退出电影行业，不少的电影公司被迫转让或改行。在电视业的强大冲击下，好莱坞这个“梦幻工厂”好像从此将要与地球村告别。许多原先热衷于电影的投资人纷纷撤资，唯恐陷入泥潭而不能自拔，电影业处在一片“白色恐怖”之中。

罗斯领导的奇尼公司的殡仪业和租车业的发展可谓“天时、地利、人和”，一帆风顺，一派欣欣向荣的景象。就在这个历史的交叉点上，罗斯却做出了令人难以理解的决定——进军好莱坞。他深知这是一着险棋，一不慎就会前功尽弃，甚至一蹶不振。但他喜欢冒险，喜欢冒险所带来的刺激与新鲜感，喜欢在商海中浪遏飞舟，搏风击流。

正因为有了这一次冒险性的收购行动，才使罗斯踏入了他向往已久的好莱坞娱乐圈，使罗斯的事业登上了一个新的高峰，且为罗斯成为未来的娱乐业的巨头展示了无限的天地。1982 年，华纳公司的利润降到了历史的最低点，各业均状况不佳。雅达利公司巨额亏损，人们疯狂抛售华纳股票，公司士气低落，华尔街普遍推测华纳将度过这次空前的危机。一向不与新闻界合作的罗斯却对《纽约时报》的名记者拿瓦茨大谈雅达利的情况，他说：“我一向对企业获高利润的能力相当重视。我不排斥企业拥有犯错误的空间，我们的企业要成长就必须冒险。我们没有必要像那些貌似稳健的大企业每年只追求 15% 的利润，结果走进了死胡同。雅达利今天的失败便是明日的成功。”

与此同时，默多克的跨国新闻集团气势汹汹企图一口吞下华纳。虽经多方救援，加之法院阻止了默多克的收购企图，罗斯侥幸逃过这一劫难。但罗斯觉得默多克仍在一旁对他虎视眈眈，因为默多克手中还持有大量的华纳股票。为了从根本上消除隐患，罗斯决定收回默多克持有的华纳股票，而律师力劝罗斯不应冒此风险，董事会里的好几名董事也反对，但罗斯决心已定。1984 年 3 月，华纳以每股 31 元的价格收回新闻集团的全部持股，而当时华纳股票的市价为每股 22 元，仅此一项，默多克从中获利 4000 万美元。华纳虽然付出了巨大的代价，但却避免了改换门庭的厄运。

1920 年的美国，报纸和杂志已多如牛毛。仅日报就有 2023 家，比 1968 年的报纸总数还要多出 200 多家。在这 2000 多家报纸中有 14 家就集中在纽约市。杂志销量也多得惊人，创办多年的《文学文摘》销量已达 120 万份，其读者众多。《星期六晚邮报》读者已达 220 万，其姊妹刊物《女士家庭》发行量也已超过 100 万。在这样一个背景下，鲁斯要创办《时代》杂志，无异于是灯蛾投火自寻倒霉。面对新闻业强大的竞争，要在这各据一方的上千

份报刊中闯出名堂，其风险是显而易见的。

创刊后，第一期的发行就向鲁斯敲响了警钟。发行了 1.2 万份，但卖出去不到 9000 份，而且不少试阅的读者纷纷写信要求退刊，即使没有退阅的，也拒付订费。《时代》面临夭折的危险。更为糟糕的是，负责发行的新手完全混淆了订户的地址卡，致使有的订户一本也没收到，有的订户一期收到几本，发行工作几乎陷于瘫痪，广告也频频受挫。一家广告公司也大泼冷水。“你们的杂志可以说毫无希望了！”何去何从的问题摆在鲁斯面前，继续下去钱在哪里，即使找到钱不是等于越陷越深吗？但鲁斯坚信他的《时代》是大有前途的，他寝食难安，东奔西跑，四处筹措，在《世界工作》杂志的援助下得以继续出版。经过半年的挣扎和努力，《时代》开始走出困境，发行量开始好转，社会开始接受，并受到当时的国会议员富兰克林·罗斯福的来信肯定，“我深信《时代》的知名度将日益提高。”

1930 年，正是美国经济萧条最严重的时候，工厂倒闭，失业人数急剧上升，购买力水平大幅度下降。就在这时鲁斯又大胆推出了售价高达 1 美元的《幸福》杂志。创刊之初，就遭到许多亲信的反对，大家一致认为这本刊物将会一出生就死亡。发行后，果不出大伙所料，由于价格昂贵，根本无人问津。但鲁斯坚持继续出版。结果在 3 个月后，销量直线上升，《幸福》杂志后来也成为时代公司的中坚刊物。

“我不可能与这些人共事”

通过上述故事你可能会意识到，冒险开拓是企业家又一成功的素质。

无论是企业还是团体，无论是国家还是家庭，它们都是由人组成的，人是一种具有理性的灵长动物。实际上事业的成功就是人的成功。因此，如何对待人，用什么来运动人，就成了事业成败的关键。

罗斯在收购华纳一七艺术公司后，为了劝说华纳大西洋唱片公司总裁厄地根留任，可谓是费煞苦心。当厄地根知道他未来的上司将是出身于殡仪业的罗斯时，以“不愿与这些人共事”为由意欲离开华纳。罗斯也深知厄地根此人清高，一向看不起奇尼这种行业的公司，但他才华横溢，经营有方。当罗斯与亚瑟利来到厄地根的办公室时，厄地根不客气地用法语对亚瑟利说：“我不可能与这些人共事！”，他原以为罗斯不懂法语，不料罗斯立即用法语回敬道：“我将保证你拥有现在的一切权力。”罗斯的诚心使厄地根改变了主意。厄地根也在后来的华纳唱片业中大显身手，使华纳唱片业的收入不断提高。

为了使电视传播公司总裁史丹加盟华纳，与史丹素昧平生的罗斯亲自登门拜访。当时的史丹正为公司的生存而拼命努力，他有一些全新的计划，但因资金不足无法实现。罗斯对史丹说：“请你以我的想象力来告诉我，在未来的 5 年内要建立所有的有线电视系统并实现你的梦想，大致需要多少资金？”史丹加盟华纳后，大显身手，在圆了自己梦的同时，也为华纳的有线电视业的发展立下了汗马功劳。

1972 年，华纳重奏唱片公司总裁史密斯要求解除和约。原来是大都会唱片公司挖史密斯去担任其全球总监。罗斯知道后，一再挽留，史密斯只好拒绝了大都会的邀请。两年后，在史密斯的努力下，华纳重奏唱片公司经营得有声有色。在业务过程中，由于史密斯用他拥有的华纳股票抵押贷款，当时

的华纳股票市值 50 美元。5 年后，华纳股票跌到市值 6 元，史密斯本人面临破产，只好打电话给罗斯。5 天后罗斯来到了史密斯住所，在一一过目了史密斯的财务资料后，立即说：“我会给你债务两倍的数目作为红利，不久我将给你加薪。”事后，史密斯还惊讶道：“这比我原先准备向罗斯要求的数目高出了五六倍。”

1976 年，华纳经销部门主管史莫和女友前往加拿大的蒙特利尔参观奥运会。结束后他们又多玩了一段，结果因护照过期，被加拿大当局以非法滞留罪名扣押并准备起诉。史莫给罗斯打电话后，罗斯亲自出马，动用了华纳的私人飞机和游艇，罗斯又买通了加拿大法官，并和一名华盛顿的说客，一位美国移民局的官员，亲赴加拿大，不过几天，史莫及其女友就秘密返回美国。

在一次年度预算会上，华纳运输公司总裁艾米特在年度预算会上以不同于他人的方式发言。他那颇能打动人的讲演，简洁明了的年度预算汇报方式引起了罗斯注意。当财务总长提出一些十分刁钻的问题时，艾米特用幽默的口吻说：“早知出售公司要回答这些难题，打死我，我也不卖。”而且用生动活泼的语言，插科打诨的方法回答了财务总长的提问。使整个汇报会一下子活跃起来了。

会后，罗斯把艾米特拉到一旁说：“我曾想开除你。但是我改变了主意，你现在得搬上来和我一起工作。”随后艾米特即入主罗斯办公室对面的副总裁办公室。

在后来的岁月里，艾米特和罗斯成为生死之交，他们形影不离地参加社交应酬，周旋于商场之中，并且配合得天衣无缝。

艾米特成了罗斯的延伸，公司的许多杂事都交与艾米特处理，连罗斯最钟意的电影部门也直接向艾米特汇报工作。华纳部门庞杂，人员众多，千头万绪的事务一直困扰着罗斯。艾米特来后，使得部门间的磨擦减少，员工工作中注入了欢乐的气氛，内部的凝聚力也不断增加。同时，在艾米特的帮助下，罗斯信心十足地频繁出入于一个又一个社交领域，结识了不少的政界、商界要人，挥洒自如地周旋于上层社会。亲如手足的艾米特对罗斯也可谓死心蹋地，在后来的总督剧院案中，艾米特挺身而出，为保罗斯而代人受过，1981 年 2 月 9 日被宣判有罪。当艾米特打电话告诉罗斯时，两个商场虎将竟然在电话中失声痛哭。艾米特为朋友两肋插刀而在所不惜，使罗斯逃过了他有生以来最大的一劫。失去了好友艾米特对罗斯的打击很大，他和艾米特堪称友谊的典范。

1976 年夏天，洛森要求重返华纳，罗斯欣喜非常，他费尽心思安排洛森，安排低了怕屈才，安排高了，由于其资历浅会遭到多数人的反对，为此罗斯设立了一个“联合总裁办公室”，一共任命了 4 位联合总裁：艾米特、格瑞德、郝维兹、洛森。由此，罗斯和夫人、艾米特和夫人、洛森和夫人形成了新的组合，经常出现在各大宴会上，经常共同出游，到“伊甸园别墅”度假，更令人叫绝的是，罗斯、艾米特和洛森经常一起出席重要的商务会议。

正当洛森意图大显身手之际。1977 年 4 月 3 日在中央公园骑马的洛森因不明枪声使马受惊而摔伤以致昏迷不醒。罗斯和艾米特夫妇马上赶到医院，经过数小时的抢救，洛森终于从鬼门关被拽了回来。接下来的几周内，罗斯一直守在洛森的病床边，不停地喊着洛森的名字，希望将他唤醒。罗斯不能相信他的朋友从此永远躺在病床上。为此，罗斯邀请了全美乃至全世界的名医为洛森诊治，洛森虽然醒过来了，但成了一个植物人。为此，罗斯为才过

30岁的洛森拨了一笔专款，其数额足够洛森度过余生。

罗斯为了将好莱坞大牌导演斯皮尔伯格纳入华纳旗下，不惜风险，斥2000多万美元巨资买下了斯皮尔伯格的《ET 外星人》的软件制作版权，令斯皮尔伯格激动不已。他说：“慷慨有两种类型：一种是为了沽名钓誉；另一种则是为善而欲不为人知，罗斯是后者。”

为了从感情上彻底征服斯皮尔伯格，罗斯在一年的圣诞节给斯皮尔伯格女友凯芮在孤儿院的照顾对象——一个小孩儿送去了7台彩电、7台录像机以及一卡车的圣诞礼物。当斯皮尔伯格打电话问罗斯，他笑着说：“噢，不是我！不过你可别对礼物吹毛求疵。”

就是这个斯皮尔伯格在后来的岁月里，拍摄得影片为华纳带来了潮水般的财富。而在罗斯与席格的大斗法中，大牌名星斯皮尔伯格、芭芭拉·史翠珊、琼斯、昆西、伊斯特伍德、达斯汀·霍夫曼等坚定地站在了罗斯一边，并向外公开表明态度：如果罗斯一旦被赶出华纳，他们将跟罗斯集体大跳槽。

罗斯十分喜欢网罗人才，达到了惜才如命的程度，只要被他知道你是个人才，他就要千方百计，不惜一切代价置于华纳旗下。即使当时派不上用场，他也要网罗门下，若这个部门不行，就调到另一个部门，但绝不会解雇人。

正因为这种人类最美丽的以人为本之花在华纳的盛开，才引来了“百花争艳，蜂飞蝶舞”。在别人感叹人才难觅之时，华纳却是少长咸集，人才济济，罗斯、亚瑟利、艾米特、厄地根、路丁、格瑞德、达利、史莫、史丹、金英、雷文、盖利、特纳……如串串珍珠把华纳镶嵌得玲珑剔透。华纳的情感像磁石一般吸引了当时所有的大牌歌星、影星和球星。影星有：斯皮尔伯格、伊斯特伍德、芭芭拉·史翠珊、简·芳达、梅尔·古普森、达斯汀·霍夫曼等；歌星有：保罗·西蒙、REM 乐队、麦当娜、恩雅、郭富城、达达娃等；球星有：贝利、奇诺吉拉、贝肯鲍尔等。真可谓：星光闪烁，群英聚汇，财源滚滚。

普天下的人都在惊叹罗斯，他即使在完全无控制的环境之下，每次总能以胜利者的姿态全身而退。总督剧院案布下天罗地网，检察者阿克曼紧迫不放，必欲置罗斯于“死地”而后快；购买雅达利血本皆无，连连亏损，华纳股价狂泄；罗斯和高级主管搞内部交易，证交会调查此事，他在劫难逃；默克多钱多势大，收购华纳气势汹汹……可以说月黑风高险情不断，但罗斯却奇迹般地闯过来了，而且一次比一次更潇洒，一次比一次更成功。难怪斯皮尔伯格说：“他与上帝之间有一条热线。”其实上帝就是能够化腐朽为神奇的情感。

“你那就有一条，可以随时让我滚蛋”

亚瑟利的名人经纪公司被华纳兼并，受罗斯之邀，亚瑟利出任华纳制片公司的执行总裁。上任之初，他就和罗斯说：“一般由董事会插手经营的公司都是亏损累累的。原因就在于他们不懂得如何判断剧本的好坏，如何节省拍摄费用，如何选择导演与演员。他们只知道不亏损，但总是不得不投入大笔资金而无法收回。这些事你也不如我清楚，你必须得让我全权负责，让我既有人权又有资金调动权。你那儿就有一条，那就是随时让我滚蛋！”罗斯不但爽快地答应了亚瑟利的条件，并将此制定为他用人上的一条最高准则。

亚瑟利上任后，精简机构，解雇了一大批无事可做的职员，提前解聘了一些没有发展前途的演艺人员，出人意料地雇用了因我行我素曾被几家公司辞退过的盖利担任制片人，原因是盖利的点子就像开水龙头般容易。

亚瑟利和盖利携手合作，网罗了许多电影界的人才，在他们的全力推动下，使处在一片萧条背景下的华纳制片公司一花独放，很快走上了快车道，并迅速崛起。

在罗斯周围，都是一批非常出色的助理、主管。罗斯对各部门的主管绝对委以全权，绝不干涉各子公司的内部人员配置及资金运作方式，让他们随心所欲地在自己所管辖的天地里充分发挥其才干。他还经常告诉各部门主管，为了做事而犯错误是免不了的，但不要太过分。他告诫他们，不要把各自的部门当成总公司的附属，要像自己独立拥有的公司一样对待，这样才能放开手脚大干。

罗斯在实践中说到做到。无论景气好坏，无论亏损或盈利，他都永远是各部门主管的忠实支持者。在总公司开会时，遇到千头万绪的一般性问题，大家可以畅所欲言，自由发表看法，甚或争得面红耳赤也没关系。正如华纳宣传部门主管弗里德曼所说：“在其他公司，你可能担心什么时候触怒了老板，因而战战兢兢。而在华纳，完全像个大家庭，你永远不必有被炒鱿鱼的顾虑，也不必去讨好老板。正因为如此，每每有其他大公司要我的改弦易辙时，我脑中闪过的第一个念头就是‘我如何向罗斯交代？’”

罗斯的这种人事管理方式就像封建时代的君主式管理，他给以各主管封地，除了委任主管外，对于他们在封地内干些什么，则绝对不加干涉。正因为这样，华纳的主管们都成了自由俘虏，自主权成为他们选择职业的先决条件，而这种条件只有华纳能够提供。正因为如此，这些人成了罗斯的忠实信徒，他们也把罗斯当成了坚强的靠山。在时代华纳后来的岁月里，当罗斯的控制权受到挑战时，率先起来反对那些挑战者的就是这些部门主管。他们异口同声地表示：罗斯就是公司，公司就是罗斯，公司不能一日没罗斯。

正因为如此，当哥伦比亚广播公司、美国广播公司等著名大公司因管理人员内部矛盾纠缠不清，不少出色的经理人员纷纷跳槽，而导致元气大伤之际，华纳却犹如坚固的磐石，不但没有一个主管跳槽，而且吸纳了不少其他公司的优秀管理人员加盟华纳。

雷文接任时代华纳的印把子后，原时代公司有线电视总裁法屈斯和原华纳电视的总裁达利互不相让。时代华纳合并后，法屈斯更是处处和达利作对，致使时代华纳公司失去了不少应有的收入。“兄弟”反目成仇，内耗不断，一山难容二虎。雷文要将时代华纳公司继续向前推进，他必须得先安内。但这两人非同小可，使雷文难以痛下决心。

法屈斯是时代派系的元老重臣，和雷文一直私交甚好。特别是1992年雷文和尼古拉斯争夺时代华纳第二把交椅的斗争中，法屈斯作为雷文的先锋部将频频向尼古拉斯发难，并在背后游说原时代的董事长孟若支持雷文上台。最后，雷文如愿以偿，击垮尼古拉斯，出任时代华纳的二号人物，并奠定了他作为罗斯继承人的基础。可以说，雷文有今天，也有法屈斯的功劳。

就达利和史莫而言，他们从80年代以来经营华纳兄弟电影公司，奋力拼搏，几经坎坷，把华纳兄弟公司推上了电影业龙头的宝座。多年来，他们社会关系广泛，与许多有名的制片人，演员有极深的交情。而且他们个人收入十分可观，又具备了另立山头的实力。用史莫的话说：“雷文能雇用我，是

他的福气。”

最后，经过再三权衡，雷文还是以事业为重，不但继续保留达利和史莫任华纳兄弟电影部门董事长兼联合执行总裁，而且兼任华纳音乐集团的董事长兼联合执行总裁。法屈斯被免职。在后来的岁月中，达利和史莫出色的业绩证明了雷文选择的正确性。

提高生产力的源泉

在华纳的大楼里，高层主管们的优越生活自不用说，他们拥有的豪华轿车、直升机、私人飞机之多没有一家公司能和其相媲美。就在 70 年代石油危机席卷西方时，纽约街道上常常排满了等候加油的汽车，唯有华纳主管们的汽车油箱总是满满的，并开足马力在街上飞驰。

罗斯为了华纳的巨大发展，他早就悟到了寻找并留住有创意的人才的重要性。因此，他所规划的报酬制度在同行业中也独树一帜。实际上这种制度在其他公司也有，但没有一家能像罗斯那样出手慷慨。在哥伦比亚广播公司，部门主管即使工作再出色，至多才拿 40 万美元的年薪。而在华纳，主要部门经理人员的薪金标准一样，但红利由罗斯决定，和部门赢利情况挂钩。在 70 年代时，华纳的部门经理人员每年的红利就多达上百万美元。有的比罗斯本人还多得多，其他公司的同行与此相比，那简直就是“小鬼见阎王”。

到了 90 年代，华纳的部门主管有的年薪已达千万美元。在时代和华纳合并后，当时代的部门主管看到华纳同行的年薪时，惊得目瞪口呆，华纳部门主管比时代的同行的年薪竟然高出了五六倍之多。

这究竟是为什么呢？就让罗斯本人来回答你吧：“公司有义务让经理人员过得舒适、愉快，只有这样，他们每天才能以旺盛的精力投入工作，才能经常有新的创意。只要公司所做的一切，比如伊甸园别墅、豪华轿车、飞机能达到这个目的，就符合公司的利益。因为，只有这样才能提高公司的生产力。”

罗斯有什么绝活吗？没有，他就懂得这个“人”字，并努力去理解他，开掘他。因此，他领导的华纳才不断发展壮大。

著名的企业家，成功学专家卡耐基认为：一个人事业上的成功，只有 15% 是基于他的专业技术，另外的 85% 是靠人际关系，即与人相处和合作的品德与能力。一项事业的成功往往是多人和谐合作的结果，事业愈是伟大，就愈显群体合作的重要。我们随着时间的隧道去追寻，时代华纳的历史不就是最佳的群体合作的结果吗？

这就是时代华纳成功的启示。

第九章 “经营之神”的神话——“可爱的小家伙”盛田昭夫的管理圣经

“经营之神”的神话

放别人没放过的炮

寸权必争还是做缩头乌龟

送上门的生意不一定都好

巧借大树来乘凉

“花不掉 200 万，我解雇你！”

好一只“土拨鼠”

炮制轰动性新闻

大家知道，荷兰的菲利普公司，可谓世界产业巨人。能够与菲利普公司的头头脑脑会面交谈，也不是一件容易事。在 1952 年的一天，一位日本人参观了菲利普公司，当然，他仅是参观而已，他无缘结识该公司的任何头面人物。他的心情很不平静，真可谓感慨万千。这位日本人来到艾恩德霍芬车站前，盯着菲利普博士的铜像，产生了无尽的遐想。

这位日本人，就是后来索尼公司的总裁盛田昭夫。

盛田昭夫参观菲利普公司时，他参与经营的东京通信工业公司，还是个工作坊式的小企业；之后的 30 多年，东京通信工业公司发展成为一家实力雄厚的一流跨国公司，那个踟蹰在艾恩德霍芬车站的菲利普博士铜像前的无名小卒盛田昭夫，不仅是伊丽莎白女王、查尔斯王子等英国皇室显贵的好朋友，还是里根总统的座上宾。在基辛格博士的精心安排下，中国杰出的领导人邓小平与盛田昭夫，在人民大会堂就中国的现代化问题进行过长谈。在前苏联等国家，盛田昭夫都与国家有关要人进行过接触。盛田昭夫虽然无意过问政治，但许多国家的新闻媒体都称他是“以经济影响政治的杰出代表”。盛田昭夫以其尖端技术和创造性的业绩获得了爱迪生和居里夫人曾获得的阿尔伯特勋章。

