

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

世界百年企业巨头传
(下)

 **eBOOK**
内部资料 非卖品

即使把我衣服脱光，再放到没有人的烟的沙漠中，只要有一个商队经过，我又会成为百万富翁。

—约翰·戴·洛克菲勒

世界百年企业巨头传

希腊船王 奥纳西斯

亚里斯多德·苏格拉底·奥纳西斯，1906年生于土耳其西部濒临爱琴海的伊兹密尔。1922年9月，奥纳西斯全家逃难到希腊。他由于生活所迫，只身来到阿根廷的布宜诺斯艾利斯。1929年，奥纳西斯经营烟草，成为百万富翁。1931年，他以12万美元购买6艘货船，开始海上运输，被誉为“机缘船东”。1954年1月，他同沙特签订“吉达协议”，但遭到阿美石油公司等反对而失败，被迫来到伦敦。1956年，他取得摩纳哥海上浴场公司的控股权，跻身于国际贵族的行列。1975年3月，奥纳西斯在巴黎去世。他创立的奥林匹克海运船队是世界上最大的私人商船队，他的名字成了希腊船运的代名词。

1975年，69岁的希腊船王奥纳西斯在巴黎与世长辞了。数日来，他那神话般的使人扑朔迷离的一生，令人惊叹不已的发迹史以及他那得天独厚的才能，几乎成了全世界报刊、电台报道和评论的头版头条新闻。他在世时，拥有数十亿美元的巨额资产，创建了世界上最大的私人商船队，享用世界上最豪华的私人游艇，买下了爱奥尼亚海上的斯科尔比奥斯岛，开办了好几家造船厂，经营了100多家公司，办事处遍布世界各城市，在三大洲有他的矿产，在非洲和印度尼西亚有他的矿山……他的财产到底有多少，是人们始终猜测的一个谜。

1968年，这位希腊人娶了美国前总统肯尼迪的遗孀，使他那传奇的一生更增添了几分神秘色彩。

最令人震惊的是，当他在1922年作为难民踏上希腊的国土以寻求栖身时，而后再又了然一身去美洲寻找出路时，他还只是一个双手空空，身无分文的流浪汉，而几十年以后，他竟一跃成为世界上最大的富豪之一。他的发迹史读来令人惊心动魄，兴味盎然，或为其过人的决断而惊叹，或为其胆略超常而喝彩，或为其投机钻营而瞠目，或为其不幸的婚姻而惋惜……。

一、令人惊心动魄的发迹史

土耳其人占领了奥纳西斯的家乡，他的父母被捕了，他则因年龄尚小而没有人狱。小奥纳西斯从家中的保险柜里偷走了一些钱，只身到外国去做主意。他赚了一笔钱后回来以重金将全家保释出来。

在土耳其西部有一座濒临爱琴海的港口城市，原名为土麦那。土麦那地处伊兹密尔。伊兹密尔是一座天然的深水良港，在那里每天都有烟草、小麦、羊毛、水果、葡萄干和地毯等输出，因而形成了伊兹密尔的烟草、食品、棉纺织品、染料等工业，使伊兹密尔成为地中海的一座工业发达，贸易频繁的城市。

1906年，伊兹密尔湾的商运船大批大批地将烟草等物品运离爱琴海。这是一个烟草生意颇为见好的年景。也就是在这一年，一对经营烟草的夫妇增添了一个前额饱满，眼呈三角状、鼻梁挺直、口唇悠长的大胖小子——亚里斯多德·苏格拉底·奥纳西斯。从小奥纳西斯的姓名中，我们马上就会注意到，他的姓名中连带有两个著名古希腊哲学家的名字。之所以取这个名字，最因为他的父母希望他能继承良好的血统和富有哲人的头脑，希望有朝一日他也能够闻名于世。

孩提时，奥纳西斯的父母经营烟草生意十分成功，日子也过得十分富裕。此时的奥纳西斯无忧无虑，天真无邪。但奇怪的是，小奥纳西斯并不像别的孩子一样生性好动，相反奥纳西斯显得有些内向。他生性就喜爱大海，常常喜欢一个人站甲板上，愣愣地看着大海。或许是大海的博大给予了奥纳西斯一份早熟，同时也形成了他爱沉思、爱独处的性格。究其为什么会喜欢大海，大概可以归结为两方面的原因。一方面是由于他出生的地理位置，整天面对大海，朝夕相处培养了对大海的深厚感情。另一方面在于他双亲的工作之便。奥纳西斯的父母经营的是烟草买卖，所以他们就经常要与那些船运老板们洽谈烟草运输生意。而此时的奥纳西斯总是被带在身边的。年幼而早熟的奥纳西斯对这一切并不反感，还表现出饶有兴趣的样子，因此从小奥纳西斯就接触到许多烟草行当的术语，也使他从小就体验到一些烟海商场的浓浓气味。而他最感兴趣的还是观察与父亲洽谈生意的各种商人，他十分欣赏沉稳而又精明的那一种类型，这也使他去效仿他们，所以小奥纳西斯经常会一个坐在甲板上，一方面欣赏大海的沉稳，一方面也养成了自己沉稳的性格，并萌生了有朝一日要驾御大海的念头。

由于家境较好，奥纳西斯受了很好的小学和中学教育。学生时代的奥纳西斯，学习成绩一直很好。中学毕业时，他的父母就准备送他去德国读大学。正当奥纳西斯开始明晓事理的时候，土耳其人占领了伊兹密尔，那一年奥纳西斯刚刚 16 岁。随即，他的父母亲都被逮捕了，小奥纳西斯也被扣押了。因为他年龄尚小，过不多久。他就获释出狱了。回家以后，他偷走了他父亲锁在保险柜里的钱，搭上一艘美国驱逐舰到葡萄牙的甲斯本经商。没想到从小受商场熏陶的奥纳西斯竟然初战告捷，他小赚了一笔钱后就立即回到了君士但丁堡。经过几番周旋，在亲戚朋友们的帮助下，终于以重金把全家人给保释出来了。过了几年后，奥纳西斯回忆说：“打那以后，我明白了：有钱能使鬼推磨。”

他父亲出狱以后，却一直要找奥纳西斯算帐。因为老头子觉得他付出的赎金太多了。“这也是我做买卖的第一次教训。”奥纳西斯后来说。

出狱后的奥纳西斯全家已无法在伊兹密尔容身了，不得不逃往他乡。在 1922 年 9 月，他们全家随着小亚细亚的难民潮水般地涌进希腊。经过长途跋涉、日夜颠簸，他同父亲一起疲惫不堪地到达了希腊的比雷埃夫斯港，并设法找到了比他们先到一步的母亲和 3 个妹妹。

比雷埃夫斯港位于雅典西南 8 公里，濒临萨罗尼克湾，是雅典的外港。尽管那里是当时希腊最为重要的港口，但是哪里又能容纳得下这忽然拥来的成千上万的难民呢？奥纳西斯一家人到处去寻找工作，可是贫穷、狭小的希腊又怎么可能一下子向难民提供上百万人数的就业机会呢？因此，衣衫褴褛、饥饿难忍的奥纳西斯一家只能和当时 150 多万难民一样，眼看在这一片吝啬的国土上毫无立足栖身之地，唯有继续长途跋涉，颠沛流离，去寻求希望的乐土。最后，奥纳西斯在绝境的逼迫之下，挥泪告别了父母及小妹妹，只身飘洋过海，随着难民的潮水从爱琴海卷到了太平洋的彼岸、奔向那个时代被人们称之为“黄金大陆”的美洲大陆。

他是怎样在一天早晨突然出现在布宜诺斯艾利斯的街头的？关于这一点不得而知。据说，在一艘驶向阿根廷的破旧货船上，奥纳西斯找到了一份工作，日薪 23 美分。这对于一个流浪汉来讲，无疑是一份颇具吸引力而又有相当保障的工作。可是，奥纳西斯的目的并不是满足于有了一席之地。的甲板。

他屈身货船的目的是想以此为跳板，等待有朝一日能够踏上给他更多希望和机会的美洲大陆，他更希望能开阔眼界，增长知识。因此，当这艘轮船停泊在阿根廷首都布宜诺斯艾利斯巨大的港口时，他一下子就被那喧闹沸腾的大都市吸引了，他看到了自己的未来，看到了自己的希望。于是，他随即将随身仅有的几件日常物品胡乱地塞进一只粗布口袋里，悄悄地跨过船舷，消失在忙碌的搬运工人之中。

尽管第一次海上生活是短暂而艰辛的，并没有给奥纳西斯留下什么美好的印象，但是正如他本人在以后也不否认的，这一次飘洋过海正是他开创业绩的历史起点。

到达布宜诺斯艾利斯以后，奥纳西斯举目无亲，身边只有做苦工赚来的1500个法郎。连一句西班牙语都不懂的奥纳西斯一路边打手势，边自己摸索，终于找到了希腊侨民居住区。同是他乡沦落人，因此奥纳西斯受到了十分热情的接待，使奥纳西斯心中泛起了久违的暖意。平时，吃再多的苦也不言语一声的奥纳西斯，在这群热情的家乡人面前，再也忍不住心中的委屈了，终于放声大哭了一场。

不久，在希腊侨民的帮助下，奥纳西斯在电话公司找到了一个电焊工的职务。电话公司当时实行的是计件工资制，任何一个移民只要努力工作，就可以获得不少的报酬。因此，奥纳西斯每天工作16个小时，有时候甚至通宵达旦地加班。有人认为奥纳西斯是精力过人，其实只有奥纳西斯心里才知道，他是由于生活所迫。有谁不想舒舒服服地在家中多睡几个小时呢？为了节省一点钱，他和另一个打工仔合租了一张床，轮流睡觉。经过一段十分俭朴、艰苦的生活，奥纳西斯积攒了一笔数目很可观的钱。生活的艰辛，使原来就早熟的奥纳西斯变得更加沉默。但在他那沉静如大海的内心深处，却有一颗充满希望，不甘寂寞的心。电焊工尽管在白天和黑夜里都可以见到犹如太阳一般的火光，但在奥纳西斯眼中，每一束激发出来的火光不过是他生命无谓消耗的一点弯火，在那里面并没有火红的前途和光明的未来。他清楚，如果光靠星点的焊接，不可能连接通往发财的坦途的。于是，奥纳西斯逐渐认识到：“在我们生活着的资本主义社会里，要发财，非做企业家不可！”并暗自发誓：“我一定要为之而努力地奋斗，一定要做一名世界知名的企业家。”为了这一目标，为了能在阿根廷站住脚根，不久他便设法加入了阿根廷国籍。

手中已经有了一定的积蓄，不甘沉寂的奥纳西斯开始准备一个人出来独闯天下了。或许是家庭环境的影响和遗传因子的作用，奥纳西斯把他奔向致富之路的法宝投向了从小就耳濡目染的烟草业。

吸烟是美洲人的一大嗜好，阿根廷人也不例外，而且烟瘾还很大，因此烟草比较走俏。当时南美烟草业被几个大头所垄断，要打入进去有一定的困难。但奥纳西斯却从自己吸烟的独特癖好中找到了突破口。他发现南美洲以及阿根廷的烟草都很烈，不像希腊烟草那么柔和，包括奥纳西斯本人在内的许多希腊人都吸不惯这种带有浓烈烟味的香烟，往往是托人从希腊买烟来抽。当时的阿根廷市场很少有看见卖希腊香烟的。敏锐的奥纳西斯从中看到了成功的希望，于是他就把市场定位在专营希腊香烟上。看准了机会以后，奥纳西斯毅然辞去了电话公司的职务，把他的全部资金和精力投在了这个上面。

因为资金有限，奥纳西斯只能在家里搞一个手工卷烟的作坊。小本经营，生意倒也不错。后来，抽希腊烟在阿根廷时髦起来，他的手工生产一时供不

应求。于是他四处借钱，买了一台卷烟机，专门生产起希腊香烟来。不到两年，他就赚了将近 100 万比索。

奥纳西斯是在烟草商的家庭中长大的，他对于这一切都仍不满足。他清楚知道，个人小作坊是不可能真正赚大钱的，真正能赚钱的还是在烟草贸易和烟草的运输。因此在他小发了一笔之后，他就开始想租一只船来搞希腊烟草贸易了，但又苦于一时没有那么多的钱。于是奥纳西斯就挺而走险，开始经营烟草生意中最易大发横财的走私买卖，尽管有点不太光彩和违反法律，但是奥纳西斯成功地躲避了法律的惩罚，并在走私烟草生意过程中发了起来，很快就在布宜诺斯艾利斯站稳了脚跟。短短的 4 年里，他的财产竟超过了 10 万美元，在阿根廷首都卖的希腊香烟中有 80% 都是由奥纳西斯经营的。在烟草贸易赚到甜头以后，奥纳西斯不再去冒险从事违法的烟草生意了，转而从事正规的贸易活动。他用赚来的钱租了一艘船向希腊出口阿根廷生产的羊毛、皮革和谷物等。货物运到希腊以后，由他的父亲负责销售。然后又装满希腊的烟草回到阿根廷。不久，奥纳西斯就从中获利 30 万美元，一时间成了希腊侨民中的佼佼者，并受到阿根廷的普遍关注和尊重。他的往来于希腊和阿根廷之间的商船也成了两国间互通往来的友好使者。当时的奥纳西斯年仅 24 岁。