索尼公司及其总裁盛田昭夫为什么会有如此巨大影响呢？

当然，其雄厚的实力和产业是一个方面，盛田昭夫的经济交往手段和人格魅力也是一个重要方面，但更重要的是索尼公司创造了一个人人信服的神话，它的飞速发展成为日本经济发展的一个缩影。

那么，是什么力量推动了索尼的超常规发展呢？

这就是它的经营方针、策略和招数。

因此，索尼公司的经营者获得了“经营之神”的美誉。

1986 年底，盛田昭夫写了一本新书，书名叫做《MADE IN JAPAN》，这本书在社会上引起了强烈的反响，先后被翻译成 12 种文字，在 17 个国家出版，在 30 多个国家发行，在一些国家和地区掀起一股“盛田热”。

这本热销书，作者通过自己的切身经历和感受，介绍了索尼公司的成长发展历程，其中的一个重要方面，就是介绍了索尼的一些行之有效的经营招数，以及使人深受启迪的商战实例。

那么，“经营之神”到底“神”在哪里，盛田昭夫这个神秘人物是怎样创造了索尼这个企业经营的“神话”呢？

放别人没放过的炮

1945 年底，战后的东京狭窄破旧，杂乱无章，终日散发着浓烟，飘溢着恶臭，街头饿死的人不时可见。至于企业，被美国占领军破坏殆尽，东京几成废墟。

在东京市中心一片废墟中，有座疮痍满目的三层楼，在三楼的一间木屋中，聚集着 20 位年轻人，他们的领头人，就是井深和盛田昭夫。他们举行了今天的索尼株式会社的前身——东京通讯工业株式会社的开业典礼——那时间是 1946 年 5 月 7 日。

处境是艰难的。

几乎所有工作人员都是白尽义务。公司无钱发薪水，客观条件迫使他们只能奉献，不能索取。盛田昭夫这样的中坚分子，也不领公司一分薪水。事

业将他们凝聚在一起，至于生活来源，只能另作他谋。

公司成立了，要干什么？

元老井深先生明确提出：绝不随人后尘，绝不对旧产品进行改良，要把新产品乃至日本首创产品的开发，作为根本目标。

此后的漫长发展过程中，这一基调始终是索尼的主旋律。

要发展，先得吃饭，先得有启动资金，所以，必须先生产人们急需的东西，也就是能换来钱的产品。

当时，日本广播协会急需音像合成装置，以及其他一些新式的广播设备，而这方面正是井深先生的拿手好戏。于是，他上门拉生意，要求承担广播用的大型混合装置的制作任务。

当时日本广播协会由占领军管理，主管部门派来一位美国军官进行考察。

这位美国军官考察之后，头摇得像拨浪鼓。经过多方运动，美国军官勉强同意试一试。但占领军认为，必败无疑。

产品终于生产出来了。当产品送到占领军的东京本部时，他们被这套高质量的混合装置惊得目瞪口呆，那位曾去公司考察的美国军官连连道：“不可思议，不可思议！”

其后，美军的广播部门、远东空军等部门也开始向东京通讯工业公司订货。一炮打响，公司的资金活泛起来。

他们开始研制日本的新产品——磁带录音机。

在日本，还没有磁带录音机这玩艺儿；美国有，但也凤毛麟角。无奈，疏通关系，从占领军那里借了一台，职员们进行实物观摩。

经过努力，日本的第一代磁带录音机生产出来了。但从技术难度看，更难的是与录音机配套的磁带。如果光卖录音机不卖磁带，就将一笔可观的生意让给了竞争对手。

但是，当时的公司中，大家对录音磁带的制法却一无所知；磁带是这一新产品开发的“心脏”部分，但所有的人都一窍不通。在日本，没有人知道磁带制造技术，也没有从国外进口的途径。

怎么办？只有独立研制一条路。

研制磁带的“第一道难关”就是原料问题。

当时，塑料还未问世，唯一可供选择的只有赛璐玢。

当初，将赛璐玢切成6毫米宽的长带子，然后涂上各种材料，但不行，一两次录音后就变了形，声音也完全走样了。

后来，又用一种专门生产的薄而结实又光滑的牛皮纸，涂了涂料，试制成了当时的新式磁带，质量虽低，在当时还差强人意。

随着塑料的问世，索尼公司随即开发出了质量更佳的塑料磁带，在日本开拓了新的磁带产业。

这是索尼公司打响的第一炮，其目标就是开拓新产业，创造新产品，要么不鸣，鸣必惊人，终于成为日本国磁带生产的开山鼻祖。

一头热换来的透心凉

研制录音机，是索尼首脑们念念不忘的一件事。功夫不负苦心人，经过努力，首批录音机终于问世了。

但这是怎样的产品呢？

每台录音机重达 35 公斤，足可与一只大箱子“媲美”。

首批商品投向市场，尽管索尼人热情很高，信心很大，但还是吃了闭门羹，竟连一台都卖不出去。

为什么？除了价格因素外，更主要的是人们对录音机不认识，因此也就不认可。

索尼的老总们带着录音机，到处展示游说，当人们听到录下的自己的话语歌声，十分好奇，乐不可支，产生了浓厚的兴趣，但还是没人买。

“这玩艺儿倒是挺有意思的，不过，作为玩具供娱乐用，可就太贵了。”人们众口一辞。

是的，在当时的物质条件和消费习惯下，花昂贵的价钱买个玩儿的东西，太不值的，没人掏这个腰包。

录音机真的仅是个玩物吗？显然不是。

但消费者没有认识到，所以也就没市场。

产品要商品化，要面对市场，包括两种情况：一是生产与现成市场相适应的产品；二是根据自己的产品去开辟市场。

显然，索尼的录音机要走第二条路。

索尼的两位巨擎，并深是创造和生产的天才，盛田昭夫是销售和开辟市场的天才。

盛田昭夫首先盯住了法院。

战争使学生和学业中断，战后初期，在日本几乎所有的部门都缺乏人才，法院的速记员也非常紧缺，超负荷工作也难以适应要求。于是，盛田昭夫带着磁带录音机上门推销，在一个法院当场卖出了 20 台，成功了！

对于法院来说，录音机最有实用价值，绝不仅仅是一件玩具。

录音机有实用价值的行业还有哪些？

对，学校。盛田又盯住了学校。

之所以盯住学校，还有一个特殊的原因：当时进驻日本的美军强调学校加强英语教育，但由于战争时期禁止英语的使用和教学，所以英语教师青黄不接，达到一定水平的英语教师更是凤毛麟角。因此，日本教育当局建议把从基础抓起作为当务之急，先用录音机听英语磁带，然后利用录音机反复练习。这种作法很快在全国学校普及。

索尼公司昼夜加工，很快将一种体积较小的轻便型专供学校使用的磁带录音机推向全国，大获成功。

事后，他们总结成败经验和教训，得出结论：必须使产品商品化，光注重生产的“一头热”，结果必然“透心凉”。

寸权必争还是做缩头乌龟

为了能在磁带上记录高质量的信号，索尼公司开始使用永井建三博士发明的高频率交流偏磁方式，杂音和失真度都非常小。索尼公司当机立断，买下了这一极有发展前景的录音技术。

然而在此之前，发明者曾将自己所发明的数据寄往美国国会图书馆和其他一些地方。结果，因战争原因，这一录音技术未能在美国取得专利，而研究成果反倒在美国任人自由享用了。

索尼公司买到专利后，当即给世界各国录音机厂家发了一封信，通知他们，凡采用高频率交流偏磁方式录音的磁带录音机要进入日本市场，必须由索尼公司签发许可证。

不久，索尼公司发现东京一家贸易公司从美国进口了一批磁带录音机，索尼公司去信声明，这批录音机中所使用的录音方式的专利权归索尼公司所有。不料对方置若罔闻。

看来只好打官司了。

可对手岂是一般人？那是美国的一家大公司，而美国又是日本的占领军，有着生杀予夺的大权，与这家美国大公司抗衡，无异于兔子和鹰较力。怎么办？寸权必争还是做缩头乌龟？这场跨国官司打不打？

打！如同要保持人格尊严一样，要维护公司的尊严。一个不能保持自己尊严的企业，是没有大前途的。

起诉不久，占领军总司令部专利部门一位军官传见索尼公司董事长井深先生。

当时，被占领军总部传见，是一件令人生畏的事，不知会因什么莫名其妙的罪名或哪本陈年老帐而入狱。井深接到电话后忐忑不安，与夫人话别后去了美军司令部。

原来正是调查那项专利问题。

在井深等证据确凿，据理力争之下，占领军终于认可了这项专利。

后经法院裁决，索尼胜诉了。索尼公司与执法官一道，封锁了那家贸易公司的仓库。

各家报纸纷纷在醒目位置上刊发了这一重大新闻。区区日本小企业，竟向堂堂美国大公司挑战，这在当时是件罕见的事。

但事情并没有完。那家日本贸易公司恼羞成怒，将事情原委告诉了美方公司。

美方公司也大动肝火，说他们这样做也持之有据：已从美国一家已取得该项专利的公司取得了交流偏磁的许可证。

双方都大动肝火，官司的胜负难卜。

美方律师引经据典，振振有辞，负责交涉此事的盛田毫不让步，宣布要去美国起诉，使美国那家公司的专利作废。

在索尼的力争下，美方终于妥协，默认了索尼的要求，双方和解私了了。但这场实力悬殊的官司，显示了索尼的风骨，树立了良好的企业形象。

“可爱的小家伙”

索尼的前身是“东京通讯工业公司”，这个名字显然过于拗口。同外国人做生意，这个罗哩罗嗦的名字很不好记，于是决定改名。

开始曾想到用“东通工”（东京通讯工业）三个字的第一个字母，拼成“TTK”，但在美国这类三个字母的公司多如牛毛，不能体现简短、醒目、独特的风格，于是否决。

当时有个“SONNY”或“SONNY BOY”的词颇为流行，其意为“可爱的小家伙”，显示出了一种乐观、开朗的含义，权衡之下，正中下怀。美中不足的是，这个词用罗马字拼出，其发音正好与日文中的“损”字相同，而“损”无疑是生意人的大忌。他们绞尽脑汁地想来想去，用之不成，舍之不忍，后

来试将其中的一个字母去掉，“SONY”，哈哈，妙哉！既谐“SONUS”之音，又集“SONNY BOY”之意，真是天衣无缝，就这样，一锤定音！

那么，“SONY”又是怎样变成“索尼”？为什么要变成“索尼”？

当时在美国跑销售的盛田昭夫，看到纽约街头过往的车辆上面都不再嵌有本国的商标，而只在车头处写上“福特”、“雪佛莱”、“凯迪拉克”等英文字母，看来现在商标已不时兴了。为什么？

盛田从本公司设计的四方形商标图案琢磨，这一图案要使世界上的人记住，需要大量的金钱和漫长的时间，由于花费在商标宣传上的费用惊人，往往和商品宣传的经费顾此失彼。难道不能用谁都看得懂的罗马字母直接表示自己的商标吗？街上往来汽车的商标都已改成文字，不正是出于这种考虑吗？于是，废除了原来的四方形商标，干净利落的标为易懂易记的四个字母：“SONY”。公司也由“东京通讯工业”改为“索尼”。

索尼人有着强烈的品牌意识。为了防止“索尼”这一名称被盗用，他们分别在170个国家的所有产业部门进行了登记。

但是不久，在日本市场上就发现了“索尼巧克力”。为了“索尼”这个引为骄傲的响亮名称，曾花费了多少财力和精力！现在有人坐享其成，岂能容忍！

索尼人认为，商标就是企业的生命，必须排除万难捍卫之。商标和企业名称，并不是随心所欲的应景之作，而应该是负有的责任，保证产品质量的有力工具。

于是起诉到法院，开始了旷日持久的马拉松官司。

在日本，当时对巧克力公司的不正当竞争，还没有明确的法律制裁依据。而巧克力公司的辩护律师企图说明“索尼”这一名称是社会公有财产，谁都有权使用。他们查遍图书馆，在任何辞典上也找不到“SONY”这个单同，沮丧之余，空手而归。

最后，索尼公司取得了捍卫商标之战的胜利。事实上，这个名称是前所未有的，是只属于索尼公司的“可爱的小东西”。

后悔的不是盛田

对于消费者的需要的预测，或者说是发明新产品的灵感，常常是突然闪现出来的。

一天，井深先生抱着一台立体声盒式录音机，头戴耳机，满脸不高兴地来到盛田昭夫的办公室。

“有什么事？”盛田问道。

“我想欣赏音乐，又怕妨碍别人，又不能整天坐在这录音机旁；带上它边走边听吧，这家伙又太重了，实在受不了。”

井深的抱怨，像道闪光，使盛田昭夫的一个念头突地清晰了。

他找来技师，希望他们能制造出一种新式的超小型收音机。最关键的，还必须配上一副轻便小巧的耳机。

但没有知音，大家几乎都反对。

“谁会买一件没有录音功能的东西？至少我不买！”一位技师在产品计划会议上说，态度坚决。

盛田也态度坚决，坚持要生产这种新产品。当然，没有人敢公开取笑他，

也没有人能阻止他，因为他是当家人。

说归说，干归干，试制中，大家的态度是消极的，认为是在制作一件失败的短命产品。

单放机的结构简单，制作容易，以索尼的技术水平，制作是轻而易举的事。

样品很快出来了。体积小，音质好。以前那种大喇叭的立体声录音机，浪费了大部分音源，真正进入欣赏者耳朵的只有一小部分。可是新式小放音机，只需消耗干电池的少量电力，就能通过扩大器使微型耳机发出音响，而且失真度很小。

盛田昭夫对这一新产品倾注了很大的热情，而销售部门却对它无动于衷，断言它卖不出去。连盛田心里嘀咕：唯独我穷张罗，是不是过于滑稽了点？他斟酌再三，走这路子没错。他向大家保证：此次计划的一切责任由我来负，绝不后悔！

单放机投放市场后，后悔的不是盛田，而是他的同事们。单放机上市后空前畅销，比盛田预想的还要好。

今天世界各国风行的单放机，就是这样诞生的。

索尼公司生产的单放机，取名叫“沃可曼”，是一日本造英语，意为“步行者”。

“沃可曼”的问世，是无论进行什么样的市场调查也不可能奏效的。

订货越多，单价越高

1955年，日本索尼公司试制成功了第一台晶体管收音机。这种灵便精巧的收音机，与原来的笨重的真空管收音机比，性能大大提高，日本是个资源小国，市场容量也不大，盛田昭夫决定首攻美国大市场。

经过努力地推销，新产品的订单越来越多。

一天，美国一家公司的头目对这种晶体管收音机爱不释手，进货部长当即拍板定案：“绝对购买！我们订10万台！”

盛田高兴之余，有点担心。他答应想一想再说。

10万台在当时是个相当可观的数字，索尼当时的年产量也达不到这个数。不接受吧，这是宗难得的大买卖；接受吧，生产规模就必须得扩大一倍。但扩大规模不是一件易事，筹款非常困难，而且在日本劳资双方订有约束和义务的契约，不能随订货的多少而随意雇用和解聘人，否则要负法律责任。再者，公司扩大生产规模后，如果不再有大量订货，那么就可能导致公司破产。

如何使客商按最有利的形式订货，并使订货长期稳定增加呢？盛田昭夫为此苦思冥想。

盛田昭夫决定，不能因大额订货扩大生产规模。

第二天，他把估价单送到那家公司进货部长面前时，部长吓了一跳，怀疑上面的数字弄错了。他把估价书往桌上一放，用一种尽量平静的口吻说：

“我从事进货工作快30年了，像这种订货越多单价越高的估价书，可是第一次见到啊！”

盛田昭夫根据厂里的生产情况，量人为出设计了一个价格“U”形曲线：按原订价接受5000台订货，曲线由此开始；接受1万台订货，价格降低；如

果超过 1 万台订货时，价格又逐渐升得更高。这样，引导订户接受双方都有利的 1 万台订货。

那位进货部长听了盛田的解释，转为平静微笑着订了 1 万台的进货合同。

这种订货越多，单价越高的策略，确实有它不同凡响的经营智慧。

送上门的生意不一定都好

索尼公司成立不久，对于订户正是求之若渴的时候，来了一次发大财的机会。

美国的布罗瓦公司，对索尼的收音机爱不释手，提出要购买 10 万台。

10 万台！盛田昭夫目瞪口呆之后，又心花怒放。天大的好事啊！

商谈之后，布罗瓦公司提出一个条件：晶体管收音机必须换上布罗瓦的商标。

盛田顿时“凉了半截”。这不是使索尼成了别人转包的工厂？自己的产品，要挂自己的牌子，扬名声，树形象；而这样一来，隐姓埋名，虽然在经济上暂时获利，可从长远看，是否值得？

食之反胃，弃之可惜，盛田与东京总部联系了此事。东京很快回电：“10 万台太可惜，接受条件为宜。”

盛田反复思考，最后还是予以回绝。

布罗瓦公司听到盛田的决定，以为是在开玩笑。这么一大笔生意，谁会回绝呢？看到盛田神情严肃，毫不让步，对方的自尊心一下被刺伤了。

布罗瓦公司的头目近乎失态：“本公司有 50 年历史，名声在外！你们公司的牌子，美国人根本不知道。不利用我们的牌子，你们能行吗？”

“50 年前的贵公司，不也和现在的敝公司一样，毫无名气吗？请相信，50 年后，敝公司也一定能成为毫不逊色于今日贵公司的一家大公司！”

盛田昭夫回忆说，那次决断是他以往所有决定中最出色的一次。

去国外做生意，要了解所在国的国情民风，否则常吃大亏。例如在美国，常有人主动出主意，献“发明”，你如果轻易听取，就会发展成重大的法律问题，将你缠注脱不开，真能烦死人，气死人。

其实，送上门来的许生意，并无真价值，尽管来者说得天花乱坠。

一天，在纽约的索尼公司事务所里，盛田昭夫接待了一对瑞士来的夫妇，他们自称有一项防盗警报器的重大发明，非让看一看不可。当时索尼也正研制防盗警报器，盛田怕这一看，被人以窃取发明成果之罪名而指控，岂不坏了事？所以一口拒绝。

但对方不肯罢休，声称这是一项世纪性的发明，他们是专为此事才千里迢迢从瑞士赶来的，如果不看则不回去。

没法子，经过周密考虑和寻取证人，确认今后不会出现法律上的麻烦的前提下，才同意看那发明成果。

那对夫妇神气十足地取出他们的发明成果，是索尼的盒式录音机。大家正疑惑，他们说：“成果在里头呢。”

他们打开录音机，里面发出“汪汪汪”的狗叫声。

所谓的世纪性发明，就是环形磁带上录下狗叫声，人出门时在门口放开，使小偷误以为真狗叫而不敢入内——如此而已。

大家哄堂大笑。

大算盘与小算盘

1964年，索尼开始研制小型电子计算器。

同年3月，在纽约万国博览会举行了世界首创的固态电路电子计算器的操作表演。一时间，电子计算器在美国引起了轰动。

接着，索尼又推出了一种“索巴克斯”新型电子计算器。

很快，日本几十家国内企业也一拥而上，竞相生产电子计算器。很明显，这是一场旷日持久的激烈竞争，必然会有一些企业破产。索尼公司激流勇退，在一些企业妄图吞并市场而开始了削价战时，索尼迅速早已撤出了计算机市场。

不久，许多电子计算机厂家破产或蒙受了巨大损失，相继从市场上消失了，存下来的只两三家而已。索尼兵不血刃，是因为比别人多看出了一步棋。当时看来，这算盘无疑是打对了。在他们看来，音响、电视、录像等各个领域，可以大显身手的领域多的很。

事实证明，电子计算机在社会发展过程中，显示出其越来越重要的作用，其功能和适用范围也远远超出了初问世的电子计算器。后来，索尼在这方面的技术落后了一步。以索尼当时的技术力量，如果不撤出计算机这块阵地，或者坚持计算机方面的研究，无疑会成为后来计算机行业中叱咤风云的一员。过早班师回朝，从全局和长远来看，无疑是一种失策。

“带头牛策略”

日本索尼公司的彩电，在70年代就想打入美国市场，并为此绞尽脑汁。但在美国人眼里，索尼彩电是不屑一顾的杂牌货。当时索尼公司国外部部长卯木肇先生费尽心机，一筹莫展。

一天，卯木肇在外闲走，正是夕阳西下，飞鸟归林时分。只见一个牧童牵着一头高大雄壮的公牛走入牛栏，后面，一群牛紧紧尾随鱼贯而入。这情形触发了卯木肇先生的灵感，何不在美国找一家带头牛商店带头销售索尼彩电呢？

选谁做那头“公牛”？对比权衡后，卯木肇选择了当地最大的电器推销商马希利尔公司作主攻对象。

第二天上班时，卯木肇兴冲冲地去求见马希利尔公司总经理，结果吃了闭门羹。连续三次求见，三次碰壁。第四次倒是接见了，但得到的是句硬梆梆的话：

“我们不卖索尼的产品，你们的产品像瘪了的足球，踢来踢去没人要，只能降价拍卖！”

主意打定，志在必克，卯木肇展开了“持久战”。

他们在当地报刊上重新登广告，再塑新形象。谁知马希利尔经理又提出“索尼的售后服务太差”。卯木肇没有争辩，而是马上设立特约服务部，负责维修等售后服务，并刊登广告，作了一系列承诺。

这下该行了吧？谁知那位经理又有了新挑剔：“索尼在当地形象不佳，知名度不够，不受消费者欢迎。”拒绝销售。

卯本肇仍不气馁，他看到了成交的先兆，并千方百计创造条件。

卯本肇召集 30 多位工作人员，规定每人每天拨 5 次电话，向马希利尔公司订购索尼彩电。接连不断的求购电话，将马希利尔的职工们也搞得晕头转向，竟把索尼彩电列入“待交货名单”。使得经理也很恼火。

在这种情况下，卯本肇找到马希利尔经理，开始了新的游说。他指出：“经销索尼彩电是互惠互利的事，索尼彩电一定会成为马希利尔公司的摇钱树。”