1930 年，奥纳西斯已成了希腊产品最大的进口商，也成了国家最大的外汇提供者，他在阿根廷的影响日益扩大。希腊政府决定让奥纳西斯出任希腊驻布宜诺斯艾利斯的总领事。这使他迈入了仕途的门槛，有机会接触更多的人物，希望加入社会名流也是他打小就有的愿望，于是他常常出入于政界，与一些政客打起交道来。这也使他有更多的机会接触他所视之如命的船只。每当他接触船只时，总是被一艘艘巨大的运输船只所吸引，久久不愿离去。在他看来，扬帆海上，那才是他真正的归宿。他又想起了扬帆来阿根廷的情景，顿时，一股誓做船东的欲望在他的心头油然而生。他又利用总领事职务之便，廉价租用了一些货轮，使他的进出口生意越做越大。

1929 年，奥纳西斯已经成了闻名一方的百万富翁了。

那几年正是第一次世界大战后世界经济复苏、发展的阶段，创业发财并不十分困难，但要保住它却不是那么容易的，因为世界经济大厦正渐渐地不为人察觉地被“生产过剩的白蚁”蛀空了。果然，1929 年，可怕的“九月风暴”突然袭来，无情地毁灭了一切，整个世界顿时跃进了经济危机的深渊，刚在企业界崭露头角的奥纳西斯也同样面临着灾难的考验……

二、令人惊叹的过人决断

奥纳西斯以 12 万美元买下 6 艘 10 年前价值 1200 万美元的货轮。可其他人都认为他买的是 6 座墓地。

正当奥纳西斯官运亨通的时候，席卷全球的世界经济危机无情地摧毁了这一切，整个世界在一夜之间跌进了危机的深渊。在这场无情的袭击中，许多扬帆商海的巨轮顷刻间都葬身“海底”或成为无用的“墓地”。在这场灾难的袭击下，世界的贸易陷于瘫痪状态，而海上贸易更是首当其冲，1931 年的海运量仅为 1928 年的 35%。

奥纳西斯并没有成为这次经济危机的牺牲品，恰恰相反，正是这次灾难磨练了他，给他带来了好运气。他不仅使自己的财产未受损失，而且在人们

惊慌失措地相信世界末日为期不远的狂乱中，以高人多筹的先见之明和敏锐的洞察力，抓住了这个千载难逢的良机而大发横财。奥纳西斯认为，当生产相对过剩，会带来物价的暴跌，但是一旦世界经济再度出现繁荣的时候，价格毫无疑问地会随之回升，甚至还会暴涨。谁要是现在能趁机买进便宜货，到时就可以以几倍的高价把它们抛出。一位认识奥纳西斯并深知他底细的著名经济学家说：“这位来自伊兹密尔的希腊人找到了成功的金钥匙，即‘到其他人认为一无所获的地方去赚钱。’”

那么他到底要投资买进什么呢？公司的股票？房地产？黄金？艺术品？都不是。他把注意力集中到被认为在危机中最不景气并注定要遭难的领域：海上运输。或许这也是他从小对大海、船只就情有独钟的缘故吧。这一行业在当时已处于瘫痪状态，他却以过人的胆识，把他的全部财产都孤注一掷地押在了这象海洋一样深不见底的领域。他深信：一旦世界经济复苏就离不开运输，他投下去的本钱就会象热带植物一样狂长，利润会滚滚而来。

那些日子，他象是疯了一样整天四处奔波抢购便宜货。终于有一天，机会来了。他得到一个消息说：在这场大灾难中，加拿大国营铁路公司和其他行业一样大伤元气，一蹶不振，最后不得不靠拍卖产业度日，以求熬过这场大灾难。其中有6艘货船，10年前价值200万美元，如今船价暴跌，每艘只卖2万美元。即便如此，每艘2万美元的船只仍然没有人敢问津，就象一座巨大的“墓地”一样，静静地躺在深沉的海港里。奥纳西斯听到这一消息后，高兴得几乎跳起来了，他认为这极可能是实现他多年的梦想——成为船东的最佳机会。他那双鹰眼一般锐利的眼睛紧紧盯住了目标，义无反顾地赶往了加拿大，一揽子买下了6艘旧船。当时用12万美元去买6座“墓地”固然便宜，但在经济危机和贸易瘫痪的情况下却是极不寻常的。没有惊人的判断力是不敢做下这样的决策的。许多人都把奥纳西斯的怪举视为丧失理智的狂乱行为。是为自己寻找葬身之地。事态的发展也正如有些人所预料的那样，危机非但没有一下子过去，反而还愈演愈烈，整个世界经济都仿佛陷入了泥沼，无法自拔。有的好心人劝奥纳西斯赶紧再度跌价转手卖掉手中的“墓地”。面对严酷的现实，奥纳西斯表现得像大海一样平静，他非但没有动摇，反而坚信危机总有一天会过去，好日子一定会到来，货船肯定会重新获得它们应有的价值。即使真是世界末日到来，他也不后悔，何况经济危机也会象波浪一样，有起有伏的。

事实上，对于有头脑的人来讲，奥纳西斯的举动并非就是一件蠢事。事实胜于雄辩，奥纳西斯以后的成功无可辩驳地证明了“到其他人认为一无所获的地方去赚钱”是一种十分伟大的经营理念。

经济危机虽然没有通过经济的直接手段加以克服，但是在整个资本主义社会濒临死亡的临界点上却激发了一场世界性的战争。虽然战争不是解决经济危机的良策，但是它可以有效地缓解经济危机，同时也使濒临灭顶之灾的商运业务起死回生。第二次世界大战的爆发，需要大量的商船、货船运送战时的军需用品和日常用品，给那些拥有能在水面漂浮的工具的人们带来了神奇的机会。就这样，奥纳西斯在加拿大购买的船只一夜之间从墓地复活了，变成了漂浮在海上的流动金矿。奥纳西斯也实现了自己多年梦想，成为了一名名副其实的大船东。又因为他成为船东独特的历程，而获得了“机缘船东”的雅号。等到二战结束时，这6艘从“墓地”中复活的商船给奥纳西斯带来了巨额的财富，这位“机缘船东”已经名正言顺地跻身于在希腊拥有“制海

权”的巨头行列了。

1943年，奥纳西斯这位“机缘船东”将其所属企业的总部迁到了纽约。他也住进了纽约一家豪华宾馆的18层楼房里。18层，这是一个迷信的楼层，它似乎可以给人带来发迹的鸿运。奥纳西斯不惜重金，以高出几倍的房价住进18层，以祈获得更大的成功。