工夫不负有心人，经理终于被说动了心，勉强同意代销两台试试。

卯本肇当即送上两台彩电，并派两名能干的推销员一起参与推销。

当天，两台彩电售出，马希利尔公司又订购了两台。一月之内，索尼彩电在马希利尔公司售出 700 余台。

马希利尔这一“带头牛”，终于被卯本肇牵住了。

有“带头牛”领先，芝加哥地区的 100 多家商店也纷纷要求经销索尼彩电。不到 3 年，索尼彩电在芝加哥市场的占有率就达 30%；美国其他城市的销路也随之打开。

巧借大树来乘凉

在 1970 年，来日本参观万国博览会的英国查尔斯王子，下榻于英国驻日大使馆。为此，英国大使要求索尼公司在王子的客厅里配一台电视机。

在英国大使馆举行的答谢宴会上，盛田昭夫被介绍给了查尔斯王子。

王子询问盛田，是否打算在英国设工厂。盛田回答暂时无此打算。王子笑道：“你们来英国建工厂，可不要忘了我的领地威尔士噢。”

听者有意。后来索尼公司在英国建厂时，首先考虑到了威尔士。通过对地理位置、交通条件和周围环境的综合考察后，最终决定把工厂设在威尔士的布里简德。

1974 年工厂正式投产时，盛田昭夫特意通过已离任回国的驻日大使，邀请查尔斯王子参加开业典礼。

查尔斯王子欣然光临。为纪念这个大喜的日子，特意在工厂的入口处竖起一块英文和威尔士文的大型纪念碑。

在开业典礼的致辞中，盛田特别提到 1970 年万国博览会上与查尔斯王子的愉快交往，以及融洽交谈的内容。并表示要和英国人民一道，将索尼的产品发扬光大，使之质量产生新的飞跃。

盛田的言行，引起了查尔斯王子的好感，王子在会见《南威尔上回声报》记者时说：“没想到，当时浮现在那位神秘的日本经理脸上的微笑，几年后便化成了南威尔士的这个工厂。最为吃惊的，恐怕要数我了。”

后来，伊丽莎白女王访问日本时，盛田应邀参加英国大使馆举行的招待会。女王特意向盛田询问了英国南威尔士办工厂的事，盛田如实报告，女王很高兴。

几年后，在维克多利亚暨阿伯特美术馆举行的日本美展开幕式上，盛男昭君又见到了伊丽莎白女王，并向她介绍了公司发展现状。女王为了表彰索尼的业绩，特意向索尼公司授了女王奖。

这时，索尼在英国设的工厂，所产的一半电视机出口欧洲大陆和美国，占英国出口电视机的 30% 左右。

1981年，索尼公司在英国扩建工厂，特邀查尔斯王子光临开业仪式。适逢王子有事脱不开身，所以委派王妃戴安娜来参加开业仪式。

为了迎接已有身孕的王妃，索尼公司作了周密的安排。征得王室的同意，事先将戴安娜皇妃专用的帽子和眼镜都送往伦敦。

那天，头戴写有“SONY”大字帽子的戴安娜王妃，在一群摄影记者的簇拥下，风度迷人，谈吐随和。新闻媒体大张旗鼓的报道，给我们留下了深刻的印象。这是花巨款也难以买到的广告效应。

为了纪念这一不平凡的日子，索尼公司又在工厂里树起了一座纪念碑。

不用说，这一系列联系英国皇室的活动，给索尼公司带来了巨大的社会效益和经济效益。1982年，英国皇家艺术院授予盛田昭夫阿尔伯特勋章；为了表彰索尼的随身听和微型录音机给英语传播带来的便利，皇家艺术院还授予盛田昭夫一份“英语表现力特别资格证书”。

可以说，没有英国皇室这棵大树，索尼在英国的事业未必如此发达。当然话又说回来，没有盛田昭夫，也未必能打好这张“王”牌。

“我想你们一定想亲眼看看我吧？”

索尼公司在经营实践中，感触最深的，就是把“人”作为经营管理的最根本出发点。其核心内容，就是要培养起管理者与职员之间的健康关系，在公司中产生一种家族式的整体观念，萌发出同呼吸共命运的情感。

索尼公司对雇用的工人（基本都是终身雇佣工），与股东同等看待，甚至比股东还要亲密。与股东相交，不过是分红时笑脸相迎，躬身相送，是与“外人”的一种恭敬；而与职工则是终日厮守，长期合作的手足关系，是一种“家人”般的亲密。

“每个职员都是索尼大家庭中的一员”，是索尼公司贯彻的基本方针，在日本是如此，索尼在国外的企业也是如此。在英国的索尼分厂开业前，为了培养英籍工程师及管理人士的“家庭”观念，总公司把他们集中到东京，让他们穿上公司的服装，和日本职工同吃同住，同劳动同训练，使之耳濡目染，受到“家族观念”的熏陶，培养起他们“分工可不同，贵贱不可分”的思想观念。

英国的索尼分厂开工后，公司没有为任何一位领导人（包括厂长）提供单独的办公室，力劝他们与部下同用一个办公室，同用一样设备。早晨上班前，工段长将工人集中到一起，总结前天的工作，布置当天的任务，同时注意仔细观察大家的气色，如发现气色欠佳者，一定要问清原因，是生病还是有其他缘故，根据情况，制止其进车间工作。

作为公司总裁，盛田昭夫几乎每天晚上都要和年轻的职员吃饭、聊天，直至深夜。因此，职工们对他敬而近之，乐于向他倾诉衷曲，上下交流通畅，使下情实情能够及时被了解，问题解决于萌芽状态，且非常有助于公司采取正确的决策。

尽可能与职工接触，并把它作为一项重要领导工作。一天，盛田到市中心办事，有三五分钟空余时间，便到街上闲逛，偶尔发现一个挂着“索尼旅游服务公司”的小店，便信步进去，自我介绍：

“想必各位在电视报纸上见过我吧？对于盛田本人，我想你们也一定想亲眼看一看吧？所以，我特地让大家来看看我这副尊容。”

一席话，大家都逗乐了，一个日理万机的大总裁，与小店的职工，融洽得没有丝毫隔阂。

在纪念索尼美国分公司成立 25 周年之际，盛田与妻子一起前往美国，与纽约的职工们一起郊游，还与职工们共开庆祝宴会。为了使三班倒的全体职工都能参加上，宴会根据职工们的上班时间，分早晨 5 点、中午和晚上三次举行。盛田感到非常惬意，而职工们通过与总裁夫妻握手，共同进餐，心也贴得更紧了。这类区区小事，对培养职工的凝聚力和企业的家族观念，无疑具有重要意义。

空调设备应装在车间，而不是办公室

盛田昭夫早些年初到美国，参观一家电视机组装厂的时候，发现这家工厂间办公室里装有空调，舒适而又惬意；但进入车间，见到的是另一番景象：车间涌动着几欲令人窒息的热浪，工人们气喘吁吁汗流侠背地干活儿，人们酷热难耐，疲惫不堪。

盛田初见这种情形，甚是惊讶，怎么能这样呢？他想：“在这种劳动条件下工作，要想完成高质量的技术要求，不是开玩笑吗？很难想象，这种条件下的工人，对呆在凉爽宜人的办公室里享福的头目们，会报以什么样的忠心！”

这种美国司空见惯的管理方式，在日本是没有的。

在日本，工厂的车间，较之工人的家庭，条件和环境更为舒适。在 50 年代经济困难时期，空调设备首先是装在车间，而不是在办公室。

对于日本经营者来说，外观及舒适程度过分，不但无益，而且是有害的。日本企业的办公场所，一般是不会铺地毯，挂字画的，甚至也不会放暖瓶。

美国一家最先进的计算机制图设备公司，曾与日本同行办了一个合资公司。日方早有思想准备，要求一楼对外的商品陈列室由美方设计，二楼的办公室由日方负责。

商品的陈列宣布布置好了，柔和的灯光下放着专供顾客休息的椅子沙发，舒适美观，商品陈列在醒目的位置上，录像不断播放着产品广告，精致的产品说明书随手可取……一切都豪华、气派。

而二楼的办公场所呢？

全体职员集中一处，无遮无掩；办公桌横竖成排，电话和杂物柜安放得体，除了办公必需品，别无长物，美国同伴看了目瞪口呆。

为什么要这样？

给顾客创造良好的环境，能够赢得顾客的好感与信任；而过分地在对内的办公场所搞铺张，就会使顾客产生怀疑，怀疑你无心于事业，无心于顾客和产品，有损于企业的形象。

说来局外人可能不会相信，索尼公司的领导一律不领奖金，按照公司的制度，只有普通职员才有资格领奖金，公司首脑没有保护伞，只有保护雇佣的“终身保护伞”。公司不景气时，削减工资总是从上层领导人开始。

对职工实行“仁治”的结果，得到的是异常丰厚的回报。工人平时体现出的爱企业如爱家的主人翁精神不说，特别是到了危急关头，职工们显示出了非同寻常的责任心和凝聚力。

70 年代石油危机爆发后，石油全部依靠进口的日本遭到致命的打击。

1973年至1974年，物价飞涨，不少分公司被迫停业，让职工们回家休息。但他们不忍心在公司危难之际离开它，不约而同地回到公司，或扫地或除草，有的人要求不管多么脏累的活儿都愿干。这些都不拿分文报酬。

大阪有一位工人，因公司关门而临时呆在家里，本人尚且悠闲自得，他的妻子却如坐针毡。“公司到了这般艰难的地步，你却在家闲散晃荡！你不觉得丢人吗？”这位工人听后惭愧不已，忙赶回工厂去了。

“花不掉200万美元，我就解雇你！”

1975年，索尼公司生产了最早的家用录像机——贝达马克斯录像机，这可以说是一棵摇钱树。

但这一新产品，极有待于向消费者作介绍，使消费者明白这不仅是一件玩具，而是一件方便、实用、极有价值的贵重物品。这种宣传，无疑要作高额投入，这样才能使新产品深入人心，起到切实的促销作用。

当时，美国是个大市场。但索尼美国分公司经理舍恩，对此想不通，认为花巨资做广告，如果效益不明显，岂不是把钱白扔了？

“要考虑到5年，不，10年以后的利益啊，不要只看到眼皮子底下那点利益！”盛田昭夫急切地向舍恩开导。

但美国分公司有自己的一套广告宣传计划，他们觉得这套计划天衣无缝，绰绰有余。

新产品的宣传日期临近，盛田昭夫根据所掌握的资料和情报周密考虑后，越来越坐卧不宁。因为舍恩的宣传计划，对新产品的宣传很不充分，犹如用小口径步枪去摧毁钢筋水泥的巨型公事，糜费弹药，于事无补。

这天晚上，盛田昭夫忧心忡忡，辗转反侧，终于抑制不住内心的焦躁，半夜里挂通了纽约的电话，向舍恩命令道：

“听着！两个月之内，对贝达马克斯录像机的宣传经费使用不到100万，不，200万美元，我就解雇你！”

舍恩按指令，将钱花足，结果贝达马克斯录像机的宣传活动收到了空前的效果。后来发现，舍恩是压缩了其他产品的宣传费用。结果其他产品的销售受到了明显影响。

人们在经营上常犯的一个错误，就是利益至上主义，忽视长远利益，过分注重暂时得失。不能积极投资于研究开发和售后服务，是短视眼，不会有出息的。

是的，压缩投资，或许能在短时期内收到一些效益，但那实际上是在吃老本，性质与竭泽而渔是一样的。

引出一场官司

1975年，索尼公司的贝达马克斯录像机问世后，索尼的首脑们在制定宣传方案时，经过反复斟酌讨论，决定了一项崭新的市场政策，即全力宣传“活动时间”（利用录像机看电视节目可以不受时间限制）新概念，以此启发消费者，开拓一个录像机市场。能否把人们吸引到录像机前面来，是索尼能否取胜的关键。

“现在，诸位可以根据需要自由调配电视节目了。只要有了录像机，电

视就变得与杂志相同，想什么时候看就什么时候看。”

这成了索尼对外宣传常用的几句话。

这一宣传角度，就是针对电视节目无论多有益、有趣、有影响力，只要播放时你不在电视机前，就什么也看着，而且再无法补救这一缺憾；要想得到补救，非录像机莫属。

实践证明，这一宣传角度，确实在消费者心目中引起了共鸣。如果当初只是将宣传定位于介绍新产品的功能和特点，其效果必然会大打折扣。

但在宣传中，“活动时间”引出了一场官司。美国的几家电视公司控告索尼公司，说索尼的录像机录了他们播放的电视节目和电影，使他们受了很大损失。

后来，这场官司一直闹到联邦最高法院，经过8年漫长的争战，索尼终于胜诉。

“活动时间”也因这场官司被炒得火热，歪打正着，索尼因祸得福，贝达马克斯录像机畅行于市。

一举三得的措施

无论在哪里，窃密行为都存在，而且有不少专以此为业的高手。公司的情报一但被窃，有时会遭受巨大的经济损失。

日本的失密尚好，因为公司职员基本是终身制，加之教育，家族式观念很强。而在美国则不然，公司的职员甚至首脑，都常常“打一枪换一个地方”，改换门庭是家常饭。人一走，情报也走了。这种情况下，保密的难度可想而知。

索尼公司十分注意保守公司的秘密，对这项工作年年抓，月月抓，天天抓，在外人面前严禁谈及工作上的事。

但是，平素做到上述要求尚且不难，可公司上下级常在工作之余共同饮酒进餐，酒后难免失言。特别是一些自制力不强，三杯酒下肚后，平日闷在心里的苦恼愤懑常一股脑儿倒出来，那时还哪记得什么保密呢？隔墙有耳，稍不慎，公司的秘密就会传入外人的耳中，带来了不该有的损失。

为了避免这种情况的出现，索尼公司专门建了一个“索尼俱乐部”，这是一个可以无忧无虑高谈阔论的好去处。

索尼俱乐部位于总公司近处的一座大楼中，那里饭菜价格极便宜，但用餐只限于本公司工作人员，外人一律谢绝入内。即使是外来的政界要员，也不得擅自入内。公司中科长以上管理人员，还持有俱乐部的信用卡，用餐费自动从本人的工资中扣除。在这里饮酒用餐，一则管理人员可以节省饭钱；二则能够加强联系，巩固内部团结；三则可以防止泄密，真是一举三得。

好一只“土拨鼠”

索尼公司虽有一定实力，但与日本的三菱、松下等大型公司比，还有差距，特别是早期，与这些大公司相比，差距甚远。但大狗要叫，小狗也要叫。

怎么个叫法？索尼自有一套办法。

在激烈的市场竞争中，索尼不断开发新产品，但一上市，别的公司也一拥而上，使索尼无法长期占领市场。例如索尼生产的录音机、晶体管收音机

等，都遭此厄运。虽然这些产品是索尼开发的，但别的公司一插足其间，以庞大的生产机构和销售队伍与索尼抗衡，索尼好像与大鱼抢食的小鱼，常常得败北。

索尼的经营者通过实践，领悟到自己的产品无论如何优良，但在大公司的重重包围中，都不能长期独占市场，而且可能被大公司吞并。

在这种困境中，索尼公司董事长盛田昭夫不断探究市场规律，谋求生存之道，最终创立了一套“间隙理论”，就是在许多大圆圈（指大公司的销售市场）之间，必然还存在一些空隙，也就是一些尚未占领的小市场。只要瞅中，因为没有“列强”的争夺，所以很容易占领。

这样一来，只要占领了许许多多空隙，就能将这些空隙组成联合销售网，算一笔总帐，就占领了超过这些大圆圈的市场，而且兵不血刃。

索尼公司在国内市场竞争的同时，用这种“间隙理论”向国外发展，在世界各地，于大公司的“势力范围”之外建立销售据点，组成强有力的销售网。

在 1961 年，全球登记销售索尼公司产品的国家已高达 100 多个。索尼公司用这种“间隙理论”，避开了同大公司竞争的锋芒，“不战而屈人之兵”，确保了无数的间隙，占有了大市场。索尼公司以自己独具一格的战法，被人称为日本电器业中的“土拨鼠”。

十年磨一剑

1955 年，索尼公司羽翼初丰。当时，美国经济正处于高涨阶段，就业率高，消费量大，国民崇尚新事物、新产品，国际间交往流通也极其容易。在这种背景下，索尼的目光盯向了美国市场。

初到美国，经济初步复苏的日本人，看见那摩天高楼，十分繁荣发达的市场经济，感到非常自卑，能在这里占得一席之地吗？

盛田昭夫经过努力，终于在美国成立了第一家日本独资经营的分公司，取名为“美国索尼”。

当时，日本货在美国名声很臭，没人愿意经营，所以屡战屡败，连连亏本。怎么办？撤？实在不甘心，岂能看着肥肉弃之而去？

为了占领美国市场，盛田昭夫举家迁往美国。

为了适应美国的生活，盛田一家克服了许多困难。作为商界头目，盛田的妻子良子也努力学习多种本领。首先是学会英语和驾车。她整天抱着一本书，囫圇吞枣，死记硬背，通过努力，终于掌握了英语，同时学会了驾驶汽车，成为出入商界的一位能人，盛田搏击商海有了一位好帮手。

而盛田因为身兼总裁要职，要不时乘机飞回东京，长年两头忙碌着。据盛田估算，到 1986 年为止，他乘飞机的总距离，可以绕地球 140 周。

为了在强手如林的美国站稳脚跟，起初盛田不得不忍痛降低产品价格出售，甚至做赔本生意。

整整 10 年没有赚钱。

这 10 年，可以说是历尽艰辛的 10 年。

这 10 年中，为了产品适销对路，索尼总部多次派工程师到美国，考察当地的市场情况、风土人情和规章制度等，通过研究，使索尼产品越来越适合美国人的口味。

只要味道美，不怕不开口。到 60 年代末，索尼产品开始在美国盈利。

1971 年，盛田昭夫认为可以在美国大显身手，在美国本土设厂制造和生产索尼产品的条件已经成熟。同年，在加利福尼亚州的圣地亚哥市，第一家索尼工厂破土动工了。

6 年之后，专门生产索尼磁带的第二家工厂，又在圣拉巴马州的多森市顺利开工。

索尼公司的股票也作为首家日本股票在美国上市。

随着索尼企业在美国的日益发展壮大，收入迅速提高。到 1983 年，索尼在美国的营业额已超过 13 亿美元，利润超过 1 亿美元。

十年磨一剑，索尼的夙愿终于实现了。

带“随身听”的“模特儿”

1979 年，索尼公司生产出新产品——“随身听”，即带立体声耳机的超小型放音机“步行者”。对这种小巧轻便的产品，消费者的喜爱程度超出了生产者对市场的预估。

“步行者”投放市场，1981 年秋售出 150 万台，1982 年上半年就售出 400 万台。

如此畅销，原因何在？

除了产品本身的因素外，索尼在促销手段上独出心裁也是一个重要原因。

当时，盛行散步、穿旱冰鞋锻炼等室外健身活动。索尼公司巧妙地抓住这个机会，将“随身听”与公众的体育锻炼结合起来，展开了一场别开生面的宣传攻势。

索尼公司一改过去在宾馆或俱乐部召开记者招待会的老习惯，在东京闹市区的代代木公园，大张旗鼓地举行了记者招待会，目的就是宣传“步行者”在室外的特殊功能——人们带着这种小型放音机，既可欣赏音乐，又不会耽误体育锻炼，一举两得。

为了加强宣传效果，索尼公司特地进行了现场演示。

公司请来模特儿，每人发一台“步行者”，“模特儿”头戴耳机，脚蹬旱冰鞋，一边愉快地听着音乐，一边悠闲地在公园上往来穿行。“模特儿”的现场表演，给人们留下了深刻的印象，激发起人们很大的兴趣，特别是男女青年。

索尼公司还将说明书制成磁带送给记者，请他们试用“步行者”。以后又将产品赠送给文艺界、体育界知名人士，在年轻人经常聚集的地方举行产品展览会。一系列促销活动，使“随身听”走进了千家万户，并成为索尼的名牌产品。

炮制轰动性新闻

有一名美国女游客，在日本东京的一家百货公司买了一台索尼唱机。回去后，这位游客发现漏装了零件。这位游客是位新闻记者，她为索尼这样声誉好的大公司出这种纰漏感到不满，并写下稿件准备回国发表。

第二天早晨，她正准备前往公司交涉，公司已先她一步打来电话道歉。

经理亲自带人除送一台合格的新唱机外，加送蛋糕一盒，毛巾一套和著名唱片一张。

据说，为了找到这位游客，公司在大洋彼岸共打了 35 个紧急电话。那位作记者的游客，返回美国后从亲友处证实了此事。

那位游客很受感动，撕掉了原来写好的批评稿件，重新以自己的亲身经历写了一篇稿件，在美国的一些报纸发表。一时间，产生了轰动性效益，人们对索尼公司及其产品都产生了好感，企业形象和产品形象都增色不少。

这种事情，要不是报纸上登出来，人们就不会知道，同时也不会相信。为了一台漏装零件的唱机，又是多次打电话找顾客，又是经理亲自登门道歉，且如此谦恭有礼，殷勤备至。这一举措所耗费的人力财力，早已超过一台唱机的价值了。

后来才知道，这是索尼公司有意炮制的一则新闻，或者更直截点说，是设计了一则广告。

唱机问题，是索尼公司有意制造的，然后又做出了高姿态，采取了一系列举措，以显示自己的质量观与服务意识，达到宣传目的。而实际上此举所产生的轰动性宣传效应，以及由此带来的巨大社会效益和经济效益，是花费几万几十万元也不易买到的。

“ 学历无用论 ”

索尼公司的态度是：学历只是证明了一个人曾有过的学习经历，并不能表示一个人的工作能力，甚至不能标志一个人的实际学力。所以，新职员一旦进入公司，以前的学校成绩和其他表现，都已成为过去，一切都要从头再来。学历不能作评定工薪的标准，更不能成为晋升的参考依据。

为了声明索尼的这一用人观点，盛田昭夫曾写过一本《学历无用论》的书，发行量达 25 万册，在社会上引起很大反响。以致一段时间，索尼公司竟没有大学生登门，他们以为公司对大学生报有成见，所以不愿自讨没趣。其实，这是一种误解，盛田所倡导的，是要那种有真才实学的实干家，而不是整天炫耀名牌，以之作为资本的空谈家。

为了给人才的脱颖而出创造条件，公司实行了“ 内部招聘制 ”。

这种制度，即允许缺乏职员的单位，在每周出版一次的公司小报上刊登“ 求人广告 ”。职员们看到后，可以根据自己的特长和爱好，自由地、秘密地前去应聘，上司绝不能阻止他们的流动。这样，为人才的施展才能及今后的发展，创造了良好的条件。

这种公司的内部的招聘制度，有双重好处：一是职员能够发现自己比较满意的岗位，并可望就职；二是人事部门可以从中发现“ 外流 ”职员的上司们存在的问题。对于那种不受部下欢迎的领导，公司是一般将其调至没有什么部下的新部门。

为了使职员初入公司就能选择到合适的工作，公司提倡“ 毛遂自荐 ”。因为公司的人事部门不可能将每个人都全面了解，同时也未必能知人善任，因此“ 毛遂自荐 ”是发掘人才的重要途径。

人们选择了自己所喜欢的工作，他们有所成就，就会精力百倍地投身于这项工作。这对个人、对公司都是件好事情。日本在这方面比较保守，一般惯行的是公司单向决策，职员唯命是从。索尼打破老皇历，向传统挑战，闯

出了一条用人的新路。

喜欢“人才”讨厌“奴才”

一个单位，领导如果喜欢溜须拍马，唯命是从的奴才，不单奴才会趋之若鹜，人才会退避三舍，而且即使有人才，也会被改造为奴才，失了锋芒，失了个性，失了创造力。

索尼所录用的职员，有独创性的多于平庸之辈，他们敢于直陈己见，敢于同领导意见相左，而这样做的结果，不但不会从领导那儿换来“小鞋”，而且会得到赞赏和鼓励。这样一来，会激发职员的主人翁精神和他们生龙活虎的创造力。

这方面最好的例子，当属索尼的干将之一大贺典雄。

大贺是位音乐专业出身的青年学生，他有商业方面的天赋，未入索尼公司时，就曾向索尼的推销员提出一些似乎很冒昧的问题。这些问题都有比较深刻的难度，推销员们苦干招架，最后把大贺拉到公司里，与工程师们直接“交锋”，使工程师们受到不小启迪。

大贺还在东京艺术大学上学时，就为索尼公司提过不少好建议。这个未出茅庐的学生，就敢对商界声名显赫的盛田昭夫评头论足，指三道四。光这种“拦轿子”、出“难题”的精神，就得到了盛田昭夫的赏识。

在大贺留学德国学习声乐时，盛田昭夫托他将德国电子工业发展的情况写信告诉公司。之后，盛田一直与大贺保持着联系。尽管大贺学的是音乐，而且有了较高成就，盛田昭夫还是盯上了他，要把他拉到索尼这与音乐艺术风马牛不相及的公司中来。这种奇想与执著，是常人所没有的，这也是盛田的与众不同之处。

1959年，盛田为了物色晶体管收音机的新经销店而前往欧洲，大贺也被邀同行。一路上旅行非常愉快。在离纽约还有4天路程时，盛田昭夫开始了他邀请大贺到索尼公司的说服工作。

当时，他们一起漫步，一起进餐，一起交谈。大贺猛烈抨击索尼公司，毫不遮掩地指出其不足之处。

“您那里的工程技术人员可真不少啊！”大贺口气中没有赞扬的意思，“当然，你们是技术人员开创的企业，根本动机，还是希望继续经营吧？但从外界人士看来，这种经营可是旧式的啊！”

这种说法，盛田还是首次听到。就自我感觉说，索尼的经营方式和经营队伍，他们还是以大胆创新，独具特色而自负，但外人的评论尚且不得知。

“也许你们已功成名就，要好好休息了吧？经过10年以上的经营生涯，也许你们开始显得有些落后于时代潮流了吧？”大贺说出了他的印象。

“那好，你到我们这儿来，参加我们的领导班子！”盛田瞅中机会，接上了话茬儿。

但大贺一口回绝，他不愿失去艺术家的自由，更不想当一个整天啃桌子的薪职人员。

盛田当即许诺，即使他到公司工作；也允许举办个人音乐会，以及其他艺术活动。软磨硬缠，盛田终于把大贺说动了心。

为了尽快把大贺拉到麾下，盛田又使用了“夫人外交”。盛田昭夫的妻子与大贺正雄的妻子松厚绿是高中时的同学，盛田和妻子宴请大贺夫妇，并

请大贺夫人做其丈夫的思想工作，务必动员他到索尼的经营班子中来。

最后，终于如愿以偿。大贺正雄当了专业型磁带录音机的事业部长。到了公司后，大贺实绩斐然，仅工作了5年，盛田便打破传统观念约束，力排众议，将他提升为公司的董事。其资历之浅，年纪之轻而任职之高，在公司中前所未闻。

就任第一年，大贺就实行了许多革新措施，甚至从别的公司“挖墙角”，拉来了40多人。

敢于对上级发火的下级

从索尼的总裁井深、盛田昭夫等人看，都具有卓越的组织才能和迷人的人格魅力，这也是索尼企业得以发展的根本原因之一。

媚上傲下，是做领导常犯的错误；而索尼的首脑，在这一点上却堪称另一种为人处事的典范，他们虚怀若谷的气度和在部下面前善于纳谏、大胆扶植的美德，常被人称颂。

日本是一个等级森严的国家，企业也非常强调协调与配合，这自然没什么错，但往往过犹不及，因此而埋没了人的个性，消蚀了他们的创造力。

为了防止这种现象，索尼公司极力鼓励职员们旗帜鲜明地表达自己的观点和想法，即使这种观点与别人乃至领导相悖，也不必介意。因为有分歧才有比较，有比较才有鉴别，有鉴别才能选出更好的意见和优秀的方案来。

在日本的企业里，个性强的职员们常常不受欢迎。以集体协调配合为借口，压制职员个性的现象时有所闻。盛田昭夫对此深深不以为然，他认为，一个企业领导人如果光知道要求配合协调，而不从其他方面考虑，就表明他不具备发挥职员的主观能动性和创造力的能力，不具有集中群众智慧的大家风范。

盛田昭夫在这一点上，可以说是以身作则。

早在他任索尼副总经理、田岛道治先生任董事长期间，就曾发生过一次冲突。

当时，田岛道治担任着政府要职，为皇宫内厅长官，是一位有地位的旧派的显赫绅士。有一次，因为与盛田意见不同，大发雷霆。如果换了别人，一定偃旗息鼓，诺诺点头，而盛田却是寸步不让，据理力争。见盛田毫不退让，田岛道治火冒三丈，声色俱厉地喊道：

“盛田君，你我意见相左！我不愿意呆在一个对立意见层出不穷的公司里，我立即提出辞职！”

盛田毫不畏惧坚定的回道：

“我的看法恰好相反，如果您和我在所有问题上意见都一致，我们才没有必要同在一家公司中供职，那样我们当中才有一位真的应该提出辞职呢。索尼公司之所以不犯错误，少受损失，就是因为常常意见相左，互相砥砺，互相补充和纠正的结果。

“请君考虑，因为与我意见相左而辞职，会使公司经受损失的。”

盛田的言行，在等级森严的日本，是难以见到的，特别是在企业中。当时，连田岛也对这位下级的言行感到吃惊，但琢磨那些话，也不无道理。当然，后来也没有辞职。

类似的争论，在索尼公司不是新鲜事儿。公司创业初期，有一份公司的

纲领兼作公司之歌的《索尼之魂》。纲领的头一句就是“索尼是开拓者”，表示在各方面都不步人后尘。其中对人才的使用和培养有这么一段话：

“让每一个人都鞠躬尽瘁，百炼成钢，奋勇前进。开拓者索尼把最大限度地发掘人才，信任人才，鼓励人才不断前进视为自己的唯一生命。”

索尼上上下下，在人才的使用和培养上，可以说是依此纲领身体力行的。而且主要头目作出了很好的榜样。

砖墙与石墙

在工作这个问题上，哪国人大致都一样，所追求的无非是两个方面的：一是对于薪金的追求，二是要求从工作中得到充实和愉悦。说白了，就是一要能多挣钱，二要干得舒心。这两方面，忽略了哪一点都是不合情理的，而人们更常见的，是忽略了后一点，认为只要钱多就成。

索尼公司对这个问题有比较正确的认识，同时能够比较得体地去处理。他们深刻体验到高薪、福利、休假等并不能代替职员对工作的充实和愉悦感。索尼公司能够得到职员们的衷心热爱和拼命工作，重要的原因就是能让员工舒心。所以，涌现出许多“公而忘私”的人。就以休假为例，公司员工对于一年 20 天的法定工休假都不休完，就主动上岗去工作了。

为什么能使员工舒心乐业？

除了民主氛围外，很重要的一点就是能让员工于自己想干的工作。工作适合，就能产生一种像打球、钓鱼之类的愉悦。

仅仅为了金钱而工作的职员，是不会考虑到自己所在集团的整体利益的，所想的，只有自己和家庭，一切以我为中心，这显然是一种极端片面的作法。

以用人而言，企业的结构分为两种，美国的企业常见的是“砖墙”式结构；日本企业常见的是“石墙”式结构。

在美国企业是先定组织，继而划分各自的工作范围，然后再招聘从事这些工作的人员。经过考试审查，与所从事的工作的框框不相符，无论你在其他方面有何才能，也不予录用。就像一堵砖墙，每个职员必须是合格的砖头，否则便砌不到墙里。

而在日本企业，则与此正相反。

日本企业是首先录用素质好的新职员，然后考虑因材施教，发挥每个人的特长。这些新职员虽然都受过高等教育，但实际工作能力如何，还很难说，可变性极大。这种情况下，经营者就要对这些尚未定形的“石头”作较长时间的观察。之后，把每块“石头”放在适合的地方，以最佳方式将它们组合在一起，像石匠砌墙一样。

但还有一点，就是这些“石头”中，有的是会“变形”的，即人才总是会发展成长变化的，变了形之后，就不适合原来的位置，要调整到更合适的位置上。而且，随着企业业务的变化，“石头”也需要不断更换。

砖头和石头的不同待遇，就有了员工对工作的愉悦与苦闷，消极与积极之分；就有了企业的死气与生机之分。

一窍不通与只通一窍

经营者们必须向工程技术人员提出新的目标，领导集团担负着作出决策的重任。但是，一旦定错目标，决策失误，大笔研究经费就会付之东流。只懂科学技术不懂管理的人来进行经营管理，比不懂科学技术的人并强不了多少。索尼公司的领导在选择管理人选时，对这一点非常重视。

盛田昭夫讲过这样一件事。

密纹唱片发明者，日后成为美国哥伦比亚广播公司研究所所长的皮特·戈尔德马克先生是个出色的工程师，他曾设计出一种使用黑白照像胶卷和电子束印像技术的录像方式。他在哥伦比亚广播公司的董事会上宣布这一发明时，所有的董事们都欢欣鼓舞，跃跃欲试。

但是，当时的领导班子中，除了戈尔德马克外，没有第二位技术人员；对于这一发明，这些门外汉自然无法从技术上进行评判，而仅仅是从戈尔德马克以往的显赫发明成绩及技术上的声望来考虑。因此，没有一个人能对这个设想提出实质性的提问的情况下，董事会便草草通过了拨巨款进行实验的决定。

投入实验后，戈尔德马克曾来索尼与专家们磋商，盛田昭夫提出，他的方法在光学方面的要求太复杂了，各方面的漏洞都较多，等等。

后来，哥伦比亚广播公司采用戈尔德马克的方法进行试验，虽耗费了大量资金，结果还是失败了。

对技术一窍不通的董事会领导们和只懂科学技术的戈尔德马克，同样导致了这种悲剧性的结局。一窍不通便无从判断科技发明的实用价值；只通一窍的科技人员又不能判断产品的发展前途和市场远景，这种情况下，给企业带来的损失必然是巨大的。

不管是谁下的蛋，大家都要一起孵

索尼实行的是一种科学的民主，对于企业来说，很有借鉴价值。

所谓的民主，并不意味着要百分之百地满足大家的要求，那是不科学的，也是不可能的。

索尼的民主，既有自下而上的一面，也有自上而下的一面。例如，对中层管理人员的一些提案，企业领导班子往往原封不动，或稍事修改，再发至基层，广泛征求意见。

这样做是科学的，因为要做出一个正确的决定，首先必须掌握所有的与之相关的材料。但一个人要知道所有的情况，几乎是不可能的。忘记了这一点，即使自己智商多么高，决断多么英明，也常常会出现意想不到的错误。

索尼的经营者，似乎有一种可称为“第六感官”的素质，他们并不将事物像 $1+1=2$ 那样简单，而是从总体上把握一系列事实，然后再根据自己的知识和“第六感官”做出决定。其结果，比那种简单机械组合方式考虑问题的人所得结论更正确，更能获得成功。

所谓“第六感官”，就是综合判断，对真理即正确决策的抽象提炼。

例如，盛田昭夫在极力主张推销便携式立体声单放机，因遭到普遍反对，他曾作过“如果失败便辞去董事长职务”的承诺。在这种情况下，本来他说了算，发号施令干就是了。但他还是耐心地将自己作出这一决定的原因和理由，向全体员工作了详细的说明。这种谦恭态度，本身就得到了大家的敬重，加之具体的解释，使大家得到了充分的理解。正因为如此，他们才为这一计

划的实现作出百分之百的努力，包括那些有不同意见的人。

索尼形成了这样的良好风气和习惯，不管是谁下的蛋——方案不管来自一般员工还是领导部门——大家都要一起来孵。只要方案作为公司的方针确定下来，人们便会群策群力，为之奋斗。

技术：尖刀的刀尖

索尼在同行中，以技术超前而为人称道。他们深切的感受到，科学的发现发明固然重要，而将这种发现发明运用于生产实践中更为重要。有的人即使获得高度科学技术，却因不会使用而一筹莫展；有的人虽然使用简单、原始的技术方式，但仍可以在严酷的环境中继续生存，赢得一次又一次胜利。

1972年1月的一天，在日本关岛的一条僻静的小河上，两位渔民碰到一个“野人”，三人扭打起来。经过搏斗，两位渔民将这个“野人”捆绑起来，送到了警察所。

这个“野人”原来是日军下士横井庄一，1944年7月美国军队在关岛登陆时，他为了逃避敌人，躲进了密林深处，整整藏了28年！而他的部队以为他在激战中阵亡，给他晋升一级后，向日本送回他的“英灵”。

横井在日军溃逃之前，按照日军军方的指示，将军装烧毁。在他逃入密林后，必须想办法弄到衣服。他从树上剥下一张张纤维质地的树皮，细心地搓成一根根粗丝，然后用手制的织布机将其织成粗糙的麻布，用那把一直带在身边的小剪刀，将麻布裁成裤子、衬衣、外衣，至于缝针，则用铜子弹壳代替，将其踩扁、拉长、磨细即可使用。这些，都需要手工技术，否则难以维持生存。

至于住处，横井用炮弹皮的碎片，挖了个2.4米深的洞穴，然后用树枝树叶搭起了一个小屋顶，四周挖了排水沟。附近有条小河，是他饮水洗澡的地方。

食物的来源，则有野菜、小鱼、小虾，乃至野猪肉等。还专门制做了坟头似的炉子，用来熏制兽肉。至于用火，则采用原始人类用木头强烈摩擦取火的方式，然后点燃椰棕绳用来储存火种。

可见，无论什么情况下，技术都是生存的必备条件，同时，也是发展的必备条件。

为了掌握技术优势，索尼的技术人员和经营管理人员，善于在已公布的新技术和新理论的基础上，具体生产出大量新产品，其中包括一些连该项新技术发明者都想象不到的新式产品。

在索尼的发展史上，他们牢牢把握新技术这一促进企业发展的尖刀，靠它开路，使自己的企业走向了时代的前列。因为他们深知，没有这种创新和开拓，转瞬之间就会被时代的潮流抛弃。

索尼公司强大的原因之一，就是积极倡导、热情鼓励一切新设想、新成果、新发明，彻底排斥那种封闭守旧，压制发明创造的陋习。说白了，索尼是一个“不安分”的企业，它的管理者和技术人员都是一些追求“标新立异”的“不安分”的人。

无论是两鬓斑白头发稀疏的者职员，还是初出茅庐的年轻人，他们提出有参考价值建议后，特别是这些建议被采纳后，都会受到嘉奖，有的会得到重奖。这种机制，有力地激发了他们的创造性和拼搏精神。在这种机制下，

索尼人引以自豪，受到同行的艳羡的晶体管、单枪三束彩色显像管、以及高精密度电视系统等新技术成果才得以问世。

能够站在新技术的峰巅上，自然就把握了居高临下的优势，才能够在竞争中先人一马，稳操胜券。

在追求新技术的过程中，索尼在许多方面独树一帜。

在索尼公司内部，每年要召开一次科学技术博览会，人称其为“技术交流大会”。这种大会的参加者只限于本公司职员，入场时要经过严格的检查。会场如同一个热闹的交易所，各事业部以及开发研究小组设置的展示货摊鳞次栉比，工作人员在一旁操纵各种机器仪表进行演示，同时详细回答参观者们的提问，好不热闹。

一般情况下，这种年会上，包括来自海外事务所和分公司的职员们在内，参加者多达 6000 人，在这里，他们可以了解公司内部各部门各公司的工作情况和研究情况。在会上，常常能够碰上一些对本部门工作极有帮助的研究成果和情报。职员们如果发现自己所需要的研究成果、新原料、新技术，新操作方式等等，可当场索取所有说明书，留下自己的名片，约定今后进行情报交流。

通过这种技术交流活动，公司究竟获得了多大的收益，无价可估，它确实刺激了公司上下对研究开发事业的极大关心，同时也大大减少了对同一计划重复研究的现象。

中国人开始逃避“狮子”

1979 年，盛田昭夫乘着本公司的喷气式飞机，来到北京，同中国改革开放的总设计师邓小平会面，这是基辛格博士安排的一次礼节性的访问。

在人民大会堂那气魄宏伟，挂着巨幅壁毯的大厅里，盛田昭夫与邓小平进行了 1 个小时的交谈。邓小平向盛田昭夫提出了各式各样的问题，他对索尼在短时期内取得如此巨大成就颇感兴趣，就中国的现代化建设问题征求了盛田昭夫的意见。

盛田昭夫以一个企业家的角度，就他参观中国一些企业后的感想，直抒己见。

他坦率地指出：中国的现代化建设计划里，还有许多无效率的部分。“中国正在浪费宝贵的时间和金钱，而现在中国尚未具备这种浪费的基础”。

从 70 年代末，中国政府的官员和专家们开始频频出访日本、美国和欧洲各地，大量购买成套设备和技术。但是，技术设备是要掌握在拥有先进知识的技术人员手中才能发挥作用，而中国的技术人才却严重不足。同时，他们在引进外资（其中主要是设备）时，有些地方带有极大的盲目性。甚至连工厂开工所需的电力八字还没一撇时，就与外商签订了一系列建设大型技术项目的合同。

对于中国来说，当务之急是解决日益膨胀的人口就业问题，因此，应该积极发展劳动集约型产业才是。但事实上，中国人常常忽略其他因素，而把目光盯在最新的自动化设备上。到日本去的中国人，一个劲儿要求参观最新式的自动化工厂和计算机系统，购买最新的技术设备。同时，还出现不同的省和不同的部信息不灵，各自为阵，重复进口同一技术设备的现象。

盛田昭夫除了陈述这些宏观方面的观感外，还谈了一些自己深有感触的

见闻。他讲，在参观上海的一些工厂时，常常看到组装线旁停工待料的情景：因零件供应不上，工人无事可干，闲坐者有之，吸烟者有之，侃大山者有之……这在日本是很难见到的现象。

同时，盛田昭夫谈到一件使他“吃惊”的事：

在上海的一家工厂里，使用一种最先进的自动化机器来切割电子线路上的电线。这种剥掉电线两端胶皮的简单作业，连手工都能胜任，何致于花大钱，使用那么高级的机器！像这种高速运转的机器，一天就能处理完这个工厂一个月的电线需要量，这对于中国的经济现状和失业对策又何益之有？

盛田昭夫说：“我觉得，中国似乎还没有什么完整的工业政策和技术管理体系。人们为实现现代化心情过于迫切，不惜耗费巨资由日本引进彩色电视机、集成电路等生产线。可是，与此配套的通盘计划和基础设施都具备了吗？而且，在产品的设计方面，他们似乎对地区性、必要性、简便性等基本问题都不太关心。

“中国还希望那些内向型工厂也能适当出口一些产品，以换取外汇。我坦率表示，这是不太现实的。因为电视机、收音机以及其他家用电器的消费者只是一般的中国群众，那么，产品简便、适用、价格便宜是至关重要的，这就需要厂家以耐用性和符合中国国情的要求设计，这需要付出巨大的努力也怕难以适应偌大国家不同地区消费者的需要。在这种情况下，要想同时顾及出口，是不现实的，好像一只手要同时捂住两只耳朵一样。

“同时令人遗憾的是，在中国，产品的信誉和耐用性总是不受厂家重视，产品出现故障或损坏现象也似乎是天经地义的。”

但是，盛田昭夫深深感到，中国人对开放发展确实下了大决心，而且产品也有了很大的进步。他讲了一个听来的笑话。

一个美国人和一个日本人在密林里散步，突然碰到一头饥饿的狮子。日本人见状，立即弯腰穿起运动鞋来。

“你能跑过一头饥肠辘辘的狮子吗？傻瓜！”美国人嘲弄道。

“那有什么关系呢？只要我跑得过你就行了！”日本人头也不抬，回敬了一句。

竞争是严酷的，也是世界性的，索尼就很像那个逃狮子的日本人。而且，原先懒懒散散的中国人，现在也觉悟了，他们开始抖擞起精神，系好运动鞋，逃避那头“饥肠辘辘的狮子”了。