果然，奥纳西斯的财路日益广开，船队也越来越大。然而他的成功也招来了一些嫉贤妒能的家伙的妒忌，他们背地里捣鬼，企图陷害奥纳西斯。

1951年1月的一天清晨。刚刚到海边散步回来的奥纳西斯，正在所住的长岛的宾馆里用早餐。突然，两位彪形大汉不声不响地走到他的眼前，一左一右在他两边坐下，也不管他有没有吃完饭，开口就冷冰冰地问：

“你是奥纳西斯先生吗？”

奥纳西斯的早餐被这突如其来的询问打断了，尽管有些莫名其妙，但在商场上身经百战的奥纳西斯仍然应付自如。他用那双深邃而锐利的眼睛极快地扫了一下这两位不速之客，一边接着用膳，一边用他那一惯的沉稳平和的音调问道：

“是的，你有什么事吗？”

那位穿着便夜的人说：

“对不起，我们是警察。现在有人控告你，麻烦你用完早餐以后跟我们走一趟。”

听了这番话，奥纳西斯耸了耸双肩，满不当一回事他说：

“先生，你认错人了吧！”

“不！先生，我们没有认错，你是亚里士多德·苏格拉底·奥纳西斯先生吗？你是布宜诺斯艾利斯市和纽约市的居民。国籍：阿根廷。民族：希腊。”

顿时，奥纳西斯被这一连串的准确语言惊呆了。但是，过了一会儿，奥纳西斯回过神来以后又镇定自若地问：

“请问我犯了什么罪？”

“有人告你欺骗美国政府和逃税！”那位警察毫不含糊他说。

无奈，奥纳西斯只好放下手中的餐具，被带到了拘留所。到了拘留所后，奥纳西斯深感受到了人生最大的侮辱，他一改以往沉稳的性格，在监狱中大吵大闹，气愤地冲着前来交涉的地方官说：

“这纯粹是陷害。他们惧怕我，怕我抢走美国人的生意，妄想把我干掉。”

他用1万美元被保释出来以后，又用重金聘请名律师同美国政府打了一场非常棘手的官司。与政府做对是一件十分麻烦的事。尤其是美国政府，处处以老来自居，要使美国政府低头认错是十分困难的。更何况无风不起浪，在美国繁琐的税法面前，连奥纳西斯自己也不敢断言他没有一点违反美国税法的行为。因此，迫于各方的压力，奥纳西斯只得忍痛作出让步：罚款750万美元，以避免遭到驱逐，并且还答应今后在美国船厂订购油船，还要在这些船只上悬挂美国国旗。由此看来，陷害奥纳西斯的人不一定是某一个人，而很有可能是其切身利益受到直接威胁的一些集团或政府部门。

官司打完以后，奥纳西斯窝了一肚子火。吃一堑，长一智，此时的奥纳西斯警觉和谨慎起来。尽管他从此对美国人失去了好感，但他决定采取另一种方式来报复美国人，即多赚美国人的钱，在海上把美国人打败，让那些本来就害怕他的美国人一见到他就闻风丧胆。因此，他就更加努力，他知道只有在美国真正站稳脚跟，才能成为海上的霸主。

第一次世界经济危机是在一战后产生的，那么，第二次世界经济危机是因为二战才得以缓解了，它又会不会因为二战的结束而卷土重来呢？为此，许多船东们都对人类捉摸不定的命运而感到惶惑不安。这位既非经济学家，又非军事战略家的奥纳西斯对此却有独到的见解。他认为，第二次世界大战不同于第一次世界大战，世界人民在二战中饱尝了战争的苦果。从西斯的罪行让人永世难忘，而美国在广岛和长崎扔下的原子弹对日本造成的毁灭性打击，更加使人们不寒而栗。人们从人类生存的角度来考虑，第三次世界大战在本世纪内爆发的可能性极小。相反，他认为世界经济只可能在二战后出现一个历史性的发展时期。战后各国经济将会进入一个迅速的复兴和重建的阶段。而经济的大发展必然会大大地刺激人类对于能源—石油的需求，而石油消耗量的大幅度增加，势必会导致油船运费的猛涨。为此，他在别的船东仍然执观望态度的同时。立即从他的商船队中抽调了大笔资金投资建造油船，为日后的掠夺战作准备。

三、令人喝彩的超常胆略——《吉达协定》

奥纳西斯由于和美国以及全世界的同行作对，损失了 10 亿美元，从此以后他意名声大振。

1953~1955 年间，阿拉伯的石油引起了世界的关注，尽管当时还没有出现能源危机，但是所有的人都在议论沙特国王那私人领地管辖的沙漠上涌出来的黑色液体。人们用嫉妒和羡慕的目光望着拥有这种黑色金子的人：富足的阿拉伯酋长和他们的国王，以及垄断开采阿拉伯石油的阿美石油公司和它的股东们。西方实业家都嗅到了这一巨大财富的气息，争先恐后地来到这阳光炙人的国度。但阿美石油公司的贸易壁垒严密地保护着这一液态财富，连一丝小缝也没有留下，那些冒险家们一个个都乘兴而来，扫兴而归。

1953 年盛夏。伊斯兰教的圣地麦加的港口吉达接待了一位不速之客。一艘名为“克里斯蒂娜”号的私人豪华游艇缓缓地驶进了吉达港口。一位中年男子偕夫人从客舱中走了出来，原来他就是大名鼎鼎的奥纳西斯。

如果说奥纳西斯的发迹是因为他过人的决断力，从别人认为一无所获的地方赚到了钱的话，那么这次进军石油，则是真正体现他超常的胆略的时候了！

谁都知道，麦加是伊斯兰教的三大圣地之一，是严格禁止非穆斯林和妇女进入的。奥纳西斯的麦加之行很快就引起了世界舆论界的普遍关注。

奥纳西斯到达麦加后，非但没有被穆斯林所驱逐，而且还受到了热烈的欢迎。奥纳西斯在一群酋长们中间盘膝而坐，吃着香喷喷的手抓饭和烤羊肉，接着和年迈的沙特国王一起退席，在国王的办公室里作了一次长时间的密谈。临别前他又和王储阿卜杜勒·阿齐兹作了长谈，然后才回到“克里斯蒂娜号”离去。

世界各大报纸立即对奥纳西斯这次对沙特国王宫殿的闪电式访问进行了批露。《华尔街日报》报道说：

“我们应该想到奥纳西斯在觐见阿拉伯的石油，否则他到吉达一事就无法解释了。但是他将怎样对付拥有开采那里石油垄断权的阿美石油公司呢？”

其实，奥纳西斯此次进军石油的壮举，有很大程度是冲着阿美石油公司

去的。因为那件在美国受屈辱的事使他永远铭刻在心，永远惦记着要与美国人讨回公道。况且，他对于阿美石油公司独占肥差的行为也早已看不惯了，因此，他决定真正正面地与美国人较量较量。