第十章 速度和金钱——唯一能与犹太人抗衡的报业大王默多克

速度和金钱

大胆收购和第一次失败

与政府总理打官司

耍了竞争对手一把

速度和金钱

与总统“合谋”的蛛丝马迹

“不想让那些狗杂种们打败我”

他是一个颇为典型的澳大利亚人。他早年走过的道路揭示了他日后的去向和势头，他于22岁时从父亲手中继承了名不见经传的阿德莱德《新闻报》之后，凭借自己的出色才华，在短时间内迅速建立起一个势力扩展到整个澳大利亚及美洲、欧洲、亚洲的传媒帝国，其领域则从报界延伸到了广播、电影、电视。他本人也因此成为一名世人所瞩目的新闻人物。

他精于令“鹬蚌相争”而自己“渔人得利”，并总能利用人们对自己忽冷忽热的态度，从中获得好处。他善于发现敌手的弱点，在合作与竞争的平衡木上游来移去，令人莫测高深。他还善于在政治与商业之间的天地中周旋、驰骋。他知道怎样去干一件对手们不知该如何处理的事情。可以丢失些钱财，但不能丧失头脑，他对此可谓经验丰富。

他建立报业王国的经营之道与其从事文学游戏的方式迥然不同。提高一家报纸的发行量难以迅速奏效，他常常把两份报纸合而刊之，结果事半功倍，大量资金被节约下来。他还经常让赢利企业与亏本企业结为伉俪，目的在于用亏损额拉低利润额，从而减免纳税额。

他在报纸内容与经营上，推崇商业化新闻和与此伴生的煽情主义，其特征是半裸体妖艳女子的照片和耸人听闻的大字标题。他曾供认不讳他说道：“对报纸来说，关键是出产有人读的产品。报纸同其他行业一样，是一门生意，而不是行善。”

他通常能受到当局的保护和照顾。但他一方面倚仗官宦们的荫翳，另一方面又以盛气凌人的口气对政治家们布道、说教、揭露他们的丑行，这种双重地位常常使他陷入窘境。

他在政治上始终是一个引起争议的人物，其左右摇摆的立场令人捉摸不定。但他始终利用对传媒的控制左右政治，不管是澳大利亚联邦政治、美国的竞选活动，还是英国和阿根廷之间的马岛之争。

他就是野心勃勃、财大气粗、呼风唤雨的世界报业大亨——默多克。

“我对儿子很不放心”

“基思·默多克之妻于3月11日午夜在默尔本埃文赫斯特医院生一子。”1931年3月14日的《时代报》头版刊出了这则广告，默多克夫妇的这个尚未取名的儿子因此在报纸上首次“亮相”。他就是鲁琅特·默多克。其时，父亲的报业已很有名气。

1947年，16岁的鲁琅特·默多克开始参加中学的校园活动和学生社团，并逐渐成为令人瞩目的风流人物。他担任了校报《科利欧信使报》的编辑，并经常登上“阿里拍格思”（古希腊雅典最高法院断案处）讲演社的讲坛，纵论天下大事。他对经济统计的了解令观众惊叹。在一场关于公立学校制度的辩论中，他以其独树一帜、富于挑逗性的风格争辩道：他不懂为什么仅凭出身于富家这一点，一些本来不配的人就应该享受优越的教育！他还反对取缔工会组织，嘲讽舆论界的报道，呼吁政府增加对自由竞争的干预，指责美国的种族歧视……他的辩论常常引起轩然大波，他自己也几乎成了激进派的代表。

就在这一年，鲁珀特·默多克创办了他的第一份刊物——《假如复生》。他的办刊宗旨是：让所有人畅所欲言。该报刊的撰稿人多为学生中的精英，文章题材广泛，包罗万象。刊物图文并茂，引人入胜。年末，鲁珀特·默多

克荣获“德兰西传播知识奖”。与父亲的报纸不同，他的刊物还登载了三大集团公司的广告。他的经营思想在此时已初见端倪。

1950年，鲁珀特·默多克由父母陪送赴伦敦牛津大学上学。不久，他加入了牛津劳工俱乐部。他言谈举止锋芒毕露，经常出口伤人，由他在该部任职的提名因此多次被否决。父亲也怀疑自己是否已引导儿子走上了建立报业王朝的道路，不无忧虑地对来访的记者说：“我对我儿子鲁珀特很不放心。他在牛津，持有极其惊人的左翼观点。”

1952年10月，多年来身体一直欠佳的基思·默多克，主持召开先驱和时代周刊报系集团董事会议不久，便在自家的乡间别墅——柯露登庄园溘然辞世。他的资产总额为60万澳镑，现期债务达19万澳镑——尚不包括遗产税。遗产中只包括少量先驱和时代周刊集团的股票和价值3.5万澳镑的艺术收藏品。

父亲的葬礼举行后的周末，鲁珀特赶回墨尔本，接着又访问了阿德莱德。当他意识到经营家族资产的复杂性后，又返回牛津学习一年，后来获得了历史学学位。

1953年中期，他又去《每日快报》工作，那是一个学习报业的好地方。他决心要在经营自己的报纸之前，先博采众长。

接受挑战和意外收获

1953年下半年，鲁珀特从英国回到澳大利亚后，当即表明他作为父亲的合法继承人，他是自己的主人，这令那些不习惯公开谈论财产情况的阿德莱德人大吃一惊。他当时的处境是：一家大公司要和他的家族公司展开竞争。他饶有兴味地接受了这一挑战。

默多克与他的《新闻报》主编里韦特配合默契。默多克较里韦特年轻14岁，脸膛宽阔，尽管他囿于礼节不得不穿三件套的深色西装，但他看上去仍是一副孩童相，以至于被人称为“娃娃鲁珀特”。然而他精力充沛，浑身的力量好像总要从那身礼服下面迸发出来似的。他把记者完全交给里韦特管理，只是偶尔召见他们了解政界情况。

默多克住在市中心，经常去街上餐馆吃饭，这后来成为他终生不改的习惯。到了周末，他通常去逛赛马场。而他对赌博的癖好则给他的竞争对手们留下一种错觉，人们以为这个年轻人成不了大器，不必认真对待。

1956年，默多克盘入面向妇女的墨尔本《新思想》周刊和由珀斯西部出版社出版的《星期日时代报》；1957年，他买下阿德莱德BDN电台的少数股额。下一个光彩照人的目标便是由联邦政府分配的电视广播执照。

设法获取电视营业许可证成了默多克的当务之急。为此他两次出国考察，参观各国的电视台，寻找未来的节目提供者。这期间，他偶然想到要出一份电视节目周报。结果，摹仿美国《电视导报》的《电视周报》，竟成为默多克在澳大利亚创办的赢利最多的出版物。

大胆收购和第一次失败

对默多克来说，阿德莱德这个地方实在是太小、太拥挤了。在此，他没有协调好他的政治行动和经济行动，结果两者背道而驰，相互矛盾。他也没

有赢得电视广播执照，未能吞并掉他的竞争对手，在同州总理的较量中也甘拜下风。当他一旦从罗网下溜出来后，就再也不去那里居住了。

默多克一直关注着悉尼的西北部。在那里，一家小公司——坎伯兰报业公司每周发行一至两次 40 万份郊区报纸。这家公司为厄尔·怀特所有，在创建 30 年后，年利润额为 7 万澳镑。怀特此时正想退休停业。默多克听到风声后，立即以比任何人的出价都高得多的 100 万澳镑与怀特签约。怀特几天后才明白他为什么得到那么多钱——买主正是急于在悉尼谋取一席之地的默多克。

默多克盘入坎伯兰报业集团，等于向费尔法克斯公司和新闻联合控股公司两大报业集团敲响了警钟。后者担心默多克会利用坎伯兰作为基地，向悉尼市场发起大举进攻。于是，他们将其郊区报纸合并经营，由帕克的长子——克莱德统一负责；其他报纸均利用《每日镜报》和《星期日报》的停印期在镜报馆插空印刷。但这一计划随着镜报被出售而化为泡影。

不久，当克莱德·帕克决意投标资金匮乏的圣公会印刷公司所属印刷厂一时，默多克采用“鹬蚌相争，渔翁得利”的策略，在远处隔岸观火，坐享了两家为争夺印刷厂而短兵相接后的诸多好处。双方械斗结束，他和朋友们一起回到家中，狼吞虎咽地吃下妻子帕特为他准备的夜宵，接着便坐下来欣赏次日《每日镜报》的标题：“爵士之子打群架”。清晰的图片提供了真实的证据。日报随后又陆续向读者介绍了这一争端更为奥秘的方面，圣公会印刷公司继续控制印刷厂。一段时间里，默多克对该公司一直援手相助。

一年后，费尔法克斯、帕克和默多克握手言和，就瓜分郊区报纸市场达成协议。他们不得不以其在西北市郊的出版物换取默多克在南部市区的报刊。

默多克作为决策者，很少在拍板前进行枯燥乏味的可行性研究，重要的材料都存在他的脑子里和财务经理里奇的卷宗里。默多克对《每日镜报》的战略非常简单，即用传统办法拉回读者。为此，他选择了以善于提高报纸销量而闻名的史密斯作为报社主编。此人当时在新南威尔士州总理府供职。

1960 年 7 月，一名小孩被绑架。在 3 个月的时间里，《每日镜报》对绑架、索要赎金、拒付赎金及男孩被害的全过程做了大量报道。平时《每日镜报》的记者在法庭内外四处寻觅、追踪警察和侦探，然后写出这样的消息：“晨盗人发现狗戴嚼子”，“沙中埋尸——警方说是醉汉害生子”；不景气时索性只写一条“赌棍被击毙”。默多克每天早晨 5 点便赶到报社，帮助编写出这些标题。史密斯果然很快使《每日镜报》的销售额回升。他在 1973 年退休前，一直在镜报集团担任要职。

默多克认为，《星期日报》应提高档次和水准，面向鉴赏能力良好的高层次读者，尽管这样的读者数量较少。他选用讽刺作家、社会历史学者珀尔任主编，此人因主编《星期日电讯报》而饮誉报界。默多克一次旅行时在飞机上看过他编著的一本历史画册，并向他征询有关电视节目的建议。珀尔正计划拍摄一部短记录片，默多克资助了这个项目。

要办一份阳春白雪式的《星期日报》的试验未能持久。珀尔的人手很少，其中一些人还不习惯珀尔的风格，他只好使用自由撰稿人来为报纸增添色彩。默多克很少干预编辑，只偶尔在星期六下午从赛马场回来后去报馆露面。他不时对珀尔讥讽其他报纸的俏皮话表示欣赏，同时又对珀尔开设的充满讽刺意味的每周大事综述专栏表示迷惑。他一再暗示，身着泳装的年轻姑

娘的照片能活跃版面，但他遇到的只是从珀尔那副瓶底般厚的眼镜片后面射出来的毫不畏怯的怒视。

1960年11月，联邦政府实行紧缩经济政策。房地产及汽车广告的行情顿时一落千丈。1961年镜报集团亏损达9.79万澳镑，而《星期日镜报》的发行量还在下降。珀尔辞离报社，默多克对严肃新闻的第一次尝试就此告终。

“孟席斯先生被遗弃”

联邦政府的经济紧缩政策令默多克措手不及。但《每日镜报》还是发表了一篇评论，目的只是为了与众不同。这篇评论说：现在尚不是恐慌的时候，“因为澳大利亚有着优秀的人民”。

1960年圣诞节前夕，《每日镜报》又十分快慰地告诉读者：澳大利亚过去曾经历过磨难，现在仍会度过难关。

默多克对经济学不知就里，在政治的海洋中也是飘忽不定，时左时右。

1961年7月底，他在《新闻报》和《每日镜报》上同时发表评论，支持白澳政策，这意味着向里韦特和他自己的过去告别。6周后，他又出访哈瓦那，以同情的心情倾听了古巴当局的观点，并在随后发回的报道中要求美国支持古巴。

随着1961年选举的迫近，默多克并不关心联合政府的所做所为，却更注意他的竞争者——费尔法克斯集团的报纸在说些什么。他得知《悉尼先驱晨报》此时正在强烈反对政府的经济政策，费尔法克斯已与反对党领袖卡尔韦尔多次接触。于是他派一名摄影记者在费尔法克斯公司大楼门厅对面的一所房子里盯梢。

11月19日，《星期日镜报》在头版刊登一幅照片：一辆默色的大型高级轿车，旁边站立着三个模糊不清的人影，背景是费尔法克斯大楼的门厅。默多克的文字说明补充了长焦镜头未能提供的清晰度：“1961年百老汇的旋律——《悉尼先驱晨报》支持卡尔韦尔。”图片旁题为“孟席斯先生被遗弃”的消息是这样起头的：“婚礼启事。”

11月17日，悉尼，百老汇街。

65岁的联邦工党领袖卡尔韦尔同67岁的费尔法克斯集团常务董事亨德森结为百年之好。”这是那一年中默多克所有政治报道中消息最灵通的一则。

孟席斯发表竞选演说后，《每日镜报》对他的自满表示遗憾，说卡尔韦尔的政策是“值得欢迎的变化”。但到了竞选的最后一周，它又支持孟席斯，说卡尔韦尔不具备“一个澳大利亚总理的形象”。许多年后，默多克还一再后悔1961年没有支持工党。

投票那一天，默多克在美国采访了肯尼迪总统，但这只是一次不供发表的谈话。《星期日镜报》只发表了一张图片，没有文字稿。因此默多克后来对朋友们讲，肯尼迪是一个乏味的人。

孟席斯以众议院多数票在选举中获胜之后，立即完全改变了紧缩经济政策，商业电视执照问题重又列到日程上来。默多克以圆滑、巧妙的手腕开始谋取一个悉尼的电视执照。他敏感地意识到，可能有人反对他获得第二个频道。因此，新闻公司在他建立的电视公司中的股份是写在两个悉尼子公司的名下的，以便满足有关“当地利益”的要求；并且，股额保持在27.9%以下。他选择的合伙人能代表广泛的利益集团。他还悉心地为公司挑选了律师，其

中包括他在季隆高中结识的理查德·西尔比。

在墨尔本电视执照听证会上，当某公司一位律师问他为何申请电视执照时，默多克否认他这样做是为了谋取丰厚的利润，并解释说他要“以此加强我的报纸”。那么，是否因为悉尼的另外两个报业主掌握着电视执照，他默多克也应该有一个执照呢？“是的，这是我要得到它的一个原因”，默多克答道。他还否认买入悉尼的报纸是为了获取电视执照的说法。他的律师总结说，在所有的候选人中，默多克最具备资格，只有他能应付得了悉尼的刁钻的电视控制者们。

听证会后，默多克派认识孟席斯总理的布拉斯去堪培拉探听风声，但并未套出什么鼓舞人的消息。结果，政府接受广播管理委员会建议，将悉尼的执照发给与报界无关联的联合电视广播公司。《每日镜报》表面上对悉尼的优胜者表示祝贺，但默多克并未放弃分享电视市场的希望。他现在采取迂回的路线，即经过位于悉尼南 100 公里的省钢铁工业中心——伍伦贡。

默多克很快与伍伦贡做成一笔生易：新闻公司以 16 万澳镑买下对方 32 万股票。接着，他又施展了类似他 3 年前收购悉尼郊区报纸时用过的那种策略。他飞赴纽约，用 100 万澳镑从美国广播公司买下 2500 小时的电视节目播放权。返澳后，他又从帕克的电视公司购得近 100 万的股票并拥有两个董事席位。继而他又同帕克一起买下纽卡斯尔电视台 40% 的股权。

至此，默多克已成为那个在 1957 年背着他做交易的俱乐部的一个成员。他的律师曾十分肯定他说。只有默多克一个人能应付悉尼那些凶险狡诈的报纸和电视台。是他们把他收买了吗？

在 1962 年全年，民意测验始终对工党有利，有望出任总理的卡尔韦尔便成为和孟席斯同样重要的人物。默多克和卡尔韦尔都看到了再次结盟的可能性。不久，卡尔韦尔成了去基帕克斯街执行官套间与默多克共进午餐的常客。默多克对他大加赞赏，并把他引见给自己的高级记者。

到 1963 年末，工党内部分歧的深化使孟席斯受到鼓舞，他在 10 月宣布 11 月 30 日为选举日。默多克遂许下诺言：《每日镜报》开始在第三版报道卡尔韦尔的一些陈词滥调。但卡尔韦尔发表施政纲领后，《每日镜报》又说他“旗开得胜”，而孟席斯的演讲则是“缺乏鼓舞力”。选举日的前一周，它甚至公开建议“是换班的时候了”。默多克指望人们都是健忘的，在两年的时间里，他对卡尔韦尔和孟席斯的评价完全变了调子。

遗憾的是，孟席斯在众议院赢得了宽裕的多数票，卡尔韦尔还要再当 3 年反对党领袖。默多克去香港出差了。而其时，公司的经营勉强能赢得微薄的利润，悉尼报纸的政治影响更是微乎其微。默多克需要有更有份量的东西，更接近政治的心脏。

“把你赶出报界”

在悉尼的那些年中，默多克同在阿德莱德一样，经历过为提高日报销售额而进行的激烈竞争。在打入电视界后，他迫不及待地采取更加大胆的行动。堪培拉这个联邦政府的首都，似乎是一个成熟的攻击对象，其人口增长速度 and 市民人均收入均居全国首位。在这里，读报是第二大户内运动。

1964 年初，默多克不加张场地买下了两年前创立的《地方新闻》，这是一家敢与该市唯一的日报——1928 年创立的《堪培拉时报》抗衡的报纸。接

着，默多克又派人在《堪培拉时报》所在地买下一块房地产。2月底国会开会时，时报主人莎士比亚与默多克迎面相遇，当他问及默多克买房产准备派何用处，不想默多克毫不迟疑地答道：“把你赶出报界。”

在默多克涉足堪培拉报界不久，《澳大利亚金融评论报》总编辑牛顿来电，问他是否有兴趣创办一份金融周刊。尽管默多克回绝了牛顿的好意，他却预见到牛顿在他未来的日报中能扮演重要角色，于是便四处打电话，向报界熟人探问牛顿的底细。他不费吹灰之力，便说服了牛顿加入基帕克斯街，出任日报的待任总编。在评论报驻墨尔本首席记者科默的带领下，牛顿先前的一些同事也纷纷入伙。

默多克是一个后来居上的进攻者，《堪培拉时报》岌岌可危。莎士比亚并未掉以轻心，很快与费尔法克斯父子控股有限公司秘密签约，以66万澳镑出卖公司全部股份。默多克原想通过建立第二家日报，逼迫莎士比亚就范，将《堪培拉时报》卖给他。由于费尔法克斯的出现，他迅速调整了战略。

默多克现在已打算立即创办这样一份日报，它可以销往沿海都市，而其堪培拉版又能依靠当地广告来源做到经济自立。在堪培拉办报费用高昂，可供租用的房屋很少，记者的住所只能靠买。并且，全国性报纸的两大市场是悉尼和墨尔本。默多克决定：在堪培拉制版，然后连夜将版样运往悉尼和墨尔本，在那里印刷。

默多克就是这么一个随机应变、足智多谋的人。他要让总编牛顿、版面编辑钱德勒和负责印刷的考利鼎力合作，还要监督收购、广告和发行等业务，但他的管理很放手。

1964年7月15日，默多克的“新生儿”诞生了。《澳大利亚人报》创刊号印数25万份。在以后的4周里，报纸免费供应给当地住户，且送货上门。大张旗鼓的宣传使读者对这份新报寄予厚望。报社曾许诺要提供“丰富的国际新闻、由专家撰写的时事分析和文艺评论”。但是，正如创刊号社论所承认的：“我们在成长，但显然还不成熟。”在该报的20个版面中，只有编排整齐的第十、第十一版具有显著特色，这两版刊用的文章都是自采和外来稿件中挑选出来的，这在当时的澳大利亚报界并不多见。

《澳大利亚人报》的大部分工作人员驻扎在堪培拉，他们在新闻采访上的优势尚未充分发挥出来。首次披露外交部长哈斯勒克在他访问华盛顿时表示澳大利亚的东南亚问题上将采取强硬路线之后，《澳大利亚人报》并未很好地利用并挖掘这一新闻线索，接下来的报道与它的竞争对手相比就明显地略逊一筹。因为牛顿和默多克均不熟悉亚洲政治，他们也没有聘请专家，并且报社决策层组织混乱。默多克是干晚报出身的，一味追求耸人听闻的事件，而牛顿则是周刊评论员改行当日报编辑的，新闻的时效性极易被忽视。

于是，最初的兴奋平息后，堪培拉这一地理位置的不利之处日益明显。有些夜晚，机场因为雾大无法使飞机起飞，悉尼和墨尔本印报时间随之推迟，读者有时要等到中午时才能看到报纸，日均销量因此在短短的3个月时间里下降2万多份。报纸是在隆冬时节创刊的，在立足未稳之前，默多克不得不面临夏天的新闻淡季。他将特写作者派往各地，用大量版面刊登书籍连载。到1965年2月，消息多了起来：苏加诺总统向北京靠拢，报社的外交记者前往雅加达；约翰逊总统派遣大批轰炸机飞往北越；苏中关系紧张……

3月18日，对报社前途心灰意冷的牛顿辞职，默多克任命科默出任主编，并邀请全国最大、技术水平最高的报纸——《太阳新闻画报》的代理主编迪

默出任《澳大利亚人报》助理主编。默多克急不可待地征询迪默的见解，开始努力改进报馆的技术装备。他已选好一套传真通讯系统，用以将报纸版样传往悉尼和墨尔本印刷。此外，他正等待获准使用力电视台敷设的同轴电缆。他已决定定居堪培拉，自费用 19.6 万澳元买下了一所被称为卡文的平房及其周围几千公顷的土地，并建造了一个简易机场，买了一架飞机，雇了一名飞行员。在一段时间里，卡文成为默多克生活中重要的一部分，他甚至动念要做当地议员。

但是，加入哪个党派呢？孟席斯在 1961 年选举中险胜后，默多克曾对人说，麦克尤恩是唯一的第二个总理人选。在他抛弃卡尔韦尔，而孟席斯自己卸任引退后，他的《澳大利亚人报》于 1966 年的选举日又宣布：“霍尔特政府，势在必行。”