阿美石油公司同沙特国王订有十分明确的垄断开采石油的合同，规定每采一吨石油就要给沙特国王相当数目的特许开采费，但阿美公司却拥有石油的垄断开采权，并用自己的油船把开采出来的石油运往世界各地销售。精明的奥纳西斯却发现所订立的合同中有一个小小的空子可以钻，即合同中并没有载明排斥沙特阿拉伯拥有属于自己的油船来从事石油运输。因此，此次麦加之行，奥纳西斯正是想向沙特国王指明这一点，并愿意为沙特提供油船，而借此一举进军沙特的石油。

他悄悄地对沙特国王说：“德高望重的国王啊，安拉选中了你，把人间的财富全都给了你，你为什么不想办法把你的利润再扩大一倍呢？阿美石油公司把你的石油开采出来，又通过运输卖出去则可以赚到两倍的钱。你为什么不自己买船运输呢？阿拉伯的石油理应由阿拉伯的油船运输啊！”

沙特国王听了奥纳西斯的这番话后，真有点“一语点破了梦中人”的感觉，心中确实有点动摇了，但他并没有立即答复这位希腊船主。为了促使国王的同意，奥纳西斯还只身潜往一个沙漠的绿洲，秘密拜访了沙特阿拉伯的反美运动的领袖、民族主义分子查马尔·候赛因。他抓住查马尔的心理，极力宣扬了自己的反美情绪，一下子就与查马尔产生了共识。奥纳西斯主张用挂阿拉伯旗的阿拉伯油船来运输石油，而不是由挂美国国旗的美国公司船只来运输，这一点查马尔是十分赞许的。因此，两人的会晤中，查马尔答应说：

“我很乐意听你的话，正如我明白的那样，你将为我们提供船只。我们不仅可以获得巨额的财富，还可以找回民族的自尊，我十分讨厌这帮在我们国家内指手划脚的美国佬。不过这件事要由国王来决定。我和国王的私人关系很好，对王储则有更大的影响，我将尽力说服他去争取国王的同意。”

不仅如此，奥纳西斯还神奇般地将原希特勒德国的国家银行总裁雅马尔·沙赫特请到沙特阿拉伯来劝说国王。这位二战时臭名远扬的德国银行巨头，当时已是满脸皱纹了。战后，他不仅没有被押送到纽伦堡去坐电椅，也没有被推上军事法庭，反而成了国际实业界的一员。他去沙特阿拉伯无非也是说服沙特国王采纳奥纳西斯的意见，并建立一个有奥纳西斯参加的阿拉伯油船公司，沙赫特本人则可以通过德国的一个财团借款给他们，以便购买奥纳西斯的油船，组建自己的石油运输船队，原来，奥纳西斯早已和沙赫特勾结起来，一明一暗配合，向利雅得的堡垒发起了全面的进攻。

就这样经过三番五次的劝说活动，不少酋长们很想松口，但是年迈的沙特国王因思想相对保守，尽管十分想获得这笔十分丰厚的巨额财富，但又迫于压力，迟疑地久久不敢和阿美石油公司作对。

1953年11月9日，老沙特突然逝世，他的儿子登上了王位。为此，奥纳西斯马上倾尽全力，加紧了新一轮的攻势。他抓往年轻国王的自主心理和民族自尊心，晓之以理，动之以情，软硬兼施，终于在1954年1月20日与沙特阿拉伯王国签订了震撼世界的《吉达协定》。该协定规定：

1. 成立“沙特阿拉伯油船海运有限公司”；
2. 该公司将拥有一支总吨位为55万吨的油船队，全部挂沙特阿拉伯国旗；
3. 该公司将拥有沙特阿拉伯油田开采的石油的运输垄断权；

4. 该公司的股东是沙特阿拉伯国王和奥纳西斯。奥纳西斯承担建立一所每年为沙特阿拉伯的商船队培养 50 名高级船员的海运学院。

奥纳西斯取得的这一成就是非常惊人的。

《吉达协定》就像当年日本偷袭珍珠港一样，震惊了全球，激怒了美国人，致命地打击了世界上最大的石油公司阿美石油公司。这也使奥纳西斯呼出了那口久压在心头的闷气。

美国各大报纸纷纷发表评论，强大的阿美石油公司也开始全面反击。《金融时报》写道：“这位希腊大船东的勇气是空前的，因为他肯定知道他这样做会引起什么样的反应。据悉，他一旦垄断了沙特的石油运输，阿美石油公司就不得不转让一部分股票给他。”

美国另一家报纸《商业日报》补充说：“奥纳西斯的野心非凡，他不会因垄断了石油运输而罢手。他的长远目的正是石油本身。这个人看清了石油是世界上的一支神秘的力量，如果他占有了阿美石油公司的大部分股票，就将会天下无敌。因为到那时，他不仅是运输大王，同时也会成为石油大王。”

实力雄厚的阿美公司是不会这样轻易地甘心失败的，而且他们还十分了解奥纳西斯的野心。他们首先警告了其他的石油公司：“我们不仅面临生产国的民族主义分子要把我们的石油公司国有化的危险，而且更危险的是那些船东们，他们将使我们丧失一切。如果其他船东也仿效奥纳西斯，那等于从我们的口中夺食。”“真空石油公司”老板 B·詹宁斯则干脆说：

“《吉达协定》对国际贸易是一个严重的打击。很明显，如果照奥纳西斯的想法去做，每一个出口国都以本国的船队垄断其出口商品的运输，就会出现一种‘自足海运’的局面，它将毁掉国际海运业，将导致所有从事这一行业的公司、船东破产。”

继阿美石油公司作为第一支力量反击奥纳西斯之后，伊拉克石油公司、“飞马”、“埃索”、“德士古”，“壳牌”、英国石油公司、伊朗石油公司等各大石油公司组成了第二方阵来联合围攻奥纳西斯。

面对群雄的攻击，奥纳西斯仍然顽强地在这个多国方阵的围攻中进行孤军奋战。几个月来，奥纳西斯并没有被二支强大的力量所击败，相反绝不服输的性格使他更加坚定了自己的信念，他看到了自己存在的力量和影响力。就在这场扣人心弦的斗争相持不下的关键时刻，美国的船东们加入了反对他的阵营。这些船东们联合了希腊的其他船东，挑拨离间他说：“如果奥纳西斯成功了，那他们自己也就没有什么地位了。”

奥纳西斯的同胞终于从他的背后向他刺了致命的一刀。一位名叫斯皮罗·卡波迪斯的希腊船东在《商报》和雅典的一家晚报上登出了一条耸人听闻的消息。

这位希腊船东自称自己是《吉达协定》的见证人，揭发了奥纳西斯用委以重金贿赂收买酋长们和伪造文本的方法来骗取《吉达协定》。他还指名道姓地指出受取奥纳西斯巨额“佣金”的两位沙特阿拉伯的酋长的姓名，说自己正是奥纳西斯用来促成此笔交易的中间人，并揭露奥纳西斯对另一个酋长也许下了同样数目的巨款，但却使用了会自动褪去颜色的墨水签名，以致于不久以后所签的字就自行消失了，从而赖掉了这笔钱。

这些指控象《吉达协定》一样轰动了全世界，并成为向沙特阿拉伯年轻的国王施加压力的最厉害的武器。美国对此大做文章，并扬言如果沙特阿拉伯不撤消欺骗性的《吉达协定》，美国将对沙特进行海上封锁，并对沙特进

行食品禁运等贸易制裁，而且还要断绝对沙特阿拉伯的一切援助。沙特阿拉伯的周边国家也迫于美国的压力，纷纷攻击奥纳西斯，并劝告年轻的沙特国王不要与美国作对。年轻的沙特国王登基未久，涉世不深，面临如此巨大的压力，早已慌得手足无措了。就这样，沙特国王终于承受不起世界舆论的攻击，出于沙特阿拉伯政权稳定性的考虑，单方面撕毁了《吉达协定》，并把这一协定称为“欺骗和狡猾”的文件。

尽管奥纳西斯力图在世人面前洗刷掉不白之冤，但是既然沙特国王已经单方面撕毁了《吉达协定》，那么打赢这些官司又有什么意义呢？因此这一仗是还没有等到指控的证实，奥纳西斯就以“莫须有”的罪名败下阵来了。可见舆论的力量有多大，美国的力量有多大。

不久，奥纳西斯便满怀忧郁地回到了伦敦，痛苦地回忆起他败下阵来的原因。当一名《泰晤士报》的记者问他为什么退却下来时，奥纳西斯伤怀而无奈他说：

“我这次一共损失了10亿美元，我又能怎么样呢？我不能跟整个世界都作对呀！现在全世界的大石油公司都起来反攻我，船东们也背叛我，还有那可恶而又强大的美国也反对我，一直跟我过不去，我又有什么办法呢？因为我侵犯了他们的利益，所以他们会像恶狗一样来攻击我，我一个人的力量实在是太小了。”

的确，对于一个奥纳西斯来讲，他要成为一个不败的“世界公敌”实在是太难了，况且还有当时强大得令人不可思议的美国也在反对他。

如果说奥纳西斯是为了报复美国，报复它对自己无端指控，报复它不准自己在美国购买的油轮上挂希腊国旗的仇恨而掀起“吉达风波”的话，还不如说他确实想当运输大王和石油大王，这才是他那平静如海水的表象之下隐藏的真实动机。

虽然这次奥纳西斯失败了，但是他留给人们的印象却是十分深刻的。可以说，1954年他成了全球最受人们注目的人物之一，从此，他的名声大振，为世界名流所识。“塞翁失马，焉知非福”。奥纳西斯后来也风趣他说：“不错，我是损失了10亿美元，当时我好心痛。可是没想到我却从此名声大振，做起生意来是势如破竹。这10亿美元没想到算是投资在无形资产上了，真是有赢而无亏呀！”

奥纳西斯已经从一名“机缘船东”变成了一只“沙漠之豹”，所到之处无不硝烟弥漫，难怪许多朋友都誉之为“战神”。这位“战神”虽然没有使《吉达协定》成功，虽然他回到了伦敦，但是并没有停止他的事业，也没有停下他那所向披靡的战车。

在第二次世界大战以前，奥纳西斯主要是从事商船运输，拥有油船的总吨位只有区区1万吨。但在1951年到1955年的3年中却以每年增加1万吨的速度发展到了5万吨。这个吨位数在当时石油运输业当中已经不是一个小数字了。奥纳西斯的商船队也得到空前的发展。从中，人们可以看出，奥纳西斯这只受了心灵创伤的沙漠之豹的利爪并没有断折，而是越来越锋利。这位威风凛凛的希腊战神也没有畏缩在大不列颠的一隅，而是在以敏锐的目光关注着整个世界，伺机向他新的目标发出更猛烈的冲击。

四、令人膛目的投机钻营

10年中，他引起世界的极大关注。新闻界谈论他比谈论赫鲁晓夫或伊丽莎白女王还多。

奥纳西斯是一个世界主义者，是一个头脑冷静的事业家和不屈不挠的生意人。在他钢铁般的意志里究竟藏着什么抱负呢？只是夺取权力和财富吗？不！这位善于思索的人有许多癖好。其中之一就是他认为自己血脉里流着希腊贵族的血，这一点从他的姓名中就可以看出来，因此他就一直十分热衷于在国际贵族中夺取令人称羡的地位，让上流社会接受他这个新发迹的人。于是这位“战神”早已忘掉了刚刚过去的惨败，又驱动了他的战车奔向了新的目标。

在法国和意大利之间的蔚蓝色海岸上有一块弹丸之地——摩纳哥公国。这个小公国恬静、与世无争地躺在地中海岸边，不征关税，没有军队和税务员，以蒙特卡罗这一世界赌城而出名，收入的来源也主要是依靠旅游业和开设赌场。另外还有一个诱人的凌驾于政府之上的海水浴场公司。这里常常云集了世界的大富翁、各国的王公贵族以及他们美丽的太太们。然而这都是第二次世界大战以前的繁华场景了，二战以后，这些富豪和贵族们已经玩腻了蒙特卡罗赌窟，而去寻找新的乐园，于是这个曾欣欣向荣的小公国就一蹶不振，濒临破产了。它的统治者兰尼埃亲王三世不得已开始拍卖曾是这个公国摇钱树的海水浴场公司。栖息在伦敦的奥纳西斯闻讯后立即赶往摩纳哥公国，企图通过掌握海水浴场公司而成为这一公国的主人，并借此一举打入欧洲的上流社会。奥纳西斯到达摩纳哥以后，以各种名目分散地购买了大量的股票，购置了摩纳哥海岸边的大片土地，从而取得了海上浴场公司的控股权。

随着奥纳西斯夫妻的到来，摩纳哥公国又恢复了往日欣欣向荣的景象。从此，奥纳西斯夫妇就在糜集于那里的王公贵族、艺术家、百万富翁、商业巨头、骗子和赌徒中间周旋，社会地位和声望也越来越高。没过多久，奥纳西斯就成了摩纳哥公国的实际主人。