同时，默多克对堪培拉也改变了主意。

1966 年 10 月，他在新闻公司年会上宣布，《澳大利亚人报》的管理和经营将转移到悉尼，但在堪培拉将驻守一个强大的编辑班子，具体迁移计划最终于次年 3 月宣布。对敌手《堪培拉时报》来说，这似乎是一个胜利。

胜利冲昏头脑

早在 1964 年，默多克得知加拿大报业主汤姆森试图买入新西兰惠灵顿的《自治领报》，便闻讯前往惠灵顿，在公开市场上买下惠灵顿出版公司 25% 的股票，并与《自治领报》发行人理事会达成一项协议。这是默多克首次作为公开投标人在海外市场上亮相。

默多克善于用人。他提议科默和迪默就两人在报馆的分工达成协议：科默任总编辑，主管经营；迪默任主编，负责新闻业务。为了充分发挥科默的经营才能，他不久又将科默派往西澳大利亚。新闻公司已在那里获得勘采矿产的租赁权。

这一年早些时候，新闻公司买下南方电视公司所有现有股票，其中包括帕克持有的股票，从而控制了这家电视公司 200 万澳元的现金，这使默多克在一定程度上恢复了元气。他现在考虑的问题是：把他的现金投在哪里？澳大利亚的媒介世界对他来说已显得鱼大水浅。

1968 年底，默多克购买了设在伦敦的世界新闻有限公司的股票，并建议将他一部分澳大利亚资产移往伦敦，以便控制这家英国公司。由于从来没有这样的先例，他无从得知民族主义色彩浓厚的澳大利亚政府将怎样看待这笔交易。这一届政府对海外公司控制重要的澳大利亚资产始终感到不悦。默多克起初担心任财政部长的麦克马洪会从中作梗，但自由党内的总理候选人、好友戈顿向他发出了“不必担心”的信号。他不胜感激。他现在已把戈顿看作一个“了不起的澳大利亚人”。戈顿取代了副总理麦克尤恩在他的友情中的位置。

在《澳大利亚人报》创刊的第五个年头，它在版面编排和文章写作上都今非昔比，看上去十分专业化。迪默对政治新闻的处理还富于人情味，这一点在特稿中表现得尤为突出。

1968 年，漫画家佩蒂从中东发回了巴勒斯坦难民的画像。次年 5 月，迪默又登载了一组有关北越形势的连续报道。与此同时，报纸还定期发表专栏文章和批评家的述评。电影、戏剧、音乐、艺术专栏均成定局，有固定版面，

定期刊出。迪默的最大发现在于找到了讽刺专栏作家麦卡勒姆，麦氏的周六专栏“次日早晨”以诙谐的笔调披露国会内部的趣闻轶事。到1969年上半年，报纸的销售额已超过12万份。

1969年12月，《澳大利亚人报》由支持戈顿总理的“超前防卫”政策再次改变立场。先发表署名文章，怒斥美军在越南美莱事件中枪杀手无寸铁的村民，随后报纸在头版发表社论，要澳大利亚从越南撤军。《澳大利亚人报》因此成为全国一半人口的代言人。其时，默多克也延长了伦敦滞留的时间，并在那里买入《太阳报》。

默多克被他在英国的胜利冲昏了头脑，以为自己对澳大利亚的情况了如指掌，创建新报也不必进行可行性研究。他于1970年7月返澳后，突然宣布一系列发展计划和人事变动：创办《星期日澳大利亚人报》，由原伦敦《每日邮报》副主编罗思韦尔任主编；与伦敦《金融时报》合办一个《金融周刊》；年届花甲的编委主任布拉斯将金盆洗手让位给原《悉尼先驱晨报》金融编辑、《民族》半月刊的创始人菲茨杰拉德；泰勒和亚当斯讽刺专栏需终止；麦卡勒姆将从堪培拉撤回悉尼，停止对国会内幕的监视；佩蒂的漫画则不得涉及阿以冲突。

迪默拒绝服从，他当时政绩卓著，《澳大利亚人报》的销售量已超过14.3万份，说话自然理直气壮。继续担任基帕克斯街总管的肯·梅对其业绩大加赞赏，但默多克面告迪默，说他的编辑方针不符合自己的意图，可以在公司里另谋他职。迪默表示不愿担任《澳大利人报》主编以外的任何职务，随后辞职。

默多克已做好了充分准备。他责令墨尔本的汤姆森赶回悉尼。在迪默到报社时，汤姆森是第一副主编，后因撰写关于羊毛工业的系列特稿而名声大振；他雄心勃勃，锋芒毕露；他曾要求任罗恩韦尔和迪默的副手，虽均遭到拒绝，但其勇气给默多克留下深刻印象。默多克当晚亲自去机场迎接汤姆森，并告诉他已被任命为《澳大利亚人报》代理主编。至周末，默多克宣布罗恩韦尔任日报及其星期刊主编，汤姆森任副主编。接着，默多克着手进行一项更为艰巨的工作：整顿堪培拉班子。

与政府总理打官司

辞退迪默后，默多克冲动地下令：在品柏每一处房屋的门前投放一份《澳大利亚人报》。品柏在悉尼郊区，聚居着公司经理和专业人员。他的意图是想让《澳大利亚人报》成为一份面向商业阶层的报纸；但除了对采矿业的报道外，这方面的努力均告失败。

这期间，默多克再次染指联邦政治。他向当时继续在麦克马洪内阁中任国防部长的戈顿约稿，为《星期日澳大利亚人报》撰写三篇文章。在首篇文章中，戈顿抱怨说他曾领导过的大臣们嘴巴没有把门的，喜欢泄密。结果，戈顿马上被迫辞职，从此再也没有担任公职。这件事使麦克马洪窘困不堪，也暗示着默多克对这一届政府已经感到厌倦了。

1972年中期，新闻公司买入《每日电讯报》和《星期日电讯报》的所有权，人们普遍认为，这是默多克试图推翻现政府的又一举动，其实不然。在以后的半年中，《每日电讯报》和《星期日电讯报》是默多克所有报纸中在政治上最不坚定的。默多克深知，同时出版新老报纸、晨报与晚报是在商业

上获得成功的钥匙，因此，除所有权外他还买下帕克的部分印刷车间和设备。

此前一年，基帕克斯街一直入不敷出，《星期日澳大利亚人报》亏损额最大。而接下来的又一个财政年度，基帕克斯街却财运亨通。不再拥有大报的帕克将他在澳大利亚新闻造纸公司中的股份售给先驱和时代周刊公司，使这个墨尔本报业集团位居费尔法克斯集团之前，成为该公司最大的股东。默多克作为这家公司的一个小股东，对此一直感到不痛快。他估计费尔法克斯现在可能希望扩张势力，便将其中 125 万股票单位售予费氏，从中捞了一把。

这笔交易的长远性结果更为可观。新闻公司与澳大利亚新闻造纸公司签订的一项合同规定：在 1976 年以前造纸公司提供的纸张每年提价不得超过每吨 2 澳元。在 1972 至 1976 年间，国际市场上的新闻纸价格翻了一番，报纸零售价随之暴涨。

1974 年初，澳大利亚造纸公司向合同订户提供的纸张每吨提价 10 澳元；次年初，又提价 62 澳元。新闻公司却因受惠于每年提价 2 澳元的上限，节省了数百万澳元。合同于 1976 年终止时，默多克减少了对澳大利亚造纸业的依赖，又将主要购买量转向芬兰，从而成为芬兰造纸厂家的一个得宠的大主顾。

默多克和他的父辈不同，他是不会为礼仪上的威力而奉献忠诚的，他与惠特拉姆总理的亲密与反目就很好他说明了这一点。他所期待的可能不仅仅是与总理相交的荣誉感。

早在惠特拉姆的工党上台以前，默多克就已涉入具有高度冒险性的、面向世界市场的采矿业。为了进行矿业项目，他建立了奥尔韦斯特控股公司，并同布罗肯希尔控股公司结为合作伙伴。1973 年，美国雷诺兹金属公司参加了它们的合作。中东十月战争后石油价格上涨，这使低价煤矿的利用——从而也就是整个项目——更富有吸引力。三家公司组成的矿业集团在 1974 年初向惠特拉姆内阁提交一份意见书，要求政府放弃对采矿业设置障碍。但意见书在 3 月 18 日的内阁全体会议上被否决。

其时，《澳大利亚人报》已由继任汤姆森的霍尔主编，报纸在当时可能和以前一样，最能反映默多克的态度。罗恩韦尔已经回英国，默多克在纽约正忙于料理他的新周刊《国民明星》。霍尔喜欢享有大量的自由回旋余地。默多克对惠特拉姆的经济政策是不是像他对威尔逊的经济政策一样恼火呢？抑或他还考虑到了其他问题？在基帕克斯街，没有人提出——更不要说回答——这些问题。新闻公司最终在 1979 年售出它在奥尔韦斯特矿业项目中的股份。

默多克的报纸是最后对惠特拉姆政府采取敌视态度的，但它们一旦露出敌视的面孔，又是叫嚷得最凶的。在工党执政的后半期，当默多克优柔寡断时，他的竞争对手们却痛痛快快地饱餐了一顿。等他介入纷争时，分歧已趋于白热化，猜疑风行，而他自己也成了猜疑和愤怒情绪的靶子。

《澳大利亚人报》本身也处于危机之中。主编多次易手，一度支持旧政策的编辑、记者不得不改换门庭，另作他图。到了 1975 年第四季度，报纸已无暇进行调整，因为整个国家到了摊牌的时刻。但惠特拉姆继续担任工党领袖直到 1977 年底，其间他与默多克的报纸打了好多官司。

1972 年 11 月末，默多克和惠特拉姆这两位自 1970 至 1972 年间曾多次在一张餐桌上畅谈豪饮的伙伴，在墨尔本一家汽车旅馆的房间里会晤了 1 小时，双方决定要私了其间的纠葛，还提到了一笔数额可观的钱款。其余的事由他们的法律顾问去办。无论如何，默多克作为敌人，要比他作为朋友给惠

特拉姆带来更大的实惠。

“我们到此来不是为袖手旁观的”

默多克是在1968年10月17日的早上第一次接到世界新闻组织面临被人夺取的危险信号的。一项旨在扭转威廉·卡尔爵士对这个公司失去控制局面的计划业已形成，威廉此次只需要打量一番这个尚显年轻的澳大利亚人，然后一锤定音。6天后，默多克就到了威廉在伦敦的公寓。伦敦还没有敲响午夜钟声，一份电报已经传到悉尼，《新闻晚报》预示将作出一项宣布。

伦敦股票市场闭市后，工党国会议员马克斯韦尔公布了他给威廉的信，并在英国广播公司的节目中解释了他的计划。默多克运用他全部的才智，配合其英国金融顾问的专长，来对抗马克斯韦尔的珀加蒙出版公司的跃跃欲试。

10周后，默多克——而不是马克斯韦尔——控制了《世界新闻报》。这是全英最大的星期日报纸，发行量超过600万份，在英语报纸中居首位。

默多克伺机打入英国报界其实至少有一年多时间了。他听到有关马克斯韦尔的意图的消息后，马上和金融公司的负责人卡托勋爵取得联系，同时命令新闻公司驻伦敦局主任奥尼尔随时传送有关《世界新闻报》的消息。在此之前这家报纸并没有列入他的购货名单。接着他又拨电话给能告诉他一点有关这张报纸及其所有人的情况的任何人。他手持话筒，仿佛超然物外，对周围的一切视而不见，听而不闻。他简直走火入魔了。

不久，卡托听到马克斯韦尔要采取进一步攻势的风声后，及时与已登机飞往墨尔本的默多克取得联系，提醒他及时返回伦敦。默多克抵达伦敦时没有引起人们的注意。但马克斯韦尔面对与己不利的市场行情，陡然提高出价，这使默多克更加望尘莫及。好在他正与威廉商议的计划还是可行的。新闻公司的一部分澳大利亚资产将转到世界新闻组织的名下。作为交换，世界新闻组织将向新闻公司发行新股票。届时，默多克和威廉都可以处于不容置疑的共同统治地位。默多克和威廉的侄子克莱夫共同担任常务董事，作为7年期董事长的威廉欣然应允。

经过激烈的角逐，新闻公司和世界新闻组织最终在堪培拉正式签署协议，新闻公司将掌握世界新闻组织40%的选票，默多克将成为拥有全部执行权力的总经理，年薪2万英镑。条件已变得对默多克更有利。

1968年12月初，默多克回到伦敦，他容光焕发，信心十足，同安娜和他们的婴儿一起面对一个个亮光闪闪的照相机镜头。几周后，杰克逊家族的140万表决普通股又卖给了新闻公司。至此，默多克已控制49%的表决股，他不再需要威廉爵士了。

他首先着手解决管理问题，继而向更高的层次进军。广告经理被打发走了，随着威廉因病辞去董事长职务，他摇身一变成为董事长。在威廉手下，《世界新闻报》的主编控制着报纸的内容。作为默多克的第一个“牺牲品”，萨默菲尔德的地位急转直下。默多克先从改变报纸内容目录下手，然后要求下属向他报告记者出国报道的情况。他对萨氏的抗辩的回答是：他大老远从澳大利亚来，不是为了到此袖手旁观的。尽管《世界新闻报》在1970年的发行量已增长了近20万份，萨默菲尔德还是被他断然辞退了。

经过几年时间，公众终于看清，作为舰队街的两强敌，马克斯韦尔其

实是一个多么屠弱的人，与此同时，默多克才真正作为一个强悍的征服者而声名远播。不过人们有理由发问：尽管默多克的计划独出心裁，但他能如此轻而易举地赢了马克斯韦尔，仍令人感到蹊跷。要知道，起初的马克斯韦尔具有绝对的优势，他出价很高，而默多克则公开承认没有财力匹敌。但马克斯韦尔阵营未努力在市场上买入世界新闻组织的股票，这多少有点奇怪。

蹊跷也好，奇怪也罢，默多克独特的“经营之道”才是其取胜的关键：“我们乐于接收那些病病恹恹的、不值什么钱的、人们以为要关门的报纸。通过团结一致的努力，我们大都能起死回生。我们就是这样建立起一个相当大的公司的。”

攻击和赞扬首相

早在争夺世界新闻组织那场戏出演之前，人们就曾提出默多克是否想办一张日报的问题。他闪烁其辞地回答说，他不知道是否有供出售的报纸。不久，就有这么一份报纸送上门来了，这份报纸就是国际出版公司的《太阳报》。至1969年7月，该公司已为《太阳报》赔进去1200万英镑，而报纸的发行量已降到不足百万份。公司董事会宣布将在次年1月停止出版《太阳报》。

马克斯韦尔第一个表示对《太阳报》感兴趣，但他和行会组织间的谈判毫无进展。正当他忙得焦头烂额的时候，默多克从侧面冷眼旁观。而就在他偃旗息鼓的第二天上午，默多克便去拜访国际出版公司的董事长卡德利普。当晚，默多克在电视上大谈特谈他可能出版的一张“直言不讳、实事求是的报纸”。

交易很快谈定。至9月底，默多克找到一位曾负责《每日邮报》北方版编辑工作的名叫拉姆的主编，10月中旬，默多克宣布，由大张改为小张的第一朗新《太阳报》将于1969年11月17日和读者见面，11月15日，仍是大张排印的《太阳报》发表署名为“发行人鲁珀特·默多克”的一封呼吁书，他在文中恳请读者继续惠顾该报，同时对工党的忠诚的支持者们许下诺言，新的《太阳报》“将以满腔热忱关注着真理、美和公正”。

11月17日，共有48版的面貌一新的小报以“与人民共前进”的口号继续招徕读者。

最初几期《太阳报》很粗糙。但经过不断摸索，该报已打入到“时装”世界之中。头一个星期一，它在第三版显著位置刊登一幅穿着大开叉衣服的女郎；星期二，一个穿比基尼的性感女郎在同一位置上出现；星期三，第七版上的一个艳女袒露着左乳；在星期五的第三版上，比基尼上面的两点不见了，两只裸露的乳房藏在交叉着的手臂下面；星期六登出的是一个和深秋时节相适宜的深而长的大开叉。在这样的时装导照连续登载一个月后，贝斯托在《新政治家》周刊上写道：“卡德利普先生正确地预感到，默多克先生首先将要取悦于那些可能感到《镜报》过于阳春白雪，太落后于时代潮流的无产者们。”贝斯托的估计是正确的，但默多克不是《花花公子》杂志的创始人赫夫纳，他本人对大美人并不感兴趣。他在个人生活上是规矩、正经的。

《太阳报》的政治立场要求它要进一步小心谨慎。一方面，它要着眼于现存的亲工党读者；另一方面，又要争取那些购买保守党报纸的潜在的读者。

《太阳报》宣布它在政治上是独立的。从1969年秋至1970年大选期间，《太阳报》总是不可避免地要支持工党。在投票后的第二天晚间，《太阳报》自

信站到了胜利者一边。但结果是，以希恩为领袖的保守党据多数地位。《太阳报》当即欣然为希恩“出谋划策”：“特德（昵称），担负起重任吧！”随后又以劝导的口吻评论道：“干得漂亮，特德·希思！英国喜欢看到后来居上的局外人。”

《太阳报》在政治上的灵活机动并没有损害其销售量，相反却在风驰电掣般前进着，1969年它的平均发行量超过150万份，1970年下半年达到172万份，1971年3月已突破了200万份的大关。《太阳报》盈利之丰厚，超出所有人的预料，1973年它的销售量已超过300万份。但《世界新闻报》的境况不妙，同年它的销售降到600万份以下。默多克在担任这两张报纸编辑经理的拉姆的协助下，又开始寻找“兴奋剂”的刺激。

接下来，在一个低职位大臣涉嫌卖淫丑闻的“兰布顿事件”中，《世界新闻报》扮演的角色给默多克个人带来了许多非难。但让他稍感欣慰的是，1974年《太阳报》的发行量又增加了50万份。

经济增长始终是默多克潜心研作的一篇大文章。新年伊始，《世界新闻报》攻击了希思首相的一项节能措施——即在每晚10点30分关闭电视台广播的打算。下一个星期日，面对新一轮选举，《世界新闻报》又抛出一颗生物炸弹：“一项调查表明，妇女不必怀孕即可进行流产。”对悉心研究政治的人来说，那天的报纸中很有点可读的东西。埋在报芯中的一篇评论以此为题：“我们为何以为将是希思”。评论否定了“实用的威尔逊先生”，说他总是“见风使舵”。文章支持希恩，赞扬他具有坚持到底的魄力和气力。

尽管《太阳报》和《世界新闻报》总善于随机应变，但自默多克接管后，它们还从未支持过一个胜利者，这一次它们未下任何赌注，甚至说希思和威尔逊二人都不称职，建议读者投最佳候选人的票。不过最终当选的还是威尔逊。

“猩猩金刚”惊煞纽约

默多克对美国的探索已经有些年头了，但美国的情况太复杂，很难一目了然。于是，他着手系统地构建桥头堡，建立关系网，丰富他对美国社会的知识。

由杂志和日报入手都很困难。默多克的目光长久地停留在《国民问询》周刊上。这是一份和《世界新闻报》如出一辙的毫无新闻内容的小报，是新泽西的出版商波普于1952年买入的。

1974年初，由于数百名站在超级市场出口处卖报的代理人的大力支持，波普每周能销售近400万份，这给他带来5000万美元的年销售额。默多克试图说服波普出售《国民问询》不成，他便单立门户，拉出一支人马在波普的地盘上和他直接竞争。

这一年2月4日，默多克的《国民明星》——这样命名是为了和波普的《国民问询》对着干——正式出笼。在纽约举行的记者招待会上，他表现出了当年在季隆中学时的那种反潮流精神。美国报纸都把眼睛盯在阔佬和权贵身上，而《国民明星》不是这样。他宣告：“我们对麦迪逊大街和新闻学教授们的出版观念不感兴趣。”第一期印数120万份，他期望售出80万。他将花500万美元在电视上推销这份周刊，而40%的超级市场将出售它。和默多克同行的拉姆向人们指出，默多克是英国报纸广告的倡导者。首期《国民明

星》以“万众拜倒在神童迈克尔脚下”的标题吸引了大量读者。该报还报道了底特律的凶杀案。至8月，默多克已闯开一条道路，便任命了一个名叫布雷迪的主编。

1976年中期，默多克放弃对波普咄咄逼人的挑战，将报纸改版。报名去掉“国民”二字，改称《明星报》，副名是“美国妇女周刊”。默多克最初曾宣称不追求广告收入，但在这份共48页的报纸中有16页完全是广告。

1977年，电视推销重新开始。当时《明星报》在大多数超级市场均有出售，发行量正在接近300万。

正当默多克设法买进这份超级市场周刊的时候，南得克萨斯州圣安东尼奥的快报出版公司出现在市场上待价而沽，该公司经营着三份报纸——早报《快报》（销售量约为8万）、晚报《圣安东尼奥新闻报》（销售量约为6.3万）和一张作为前两者姊妹刊的星期日报（销售量约为13.5万）。晚报的主要竞争对手是赫斯特的《光明报》，其销售量也为13.5万。快报出版公司的所有者汉克斯传播公司愿意以1800万美元即相当于税前收入15倍的价格脱手。

默多克多投标把快报出版公司买了下来。

1973年10月25日，他和安娜在快报大楼向新闻界宣布了这一消息。他改革了晚报的版面，主张使用生动、活泼的标题。这是他在美国最成功的一笔交易。到1976年，《圣安东尼奥新闻报》的发行量上升到7.6万，加上《快报》两者的总发行量已超过对手《光明报》。圣安东尼奥恰好是一个适于默多克的报纸风格的地方，那里的市民喜欢一种“温和式的震惊”。《纽约时报》在概述当地的反应时说：“默多克先生不仅提高了报纸的发行量，同时也煽起当地市民领袖胸中的怒火。”但如果他们意识到默多克已经对当地习俗作出了很大的让步，他们就会持一种更为宽容的态度了。