由于奥纳西斯的周旋和经营有方，蒙特卡罗的赌窟出现了第二次世界大战以来的第一次赢利，这个小小的公国避免了瓦解的可能。奥纳西斯也借此成功地打入了欧洲的上流社会，已经被绝大多数的贵族们所接受、从而实现了自己多年的愿望，真可谓“名利双收”。

船王的愿望是实现了，但原来这里的主人兰尼埃亲王却是悲喜交集。他看到蒙特卡罗的赌窟在战后第一次赢利，使他和他的公国免于破产，这使他很高兴；然而他讨厌那个不请自来的希腊人，由于奥纳西斯的到来，许多人都戏谑地把蒙特卡罗改称为“蒙特格雷哥”，意即希腊人的世界。

由于摩纳哥公国赌窟的再生，奥纳西斯的交际活动也就成了国际宣传机构注意的目标。每当他走到哪里或与谁交谈过多久，就会被人当作新闻加以渲染。而兰尼埃亲王，摩纳哥公国的国王却被冷落到一边无人理睬，这更加加深了他对奥纳西斯的厌恶。更何况兰尼埃亲王是打心眼里就妒忌和瞧不起这个倚财控制了已有千年家族史的公国的暴发户，无论奥纳西斯如何，他在兰尼埃的眼中永远也只是一个暴发户。“贵族血统是只可以世袭的，争取是没有用的”，兰尼埃一直这么坚持他的看法。

当然，奥纳西斯也知道亲王对自己很厌恶，便想方法与亲土套近乎，希望能改善他和亲王的关系。他送给亲王一艘极其豪华的游艇，但亲王丝毫不为之所动，而且是憎恶情绪有增无减。尽管他也知道赌窟和海上浴场公司的兴旺主要得力于奥纳西斯，但兰尼埃亲王还是一直盘算着如何设法摆脱奥纳

西斯。

终于在 1966 年，这位兰尼埃亲王三世认为他已经摆脱奥纳西斯而取得经济上的自立了。他将直接向奥纳西斯摊牌了。兰尼埃亲王对付奥纳西斯的办法是既无情又有情，也很干脆，他提出了两条可供奥纳西斯选择的建议：

一是奥纳西斯体面地拿到一笔赔偿费后离开这块是非之地。

二是等待着一个主权国家的首脑颁布外国企业国有化的公告，然后再被驱逐出去。

亲王毕竟是一个主权国家的首脑，具有不可动摇的权力。这两点建议其实没有选择，任何一个人都不可能选择第一种方案。当然，奥纳西斯也只能委屈地接受第一种方案。但是，他没有作出过多的反抗就离开摩纳哥公国而拱手将赌窟和海水浴场交还给兰尼埃亲王的原因，并不是他真的怕被驱逐出境或资产被收为国有。事实上，10 年来他在这个小小的公国的目的已经达到了，现在已经不再需要它了，就象兰尼埃亲王利用奥纳西斯使自己在经济上站起来以后，又不再需要这位希腊船来了一样。更何况，现在还可以得到一笔数目十分可观的赔偿费，既然如此，何不见好就收呢？

在这一块弹丸之地，奥纳西斯跻身于国际贵族的行列，成为了世界上流社会的一员，世界名流们已不再把他看作一般的生意人了。在这 10 年里，世界上的报刊谈论他比谈论赫鲁晓夫或伊丽莎白女王还要多。拿破仑本是一个平平常常的将军，一介武夫，后来戴上皇冠，成为和世界上许多世袭的国王同地位的皇帝。这位商界的拿破仑本是一个普普通通的商人，但是他凭借自己令人膛目的投机钻营术，最终还是给自己戴上了王冠。

五、令人兴趣盎然的“双雄争霸”

奥纳西斯的“战车”开动了，一步步走向辉煌，而此刻，有人向他挑战了。这个人就是希腊的大船东尼亚尔霍斯。

从摩纳哥公国撤出以后，奥纳西斯开始全力经营自己最擅长的石油运输业，大量投资于油轮。到 1960 年，奥纳西斯拥有 10 万吨的油船吨位。至 1975 年他已拥有 45 艘油轮，其中有 15 艘是 20 万吨以上的超级油轮，从而成为世界上最大的私人商船队。

在奥纳西斯开动他的“战车”一步步走向辉煌时，他的另一个同胞同样取得了令人骄傲的成绩。更巧的是这位希腊人同样也是在海上运输上纵横驰骋。这人就是希腊的大船东尼亚尔霍斯。

奥纳西斯和尼亚尔霍斯仿佛生来就是冤家。两人同样都出类拔萃，都不约而同地把自己发展的目标放在了浩瀚的大海。因此，两位英杰从一开始就展开了激烈的竞争，双方都不肯退让一步，真是“同行相妒”。他们两个人的一举一动也时常引起世界舆论界的关注，两雄争斗的件件案例都成了街头巷尾人们津津乐道的谈资。在许多新闻记者对他们二人的专访中，两人都曾不同程度地流露出一种“既生瑜何生亮”的感慨！

尽管自从两人涉足于海上运输业开始，两人就相互注意，互相较上了劲。但是两人公开正面较量，还是从 1947 年开始的。

那一年，奥纳西斯在纽约的东正教堂结婚了。新娘是当时希腊最大的船东——西奥斯岛的大船东斯塔弗·利瓦诺斯的二女儿蒂娜·利瓦诺斯。奥纳西斯与利瓦诺斯家庭联姻以后，实力大增。当时的奥纳西斯已经不是昔日的

吴下阿蒙了，他已经拥有了自己不小的船队，现在又可以随时从他岳父那里借租到庞大的船队以编入他自己的船阵，一时间生意十分兴隆，财路广开。

此时，奥纳西斯的天敌尼亚尔霍斯再也坐不住了。他不甘势弱地去追求利瓦诺斯的大女儿欧耶尼，千方百计地讨好老利瓦诺斯。良好的家教，英俊和沉稳的外表，事业上的辉煌成绩使尼亚尔霍斯最终如愿以偿，娶到了漂亮的欧耶尼。这样就使奥纳西斯原来拥有的优势化为乌有，两人又回到了同一个起跑线上，又开始了势均力敌的较量。

后来，奥纳西斯在他与蒂娜的结婚纪念日上，不惜重金买下了希腊的斯科尔比奥斯岛送给蒂娜以示纪念。尼亚尔霍斯知道以后，认为这是奥纳西斯在他面前摆阔，这明显是在挑衅！作为蒂娜的姐姐，欧耶尼也不甘心落后，于是尼亚尔霍斯就当即买下了与斯科尔比奥斯岛遥相呼应的斯派措布拉岛献给欧耶尼，还在岛上盖起了一座极其豪华的别墅，另外还配备了25名仆人。