默多克从一开始就知道，美国的很多东西有待于他去了解。他以前和电视界打过交道，现在要看看能在报界学到些什么。他的第一个也是聘期最长的顾问是律师斯夸德龙，其丰富的政治知识是无价之宝。在金融财政和银行事务方面，默多克从其他地方寻求建议。在一段时期里，他聘请了经济学者詹韦，此人曾为约翰逊工作过。他还请教艾伦公司，并由该公司的舒曼处理他的金融交易。默多克还同出版界同行们广结交情，那些美国出版商们因此对这个在伦敦红极一时的人物十分好奇。

默多克对比他年长的女性特别有吸引力，总能赢得她们的好感。他对《纽约邮报》的出版人多萝西·希夫便尽其所能地施展了这一本领。1975年下半年，他在多次约见希夫之后开始探问：《纽约邮报》是否要出售？希夫不同意，但他并不灰心，第二年夏天过后又提出这个问题。

功夫不负有心人，希夫和默多克终于开始谈判了，于1976年11月19日签署了一个意向书，他们二人都向《纽约邮报》作出保证。希夫说：“默多克是一个富有独立精神、致力于进步新闻事业的人。我深信，他将积极地发扬光大我所珍视的传统。”默多克说：“《纽约邮报》将继续坚持现行政策和传统，为纽约和纽约人服务。”在希夫把报纸卖给他之前，他已说服她支持吉米·卡特，正如他在一架飞机上见到那位佐治亚的总统候选人后，他的得克萨斯报纸所做的一样。《明星报》已接近盈利水平。如果《纽约邮报》在一两年内仍有亏损的话，其亏损额也可以同《明星报》的利润拉平。

1976年12月30日，在确定向希夫付款的准确数月后，默多克接管了《纽

约邮报》，他处于媒介注意力的焦点，他开始不厌其烦地谈论他的计划。他在接受《编者与出版者》周刊的康索利采访时解释说，《明星报》常常能抓住一些诸多日报所忽略的消息或角度；《纽约邮报》的潜力是巨大的。他还不能印刷彩板，因为印刷厂不具备能力，但他不排除办一份《星期日邮报》的可能性。

没过几天，默多克在法令限制、对方董事和编辑们坚决反对的情况下，力排众议，暴风雨般地把费尔科的纽约杂志公司买到手中。随后，他任命布雷迪——当初被他选为《国民明星》第一任主编的那个人——为《纽约》周刊主编，并立即削减成本，但对效益欠佳的《乡村之声》和《新西部》两杂志不大过问。后者因持续大量亏损，于1980年中期被出售。

默多克在纽约的一系列成功举措，令美国人为之一震。难怪一向不愿突出新闻界事件的《时代》周刊和《新闻周刊》，也一改往日的作法：《时代》周刊的封面画着一个带有默多克面孔的“猩猩金刚”，它骑在曼哈顿摩天大楼的屋顶上——“澳洲报王惊煞纽约”。《新闻周刊》则把默多克的像片和一个假想的日报的头版印在一起——“澳洲大亨的美国故事——报业大王占领纽约”。默多克也以自己的言行驳斥了《纽约时报》的偏激评论：他并不是一个“傲慢无礼的百万富翁”。有趣的是，该报很快就领略了默多克的真正风采。

耍了竞争对手一把

默多克接管《纽约邮报》后，对该报进行了修剪，把它嫁接到从伦敦《每日快报》和悉尼《每日镜报》移植来的枝干上。他不把报纸的改革工作交给任何人，他出版的是一张囿于其个人新闻观的报纸。他任命了两个助理：特拉维斯——来自《每日镜报》，米歇尔莫尔——来自新闻公司纽约局。《时代》周刊的澳大利亚移民博尔韦尔成为名誉主编。

不久，纽豪斯报团要关闭《长岛新闻报》，这家报纸通过在纽约皇后区上门投递销售150万份。三家市区日报和长岛《新闻日报》对即将被该报抛弃的读者们展开了一场争夺战。提高发行量对默多克至关重要，他买下了《长岛新闻报》的投递名录，同投递员联盟达成交易，把他的报纸送到读者家中。在1977年4月至9月的半年中，《纽约邮报》日均销售量为61.6万，比12个月前提高了12.7万。

但是，要说服广告商们多多惠顾他的报纸，默多克还差得很远。他只有用巨大的发行量来弥补这一不足。但他如何扩大发行量呢？1977年6月，他在报纸发行人协会的一次会议上说：“我们在为我们的出版物寻找一种特殊的药方，《纽约邮报》刚刚开始这一探索。”

默多克像一个炼丹术士，在黑暗中摸索着他的灵丹妙药。1977年7月13日上午9点34分，纽约市的供电中断，断电持续了24小时。《新闻日报》和《纽约邮报》停刊一天。

15日，《纽约邮报》刊出“停电专号”，用纽约人从未见过的特大字号作标题赫然写道：“恐怖的24小时”。一张插页上的图片说明写道：“一座荒废的都市。”该报并未提供什么新信息，不过是重复《纽约时报》等其他两张报纸已报道过的内容，区别只在于它的夸张手法，它还提到了数以千计的抢劫者和纵火者。负责经济发展的副市长当即提出异议。但双方均未援引

数字证明他们的论点。唯一的确凿数字是：《纽约邮报》的销售量较平常的星期天多 7.5 万份。

下一次炼丹试验是关于一个精神变态罪犯的报道。默多克的《纽约邮报》因此受到批评。《纽约人》周刊写道：“新闻界把一个本应为隐秘进行的警方行动变为一个政治问题，从而迫使市长和警察局长减少本市的日常警卫工作，以便集中精力去抓那个凶手……这使得对那个凶手进行公正审判几乎成为不可能的。”《纽约邮报》回敬道：“如果这冒犯了阿尔贡昆（《纽约人》职员经常光顾的一家饭店）的那帮人，我们是不会在乎的。”不久，英国人罗杰·伍德接替博尔韦尔出任主编。

随后，默多克亲自插手科克和科莫两人之间的纽约市长竞选活动。但报道选举的兴奋并未妨碍他酝酿新的计划，他要推出新的出版物。

1977 年 10 月，他在销售商俱乐部的一次聚会上说，他要办一张星期日报纸，这只是一个迟早问题，但他不愿确定具体时间。

纽约的三家日报尽管政治观点各异，但在对付印刷业工会的战略上却有共同语言。这样，《纽约邮报》同其他两家报纸成了同舟共济的战友。默多克难得能和他的竞争对手和睦相处，特别是 1977 年下半年，他和他们交往甚密。三家日报都开始探讨进一步节减劳动成本的可能性。于是，裁减印刷工人成为他们的共识。但大规模的工潮因此爆发，谈判不可避免。由于另两家日报的执行官们秘密与工会谈判，令默多克狐疑满腹。他最后索性就势翻了个筋斗，与工会单独媾和。

《纽约邮报》很快复工。第一天的报纸有 128 页，上面满是广告，共印了 100 万份。了却了这桩心事后，默多克马上将出版《星期日邮报》的计划付诸实现，这张新报不久便付梓问世。他在稍后对人说：“垄断是一件糟糕透顶的事情——直到你自己也拥有它。”在澳大利亚，人们对默多克这一类自相矛盾的话是并不陌生的。

和工会单独媾和给默多克带来的好处立竿见影。这一年七八月间三家日报停刊时，《纽约》和《乡村之声》杂志捞了一大笔广告收入。《纽约邮报》复刊后销售百万份，《星期日邮报》与之不相上下。有了这么大的发行量，百货商店的广告以从未有过的势头涌了进来。费尔科在《商业周刊》上评论道：“这个人绝顶聪明，他的精力之旺盛令人难以置信。他把《纽约时报》和《每日新闻》的人给耍了。”

速度和金钱

扩大！扩张！从 1979 年以来，默多克不停地买，不停地收购至 1981 年 6 月，他的集团的年营业额翻了两番，达到 12 亿澳元。当时，英美经济正吹刮着一股冷风，默多克重新挖掘了澳大利亚的潜力。

默多克对澳大利亚的再发现是从戈登提供的一则珍闻开始的，戈登是澳大利亚人，任纽约帕拉芒拉影像公司副总裁。他握有悉尼联合电视广播公司的股票。这家公司是 TEN—10 频道的持照执有者。他知道，默多克已控制伍伦贡的 TWT 公司，并通过它持有 TEN—10 频道近 5% 的股票。1979 年 4 月，戈登老谋深算地猜想到，TEN—10 的股票持有者埃梅尔公司急需资金，会愿意售出它持有的 11% 的股权，他想帮默多克一个忙，于是打电话给默多克。

默多克把这件事告诉他在悉尼的财务经理里奇，5 月 14 日，里奇买下了

埃梅尔公司的股票。他还从 CSR 公司获得一批股票。这个公司借机跳出电视业，将其股票在默多克和这个频道的最大股东 AWA 公司之间分割。至此，新闻公司持有悉尼联合电视广播公司 21% 的股票。默多克不甘心屈居第二位，便下令在市场上购入 300 万股。这样，新闻公司便掌握了 TEN—10 频道 48.2% 的股份。在 1977 年—1978 年度，联合电视广播公司的税后利润额超过 400 万澳元。这个强有力的悉尼频道将使默多克在电视网络中具有更大的发言权。

打进 TEN—10 频道后，默多克和 ATAT 运输工业公司董事长安塞特爵士成为电视广播网中的伙伴。他很快了解到，他在悉尼的电视频道和 ATT 在墨尔本和布里斯班的电视台相处得不太好。他认为，如果悉尼的 TEN—10 频道和墨尔本的 0 频道具有同一所有权的话，广播网将动作得更顺利。最简单的办法就是将 ATI—口吞下，但 ATI 股票的市场价格这时已看涨，并且有另外两家公司也在打 ATI 的主意。

三方谈判的结果，默多克得到了墨尔本的 0 频道。他同时让里奇为阿德莱德的 NWS—9 电视台找一个买主。里奇找到了纽卡斯尔 NBN—3 频道的所有者。11 月 16 日双方以 1900 万澳元的价格成交。不久，默多克脑子里又闪出一个大胆的念头：或许新闻公司可以试着将先驱和时代周刊集团一举拿下。但他的攻势后来成为一场苦战，其实质是速度和金钱。他没料到半路会杀出个费尔法克斯，也没想到贸易惯例委员会会从中作梗。他在股票买卖过程中虽挣了一大笔钱，但他想继承父亲的事业，成为先驱和时代集团首席执行官的梦想就此告终了。

注意力又回到 ATI 这一边。珀斯贝尔集团公司的阿考特想甩出一部分股份，将 1100 万股 ATI 股票出让给默多克。默多克在电话中接受了出让，次日又宣布新闻公司将在市场上再购进 400 万个单位。

ATI 公司和安波尔公司苦心经营的联防现在已经不奏效了，安塞特爵士不得不将家族持有的股份卖给了新闻公司，并任命默多克为 ATI 首席执行官，自己留任董事长。

默多克掉过身来和 TNT 建立了伙伴关系。他首先解除了安波尔不得出售 ATI 股票的承诺，新闻公司于是成为其买主。然后他又取消了对 TNT 持股额的限制。

TNT 的埃伯利斯和默多克最终达成默契，TNT 和新闻公司平分秋色，各持 ATI 一半股份，他们二位因此并任首席执行官。正如《澳大得亚人报》所言，他们是“同舱驾驶员”。收购 ATI 一半股份让默多克破费了 1 亿澳元，但他从中发现了一条路径，使他能飞得比父亲在先驱和时代周刊集团的地位要高得多。

与总统“合谋”的蛛丝马迹

由于忙于在澳大利亚扩展势力，1979 年的后 3 个月中，默多克不得不推迟他在白宫的两项约会。早在这一年 6 月，拉夫肖恩和麦克利里曾去默多克在纽约的家中作客，交谈之中提到和卡特总统会晤的事情。默多克向他们询问总结的能源和经济政策，他们当即提议说，总统本人能提供最好的回答。这两个人不久将参加卡特连任的竞选活动。

同年 9 月，麦克利里驻进纽约，由于获取报界支持是当务之急，他努力

安排默多克和卡特的会面，尽管最终确定约会日期——1980年2月19日——是通过另一渠道进行的。到那时默多克不仅已成为白宫急于拉拢的对象，他作为ATI的“同舱驾驶员”，还可能成为波音公司最大的买主。波音公司建议在同一天与默多克见面。

在纽约州的民主党初选中，《纽约邮报》的支持对卡特十分重要，因为他在那里的要敌手——肯尼迪参议员很可能在纽约赢得一边倒的支持。麦克利里迅速和公共顾问、民主党活动家鲁宾斯但建立起联系，此人恰好受聘于默多克。麦氏将鲁氏视为杰出的形势判断专家，几乎每天同他交谈，并通过他了解《纽约邮报》对政治态势的看法。

1979年末，《纽约邮报》在监视肯尼迪的私生活上比《纽约时报》走得更远，因为它发现了一个自称和肯尼迪有暧昧关系的女人。鲁氏看到，争取《纽约邮报》支持卡特大有希望，便提出“白宫见面”的建议，并选择了约会日期。

两个人谈了两个半小时。默多克后来回忆说：“那是一次特别长的交谈，除了像伊朗这类一般性话题外，他谈到了纽约市……”尽管默多克未对大选作出承诺，但他许诺在纽约州初选中支持卡特。3天后，《纽约邮报》的一篇评论文章说：“民主党初选，本报支持卡特。”此文说另一位候选人布朗根本不行，也批评了肯尼迪。尽管它对卡特过去的中东政策以及他未能说服国会将社会福利作为联邦责任等问题持保留态度，但它称卡特在这些及其他问题上“善于及时总结经验”。

在佛蒙特大街的会见中，主人是进出口银行董事长穆尔和亚洲部副主任休斯敦，波音公司的司库皮尔斯带着另一个波音公司的人。默多克一方包括美国新闻公司总裁和托马斯全国运输公司的一个执行官。默多克作为ATI的“同舱驾驶员”进行了一番出色的表演。他表示，ATI公司将从波音公司购入25架空中客车，其中包括12架波音—767，4架波音-727和9架波音-737。如果进出口银行能够提供相应的财政条件，这一揽子买卖就做成了。穆尔许诺，他的银行将“立即做出决定”，提供和空中客车工业公司相同的财政条件。但默多克在墨尔本宣布上述消息的第二天，《纽约时报》发表了米勒发自华盛顿的一篇文章，提及那笔2.9亿美元的贷款及其异乎寻常的低利率，还提到默多克在去白宫吃午餐的同一天拜访穆尔的事情以及《纽约邮报》对卡特的支持，并概述了穆尔的政治生涯。《华盛顿邮报》和《华尔街日报》也加入了盯梢的行列。一场风暴向默多克袭来，保守派专栏作家萨菲尔随后在《纽约时报》上撰文，对默多克进行猛烈攻击。

参议院银行、住房和城市事务委员会主席普罗克斯迈尔参议员及该委员会国际金融小级主席史蒂文森参议员写信给穆尔和财政部，对有关新闻报道表示不安，要求提供所有有关ATI贷款事宜的事件。此后他们决定在5月进行两天的听证。听证会上，穆尔和银行4名董事中的两位以及两名职员出庭作证。穆尔坚持认为，这是一个竞争问题，与政治影响无干。次日下午，卡特的同事们出庭作证。在作证过程中，默多克受益于会上出现的参议员和诸如斯特劳斯这类非选政治家之间相互同情的气氛。

默多克对佛蒙特大街和白宫会晤在时间上的巧合感到遗憾。和总统共进午餐和购买飞机毫无关联，但他现在认为他本应该派别人去进出口银行的。会上将萨菲尔文章中的一段读给默多克听，他的答复是：一些人试图寻找所谓“合谋”的蛛丝马迹，萨菲尔是在办一些“别有用心”的人效劳。他认为，

卡特总统会见他的时间长于同澳大利亚总理的会晤，这没有什么不正常。

普罗克斯迈尔参议员为默多克的表现所倾倒。他说：“我想说的是，你是一个了不起的人，默多克先生。你似乎对你刚刚涉入的行业了如指掌。你充满智慧，使人耳目一新，是一个敏感的、强有力的证人。”听证后，对 AT1 的贷款依旧承付了。默多克看上去好像加入了最聪明的国际贷款筹集者的行列。

蚕食《每日新闻》

尽管默多克在纽约的报界下了那时为止最大的一笔赌注，但自 1979 年下半年以来，他还是能够坐下来喘口气，对《每日新闻》这家全美最大的日报，他正在一口一口地蚕食它。该报的控制者们开始迅速地丧失发行量，并以更快的速度迷失前进的方向。

其时，《纽约邮报》虽有较大亏损，但默多克仍十分沉着、冷静。为了压缩赤字，他于 1980 年 2 月将报纸零售价提高到 30 美分。《每日新闻》的人一厢情愿地幻想起来，以为这一举动可能意味着《纽约邮报》要关门了。于是决定办一张在曼哈顿出售的下午报。不管新报纸的目标是什么，此计划等于向默多克下了战书。

默多克立刻同《每日新闻》展开了竞争。他在上午 9 点将其“晚”报的第一版推上曼哈顿的报摊，末版在下午 2 时 30 分开始印刷。《每日新闻》以为可以通过晚印 1 小时来避免冲突，并将新报纸称为《每日新闻晚报》。但默多克看不到有能让两者并存的空间。正如《每日新闻》假设它并未新创办一张独立的晚报一样，默多克以其人之道还治其人之身——他也没有推出一张新的晨报，而不过是在凌晨 1 时——而不是早晨 7 时——开机印刷。

第一期《纽约邮报》晨报比《每日新闻晚报》早 3 天上市。

1980 年 9 月，默多克将报价降回到 25 美分，使它完全有能力和其他两张晨报竞争。《每日新闻》则仍然固守以其晚报追逐《纽约时报》读者的念头。出版人奥尼尔聘请费尔科主编《每日新闻晚报》，费尔科也很快就搜罗了一大群特稿作者和专栏作家，但他已无法再现 10 年前《纽约杂志》的雄风。

《每日新闻》晚报与晨报的关系不明确，一些记者和专栏作家两头兼顾。而默多克却乘机大力提高《纽约邮报》的水平。他设立了一个华盛顿分社，把牛顿从墨尔本请来写经济评论。

《每日新闻》在晚报出版时，每个周日丧失 4 万份的销售量，每个星期丧失 20 万份。

1981 年 8 月费尔科离开《每日新闻晚报》两个月后，这张报纸便关闭停刊了，其时，两张报纸在 12 个月中共计亏损 1100 万美元。而《纽约邮报》则赢得 12.5 万份，超过了 80 万份的大关。难道真如费尔科在那次工潮中所说的：默多克有恶魔般的精明，又把老练的纽约人给耍了吗？默多克知道怎样去干一件《每日新闻》的人不知该如何处理的事情。可以丢失些钱财，但不能丧失头脑。他对此可谓经验丰富，而他们遇到这种新情况时，立刻变得惊慌失措。

美国人认为他们通晓收购报业公司的所有可能的途径。一个直捷的狭路是出让大量现时利润，默多克在圣安东尼奥走的就是这条路。第二条路是通过一个想要退休的年迈的所有人实现，默多克沿着此路走进了《纽约邮报》。

第三条路是利用一群相互争斗的股东之间的矛盾，默多克作为世界新闻组织那一次竞赛的毕业生，成为《纽约》杂志那场混战的获胜者。第四条路是：亏损累累，报业主面临穷途末路只能出售，这正是《每日新闻》的境遇。反托拉斯法规定，只有当与某一竞争者合并避免关闭的唯一选择时，这种情况才是容许的，也就是说，在奥尔布里顿撤出《每日新闻》之前，默多克不能出价收购。第五条路美国尚无人开辟，默多克现在试图和工会拉拢关系，令其为他开路。

基尔为默多克提供了一条通道的线索。基尔仍然担任联合印刷行业协会的顾问，他意识到，让《每日新闻》和《纽约邮报》合用一个印刷厂，可能是帮助这两家报社摆脱巨额亏损的一个办法。奥尔布里顿决定压缩人员编制后，一些工会领导人开始探听默多克对基尔这一建议的态度。作为答复默多克提出一项反建议：由他自己在一个印刷厂内及同一所有权下编印这两张报纸，他将保证就业机会并向雇员提供报纸所属公司的股票。他声称，奥尔布里顿试图促成《纽约邮报》的灭亡，而如果工会不向《纽约邮报》作出相同于《每日新闻》所有者所能得到的妥协的话，它确实面临这一危险。

默多克认为，作为一个报人，他比奥尔布里顿更有经验。他预料《每日新闻》在这个人的手中将进一步衰落。他可能还期望通过他的介入加剧签约的困难，促成撤销申请的局面及最终《每日新闻》的停业。但默多克错误地估计了芝加哥，正如他们在创办《每日新闻晚报》时低估了他一样。芝加哥方面宣布，《每日新闻》将继续出版，并考虑花5000万美元建一个新印刷厂，随后又实现了20%的裁员。然而，4个半月的动荡不安终使《每日新闻》蒙受巨大损失：记者们走了，广告商们去《纽约邮报》订购版面。与此同时，《纽约邮报》整天出版，突破了90万份的销售量。至此默多克又信心十足地把零售价提到30美分。

收购《泰晤士报》

自从汤姆森在1959年盘入《星期日泰晤士报》后，这张报纸的商业记录是不容置疑的。到1967年它的销数从90万上升到150万，并在70年代保持这一水平。但泰晤士报业公司并非事事称心如意。

1978年中期，《泰晤士报》日报的财政负担全部退还给泰晤士报业公司，这使人们不得不正视它的亏损。采用新技术的谈判失败后，泰晤士报业公司不得于11月底全面停产。直到第二年的11月公司重打鼓另开张时，财务状况表显示：亏损额为3900万英镑。这是舰队街最严重的一次金融灾难。停业还给报纸发行量带来重大的损失，尽管《星期日泰晤士报》回跳到了好于1978年的平均发行量的水平，但《泰晤士报》日报的处境更加不稳定了。到1980年，泰晤士报业公司的税前亏损额仍高达1390万英镑，劳资关系持续紧张，《泰晤士报》记者举行罢工。泰晤士报团几位负责人向默多克作出暗示，并于这一年的10月22日宣布将出售泰晤士报业公司。

但默多克按兵不动。他想要便宜物，而等待是没有任何代价的。他知道，自他买进《太阳报》后，法律要求已有所变化。一个拥有发行量50万份的报纸的所有者，如要收购另一张报纸，必须经过垄断监察委员会的审查，除非贸易大臣确信，不然这张报纸就将关闭。默多克因为和《观察家报》的谈判而对此十分熟悉。泰晤士报业公司的情况更加复杂：只有《泰晤士报》（日

报) 濒临关门的危险, 而《星期日泰晤士报》则有可能继续存在。像他这样一个本已控制着巨大发行量的报纸——并且还不止一张, 想一口吞并两家报纸的买主, 其处境该怎样呢? 他是否必须面对垄断监察委员会的审核?

在《泰晤士报》印厂所在地格雷斯因路, 和默多克作梗的不是印刷工人, 而是编辑和记者。他们在原《金融时报》当经济记者的莫格的建议下, 组成一个辛迪加组织“泰晤士记者公司”, 决定收买《泰晤士报》日报。与此同时, 另一部分人士组成埃文斯辛迪加组织, 提出要求收购《星期日泰晤士报》。默多克于 12 月 8 日来伦敦, 他告诉汤姆森组织首席执行官布伦顿国际新闻公司可能成为一个买主。月底, 他正式出价: 1000 万英镑, 包括《泰晤士报》大楼, 多余的经理人员由卖方付解雇费。

如通常一样, 默多克于 1981 年 1 月 11 日通过接受 BBC “本周末世界” 广播节目的采访, 再一次将自己置于传媒注意的中心。他承认: “我们可能会出价收买的。” 他将问题公开化, 引起了反对他的行动。《星期日泰晤士报》的记者工会分会发表声明, 说仅靠埃文斯辛迪加已能提供足够的保护; 《泰晤士报》日报分会则对选择投标者的神秘性表示遗憾。反对党领袖富特要求首相保证, 如果默多克出价收买报纸, 需提高垄断监察委员会审核。

默多克会见了审查委员会, 经过 90 分钟的会谈他大获全胜。在此之前, 他刚刚应付了更难斗的美国国会和澳大利亚广播事务法庭, 所以显得经验丰富, 训练有素。一些印刷工会官员实际更急于和默多克打交道, 三位总书记相继写信, 让富特放弃他的要求。总编辑汉密尔顿很快宣布了汤姆森组织对默多克的认可以及报纸经营在新闻方面的条件。价格总额是 1200 万英镑, 其中包括价格为 800 万英镑的《星期日泰晤士报》大楼。

为了安抚记者们, 默多克同意进一步限制他自己的正式权力。两名记者将参加泰晤士控股公司董事会, 这个董事会将在得到全国董事认可之前考虑编辑人选。这种限制在默多克集团的其他地方是从不存在的。买卖成交的当天, 莫格宣布辞职, 默多克立即向在《星期日泰晤士报》编辑方面颇有建树的埃文斯发出邀请。于是, 埃文斯便穿过联结两座大楼的桥头, 开始编辑《泰晤士报》。版面设计是他的拿手好戏, 几周后报纸便焕然一新。使用电脑后出现了新的字样, 背版开始刊登重要新闻, 后来又登载一个活跃的托利派专栏作家的文章。默多克很高兴, 他回到澳大利亚后在行政申诉法庭上展示了《泰晤士报》的样报, 以证明在他的所有权下报纸是如何每况日上。

1981 年底, 《泰晤士报》的发行量已接近 30 万份。但由于未削减人员, 仍有很大亏损。次年 2 月, 默多克向泰晤士报团全体雇员发出一封信, 警告说除非裁减 600 个工作人员, 否则日报和星期日刊将在“几天而不是几周内” 关闭。这封信创造了一种危机的气氛。泰晤士报团预计将亏损 1500 万英镑, 这个数字将吞噬掉《太阳报》和《世界新闻报》的盈利。默多克想先从 671 个办事员中下手, 《卫报》和《观察家》的同类职员加在一起只有 250 人。一周后人们得知, 《泰晤士报》和《星期日泰晤士报》的所有权已从泰晤士报业公司转移到了国际新闻公司。默多克随后宣布, 将取消 430 个专职工作人员和 400 个零工, 但他许诺这两家报纸将更稳定。

这时, 舰队街出现传言——开始是口头的, 后来就变成了文字, 说埃文斯在《泰晤士报》呆不长了。没几天, 《泰晤士报》在头版发表默多克写自纽约的一篇文章, 否认这件事: 一些竞争对手的报纸关于埃文斯将被撤销《泰晤士报》主编职务的报道是充满恶意的、损人利己的、完全错误的。埃文斯

杰出的品格和新闻技巧举世公认，正如他在过去一年内对《泰晤士报》的改进一样。5天后，埃文斯被卡拉纳达电视台评为年度杰出编辑。

不久，默多克在办公室召见休假后回到报社的埃文斯，让他辞职。《观察家报》的一位作者揭示了默多克的威力之源：“报馆的工作人员和董事是如此勾心斗角，他们被关闭报纸的威胁吓得如此晕头转向，结果默多克像一把利刀切黄油一般，把他们打得落花流水。”辞职一年半后的埃文斯在一本书中叙述了自己的经历。如果《星期日泰晤士报》的业主是别人的话，他的回忆录本来是能成为一部很精彩的连载，为报纸提高销数作出贡献的。

支持撒切尔夫人

刚刚甩掉埃文斯，默多克便成了撒切尔夫人的战友。其实自1979年以来，他们就可谓并肩成长。当时他的报纸和舰队街的大多数报刊一样支持托利党，她对1970年初期看不起他的人很反感，他则期望在她的统治下经济能复兴，撒切尔不蔑视商业，默多克认为她不同于先前的6位首相，那些人喜欢被人视为“要么是农民，要么是水手”。在1982年4月英国与阿根廷的福克兰群岛（马尔维纳斯群岛）冲突中，他全力支持她，他在三大洲的主要报纸成为她呼声最高的拥护者。

《纽约邮报》不受官方的限制，加之早于英国时间5小时的时间差，它在事件尚未发生或压根儿未曾发生的情况下，便煞有介事地加以报道。起初的报道不那么狂热的《澳大利亚人报》，月中也完全跟上了其业主的热情。与此同时，《泰晤士报》竭力使福克兰战事保持在头版上端的位置。对《太阳报》来说，福克兰群岛同样是极为严肃的事情，连模特儿女郎们的艳照也因此从第三版退到了第九版。

这段时间，默多克基本在纽约，一门心思地准备征服曼哈顿岛，但他还是亲自力战呐喊助威。同期的民意测验表明，撒切尔突然恢复了她的威望，而社民党和自由党联盟的名声则一落千丈。政治评论家们开始谈论“福克兰效应”。6月，伊丽莎白女王二世从福克兰群岛调回第一支舰队，一切恢复了正常。《太阳报》在头版刊登了一个在候船上坦露着双乳的妇女的照片，算是庆祝士兵们的归来。那个月末，新闻纸价格因英镑汇率下跌而上涨，其他报纸纷纷调整报纸售价，只有《太阳报》保持14便士的价格以赢得读者。

1983年，默多克的经济境况大为改善。勘测证明澳大利亚中部有更大量的天然气储量，1980年买进的桑托斯天然气公司的股票身价倍增；ATI公司以1.88亿澳元的价钱售出它的股份，在三年中净得1.1亿澳元的利润。新闻公司截至6月份的年度结算同样鼓舞人心：公司内的税前利润大幅度回升，北美的营业已扭亏为盈，《泰晤士报》的亏损下降了，两张英国大众报纸净盈利5100万澳元。

默多克还希望通过泰晤士报团再次注入新鲜血液。该报团在路透社持有一宗十分宝贵的股票，路透社提出要在未来12个月内公开出卖其股票，默多克所持有的那宗股份届时可能值1亿澳元，具有很大的兑现价值。自5月以来，默多克还一直盯着芝加哥，在那里，菲尔德企业公司的两兄弟就其公司所属日报《太阳时报》的前途问题发生了争执，默多克在10月出价9000万美元，压过了其他投标者。次年1月，双方以1亿美元的价钱拍板成交，默多克同时接管了两兄弟的家当。

默多克很快意识到，要想大力扩展他在美国的事业，就必须向电波世界进军。他因此开始探索更新的传播方式。见过 WCI 公司董事长兼首席执行官罗斯后，他认为自己也可以入伙与罗斯一道购买“娱乐时光”这个全美第二大有偿电视频道的部分股份。但默多克醉翁之意不在酒，他脑袋里打的主意绝不仅仅这些。

WCI 公司有一个很大的电影厂和一个非常成功的电影资料馆。更重要的是，当时 WCI 股票的售价仅为每单位 20 美元，而一年前曾高达 60 美元。5 个月后，新闻公司宣布已持有 6.7% 的 WCI 股份，这个比例对一个股份十分分散的公司来说已有举足轻重的分量了。

到 1984 年 2 月，新闻公司共买进 WCI 公司股票 557 万股，经买进卖出得到 4150 万元。几轮谈判之后，WCI 公司还是对默多克关上了大门。虽然 WCI 公司同意付 500 万的法律诉讼费及 300 万的利息支付费，但他并不是心甘情愿的，他对《华尔街日报》说：“我早该有所预料。”这语气使人联想起 1976 年他对伦敦《观察家报》的失望。6 月底，他又用 6500 万美元买进圣里吉斯公司 5.6% 的股份。这家公司是个纸张生产大户，自 1976 年以来一直为他的公司提供新闻纸。其实在此之前，他已用 1900 万澳元的价钱买下了澳大利亚汤斯维尔的《每日公报》，这便在北昆士兰确保了一块印刷基地。有这样两个后盾，默多克报业的成本必将大大下降。

“不想让那些狗杂种们打败我”

1985 年底，默多克在伦敦东区港湾地带的华屏建立了一个巨大的新厂，以打破舰队街报业印刷工会的控制。厂区四周环绕着钢栅铁网，并由治安警卫保护，工人是用大轿车送进华屏的，车窗上遮盖着帘子和金属保护物。在里面，袖口高高卷起的默多克正在监督他所有伦敦报纸的生产。自 1981 年他买进《泰晤士报》和《星期日泰晤士报》后，第一次在一所印刷厂中印制他在伦敦的所有报纸。他终于将《太阳报》、《世界新闻报》、《泰晤士报》和《星期日泰晤士报》合并到一个屋顶下面。

1986 年 1 月，默多克宣布将其所有报纸的生产从它们长期以来所居住的布弗里街和格雷斯因路，搬到一个仅雇用电气、电子、电讯和铅字行业工会成员的工厂。印刷业工会闻讯后暴跳如雷。那些被解雇的工人尽其所能地阻止报纸的发行，并有多起伤人事件发生，但默多克仍然设法将大部分报纸发了出去。民怨鼎沸，但人们还是越来越清楚地看到，默多克在华屏发动了一场重大的“政变”。舰队街再也无法维持住往日的旧貌了。

迁进华屏的一大优势，是默多克的英国报纸的生产成本得以大幅度削减。由于裁减了国际新闻公司的工人，默多克从而每年能节省 8000 万到 1 亿英镑。当然将出现一些额外费用，加工厂治安费、建立新的发行系统所需要的费用等，但一旦他度过初期的动荡，他将节约巨额资金。唯一的问题是，他需要向工会付出多少冗余裁员费。搬进华屏后，默多克能将《星期日泰晤士报》的页数由 80 页增加到 200 页，这在篇幅上将超过《纽约时报》。那些崭新的印刷机可以让尼尔主编对其读者和广告商们夸口说：“从现在起，《星期日泰晤士报》将‘砰’地一声重重地落在您的门厅前。”

默多克离开舰队街这一富于戏剧色彩的举动，很快引起国内外舆论的注意。在英国，人们把这场争端和里根总统 1981 年解雇参加罢工的航空交通调

度员一事相提并论。里根的那一举动在美国的劳资关系史上开创了一个意义重大的先例；默多克此举将会改变舰队街的面貌——长期以来那里的工会组织被誉为世界上最难对付的工会。由于工会的禁令，人们走进舰队街上一家报社的编辑室时，从来就看不到一台电子计算机。舰队街印刷行会要求资方的雇员要超过工作所需要人数这一作法，几乎是家喻户晓的。印刷车间里总是人浮于事，因为工会拼命维系那种早已过时的分工制度。

像许多发生在新闻公司的事情一样，华屏项目在其发生之时就令外界大吃一惊。但事实上，它是一段时期以来，作用于默多克基于澳大利亚的国际传媒帝国的数股力量之结果。当变化来临时，很少有人对舰队街的印刷工会表示同情。连那些传统的工会支持者，也没有表示异议。《卫报》被认为是舰队街最自由化的严肃日报，也是《泰晤士报》的主要敌手之一，它也宣布将裁减工人。人们传说，一些其他英国报纸也如法炮制。《卫报》总编罗奇称华屏是“一个分水岭”，他说默多克让新闻行业“拿了一个大顶”。他还补充道：“我对5000人失业而得不到补偿费感到遗憾，但我对默多克的计划及其表现出的刚毅又感到钦佩倍至。”

对那些多年来一直观察默多克的人来说，他这一戏剧性的举动不会让他们感到意外。早在1976年接受《乡村之声》的科伯恩采访时，当对方问他为什么去美国，他回答说：“首先是因为挫折，因为和工会的那些该死的争论、被毁弃的协议和无休止的争斗。我记得见到罗伊·汤姆森时，他说，‘你怎么不呆在澳大利亚？’我说，‘你怎么不呆在加拿大？’他说，‘我不想让那些狗杂种们打败我。’我对自已说，‘我不想活到80岁时再去说我不想让那些狗杂种们打败我。’”

这就是默多克。迁入华屏几周后，他对BBC电视台说，他的公司永远不会回到老印刷厂去，它也绝不允许NGA和SOGAT成员进入华屏。尽管他受到了压力，但他仍喜气洋洋：“我感觉好像是一个被判了终身监禁的犯人突然被释放了。我体验到一种无比奇妙的自由感。”而此前，一个强有力的竞争对手埃迪·沙在提出创办一张全国性日刊小报《今日》的计划之后，又打算创办一个严肃的彩版报纸，其广告收费标准则将大大低于舰队街日报的水平，这便对默多克最赚钱的生意提出进一步挑战。

默多克知道，沙的新报将切入传统上由《太阳报》提供服务的市场——《太阳报》当时是整个西方世界中销量最大的报纸之一。1985年，这张报纸连同其姊妹刊《世界新闻报》，共赢利7500万英镑。这年底，澳大利亚一股票经纪公司的分析家估计，仅《太阳报》的封面价格每涨1便士，便会给新闻公司带来1050万的额外收入。《太阳报》和《世界新闻报》为新闻公司提供着最大的财源，是默多克跨国传媒帝国的血液。他不能也不会容让埃迪·沙砍断他的经济命脉。于是，先下手为强，以军事化的精确性，迅速策划了戏剧性的华屏之举，打了又一场漂亮的争夺战。

超越国家的界限

尽管默多克出生在澳大利亚，他的英国企业为他提供着雄厚的财源，但只有在美国——这个资本主义的老巢，他才感到如鱼得水，才可望满足他对新的挑战那种执著的渴求。他准备为美国作出一项新的重大贡献——这将超越他传统的报刊业。他对WCI公司和圣里吉斯公司的举动正是这个伟大计划

的序曲。和华屏之举一样，这些都是大胆的举动，惊心动魄的举动。但人们如果将默多克传播业帝国及其本人心理特征的千头万绪梳理在一起，就会发现这些举动都是顺理成章的。

其实好戏还在后头。

1984年，在美国哥伦比亚广播公司(CBS)以3.62亿美元的高价盘入12种齐夫——戴维斯公司的消费者杂志之时，默多克用3.5亿美元购入该公司12种专业杂志，其中包括《商业和商业航空》、《世界航空指南》等。这个价钱据认为是年利润额的10倍。不管怎么说，和CBC相比默多克这笔交易要划算多了。

同时，默多克的另一只眼睛一直盯着20世纪福克斯公司的一举一动。到1984年，该公司已入不敷出，成为好莱坞最不景气的电影厂之一，在截至这一年8月份的12个月中共亏损9000万美元。如《星球大战》这些成功的片子已寥若晨星，并且是在很遥远的过去发生的事情。1985年初，默多克宣布他以2.5亿美元盘入20世纪福克斯公司一半的股权，也把该公司新的头面人物迪勒一同买了进来。虽然迪勒的年薪不能少于300万美元，但对默多克而言，迪勒影视方面的杰出才能和成功表现，可以为他提供一种集电影和电视于一体的宝贵经验。

默多克将他同20世纪福克斯公司的交易公诸于世时，很多人不理解一个报业主买个电影厂能派何用场。《时代周刊》称之为“世上最轻浮的两个商人之间的婚配”，并想知道下一步将发生什么事情。几周后——1985年5月，默多克的战略变得清晰起来。这时他宣布，他和戴维斯在一项新的大宗交易中联袂合作，他们将合伙收购设在新泽西的都市媒介公司的6家电视台，总价额为15.5亿美元。而迪勒就是这笔交易的一个主要幕后策划人。

购买都市媒介公司的消息引起国际舆论的再度关注。默多克用7.5亿美元买进一半的股份，这不仅使都市媒介公司成为新闻公司在美国最大的一笔投资，而且它对默多克及其帝国将来的发展还具有更为重要的意义。默多克终于把一个好莱坞电影厂和一组美国电视台撮合在一起了，但随着戴维斯对都市媒介公司投资的放弃，他必须单枪匹马地为这笔交易找到足够的资金。这笔款额已不是原来的7.5亿美元，而是15.5亿美元的总额——他打入电视业的代价突然大幅度增长了。

华屏行动完成后，默多克在美国拓展的同时，迅速将注意力转移到澳大利亚。他仍要将其两家电视台保留在新闻公司里。这些电视台是他最终将建立的环球电视娱乐业帝国的一部分，如果说建立国际报团能获得规模经济的话，组成环球电视娱乐企业则可能提供更大收益，并给他带来更大的激励。他曾对采访他的记者说，他计划通过他在澳大利亚、美国和欧洲的电视产业，在世界范围内出售广告。正如他在另一个场合所说的跨国公司的巨头们已将整个世界视为一个大市场了。而一个多国传媒帝国也会给降低成本带来重要的有利因素。有一个巨大的读者群，默多克就可以在一个重大的国际电视事件如奥林匹克运动会上大赚本钱，因为他自信他的观众将遍布全球。

随后的另一项计划，又让澳大利亚媒介和商界大吃一惊。1986年12月3日，默多克走进他父亲在弗林德斯街上创建的那个报业帝国的办公室，告诉先驱和时代周刊集团董事长达尔森说，他将以18亿澳元的高价收购这个公司。他之所以提供明显高于当时市场价格的贴水，他显然是希望速战速决，干干净净地同这个在情感上一向对他具有重要意义的公司了结这笔交易。该

集团的“旗舰”——《先驱报》当日下午发表一个未版特刊，宣布了董事会的决定。《澳大利亚人报》在第二天写道：这笔交易将结束“墨尔本弗林德斯街那座堡垒的独立时代”。默多克在首次试图收购其先父的报业帝国7年之后，现在终于稳操胜券。

1990年1月20日，默多克又在东欧签署了一项协议，收购两家匈牙利报刊的一半股份。这是默多克国际新闻公司第一次在东欧经营合资企业，他本人也是第一个打入东欧的西方媒介大亨。随后在亚洲，继收购香港最大的英文日报《南华日报》和购入《远东经济评论》51%的股权后，默多克的枪口又瞄准了《明报》。

到目前为止，默多克凭借他那奇异地组合在一起的多才多艺，成功地超越了国家之间的界限和国际法规的“偏狭”。不管最终的细节如何，他的产业必定将从一个起源于澳大利亚的国际报团演变为一个总部设在美国的遍布全球的娱乐传播业帝国。后 记

企业家就是能够赋予资源以新的生产财富能力的人。

——犹太大亨德鲁克

本人在《儒商时代》一书中给“儒商”下过这样一个定义：儒商是指具有中国传统人文美德和现代化管理意识的商人，其实质是“仁爱与竞争”。通过近几年的实践证明，我国经济的发展已进入了一个激烈竞争的儒商时代，企业家要想在竞争中取胜，必须将经营之道和做人之道完美地统一，必须使智慧和道德有机地交融。那么，研究和借鉴国际大企业家成功的经验，无疑具有重要的现实意义。

中国是一个几千年受封建统治的国家，市场经济几乎是新生事物。因此，即使是许多成功的企业家的头脑里也残存着大量封建意识和小农意识，大大限制了其发展。地主和资本家最大的区别在于，地主在赚了100元的利润后，总要将50元留作存款锁在柜子里，用另外50元去继续发展；资本家则不同，不仅想方设法赚取更大的利润，而且会用100元的利润去做200元的生意或冒险负债经营。中国多的是地主式的商人，少的是资本家式的商人。

本书中介绍的十位大企业家，堪称是真正的“经营之神”，其经营秘诀自然是真正的“管理圣经”。美国《读者文摘》是全球亿万读者的知音，年收入超过20亿美元，但谁又能想到其创始人竟是从区区600美元起家的呢？其只赚“最低必要利润”的发迹秘诀会引发我们无穷的发财灵光；名噪天下的摩托罗拉“帝王”高尔文则不同，他是用魅力与魄力开拓伟业，在错误中诞生智慧；IBM的成功源于“不仅仅出售机器”的经营理念；世界报业巨亨纽豪斯得益于保守而冒险的经营策略……总之，这些“经营之神”以其卓绝的经营理念，创造了一个又一个奇迹，为所有的商人指明了一条走向成功的道路。对于中国的中小商人来说，严峻的现实和21世纪已赋予我们历史的重任，儒商时代的来临又拉开了我们寻求更大发展和主宰未来的第二起跑线，因此，必须迅速提高自身的素质，学会在竞争中生存的过硬本领。经商如逆水行舟——不进则退，愿这本“圣经”保佑我们无往而不胜！

雄飞

1997年3月22日

于呼和浩特