当奥纳西斯把他敏锐的目光投向石油运输业而着手大造油船的时候，尼亚尔霍斯也是“英雄所见略同”，几乎在同时，他投入大量的资金来建造运输石油的浮动的庞然大物。

1948年，当奥纳西斯的石油运输船队组建成功，并使用一艘45700吨的“蒂娜·奥纳西斯”号作为自己的“旗舰”时，尼亚尔霍斯也在同一年完成了他的船队组建，马上又针锋相对地订购了一艘46000吨的船只“欧那尼·尼亚尔霍斯”号作为自己的“旗舰”。

1952年，尼亚尔霍斯建造了一艘非常豪华的私人游艇，船上装备精良，备有豪华的歌舞厅、宴会厅、赌博室等等，还装饰着无数件十分名贵的艺术珍品，被誉为当时最为豪华的私人游艇。这可激怒了自尊心很强的奥纳西斯。尽管他也十分佩服这位姐夫的才能，但他心里总认为他还是略胜尼亚尔霍斯一筹的。现在看到尼亚尔霍斯拥有如此豪华的私人游艇，他无论如何是不甘落后的。于是他赶忙买了一艘退役的2200吨的加拿大护卫舰，并着手进行了彻底地改装。于是，名副其实的世界上最豪华的游艇便问世了。这艘游艇无论在吨位上，还是在内部装潢，以及在装饰的艺术品的质量上都超过了尼亚尔霍斯的游艇。据人们估计，这艘游艇的造价起码超过了2000万美元。奥纳西斯用他心爱的女儿的名字“克里斯蒂娜”来命名游艇。从此“克里斯蒂娜号”游艇就成了奥纳西斯的标志，他无论到哪里去访问，大多都是乘坐“克里斯蒂娜号”出去的！

在奥纳西斯妄图进军石油，而大搞“吉达风波”，而后又入主摩纳哥公国，过着风流调搅的生活期间，尼亚尔霍斯没有盲目地与奥纳西斯发生正面冲突。他没有象奥纳西斯那样把自己定位为世界主义者，而是十分现实地把自己定位为一名民族主义者。他趁奥纳西斯在世界上四面出击，而元暇顾及希腊本国生意的时候，赶紧在希腊国内进行了大量的投资，并且联合另一个工业界的巨头汤姆·巴巴斯，两人一起牢牢地控制了希腊工业的重要部门，在希腊实业界具有了举足轻重的影响。

当奥纳西斯离开摩纳哥时已属世界名流了。他厌倦了到处飘泊的生活，准备衣锦还乡。但奥纳西斯总觉得这些年来他自己对于祖国希腊做的事太少了，尤其是当他看到他的对手尼亚尔霍斯几年内在希腊投资兴办的一系列大企业，更激起了这位“战神”好斗的性格。奥纳西斯为了显示自己的力量和对祖国的热爱，为了再次与老对手较较劲，他决定奋起直追，扩大在祖国的投资。

奥纳西斯象泰但一样跨进了希腊市场，力争与已成为希腊工业两大巨头的尼亚尔霍斯和汤姆·巴巴斯进行一场古希腊式的众神战役。

一天，奥纳西斯携夫人拜访了军人独裁时期主管经济的副首相尼·马卡雷佐斯。寒暄须臾，奥纳西斯不动声色他说：

“副首相先生，这是8亿美元，比尼亚尔霍斯和汤姆·巴巴斯在希腊的投资加起来还要多两倍……”

在这一张8亿美元的超额巨型支票面前，尼·马卡雷佐副首相如遭雷击似的大吃了一惊，好一会儿才惊醒过来。（在这8亿美元的数字面前，无论哪一个国家的领导人物，无论是文职政府还殖民政府，都很难抵挡住这滚滚而来的美元的诱惑，更何况是军人政府呢？世界上的军政府执政时期都有一个共同的特点，那就是有奶便是娘，）奥纳西斯并没有什么政治野心，也没有别国政府的支持，而仅仅是以归国侨民的身份投放巨资兴办民族工业的，那又何乐而不为呢？因此，马卡雷佐期便欣然同意接受奥纳西斯在希腊的巨额投资。

在此之前，奥纳西斯已经投巨资创办了希腊“奥林匹克国际航空公司”。然而，这在尼亚尔霍斯面前却象是乞丐一样寒酸。可是现在却正好相反了，尼亚尔霍斯在这8亿美元投资的持股人奥纳西斯面前则如同一个小矮人了！

但是尼亚尔霍斯毕竟是尼亚尔霍斯，他在与奥纳西斯多年的竞争中养成了一股决不示弱的性格。奥纳西斯一踏上希腊国土，尼亚尔霍斯就关注着这位“战神”的一举一动，他心中十分清楚，这次奥纳西斯是来者不善的。当听说奥纳西斯一举投资8亿美元时，虽然他也被如此巨大的数目吓了一跳，但是他对此也是早有心理准备的，因此尼亚尔霍斯马上找到了汤姆·巴巴斯商量对策，准备联手反击奥纳西斯，唯恐奥纳西斯在希腊独占鳌头。于是，两人策划先由汤姆向奥纳西斯发难，然后再由尼亚尔霍斯挖墙脚，搞破坏。

汤姆·巴巴斯用巨金买通了波士顿的新闻机构，连篇累牍地发表匿名文章，大肆批评希腊军人独裁政权“如此轻率地接受了这一巨额投资”，严厉攻击尼·马卡雷佐斯的“个人意图”，并以大量的文字揭露奥纳西斯的“政治野心”，抨击他的私生活，丑化他的形象。而这些文章又迎合了当时不稳定的军政府当局内部某些人进行政治斗争的需要，这些人就利用这些匿名报道，不断向执政的希腊军政府施加压力。

与此同时，尼亚尔霍斯向希腊政府提出了反对性的建议，明目张胆地要求政府让他负责筹办奥纳西斯所要拟建的企业，并且转弯抹角地指责希腊军政府有意偏袒奥纳西斯。

来自波士顿的消息本来是汤姆·巴巴斯的卑劣作为，但当时的希腊政府却一无所知。希腊政府以为波士顿的新闻连篇累牍地攻击此事，可能是代表美国政府的一种态度，为了与美国这个当今世界的超级大国保持良好的关系，希腊军政府开始动摇了。非但如此，尼亚尔霍斯的软硬兼施也起到了十分重要的作用。毕竟，希腊军政府招架不往来自两方面的相互夹攻，最终不得不撤消已同奥纳西斯签署了的合同草案。

奥纳西斯与尼亚尔霍斯的较量中，第一次以惨败而告终。归国投资的重创给奥纳西斯的精神带来了巨大的创伤，从此，奥纳西斯在希腊除了经营原来的奥林匹克国际航空公司以外，再也不曾试图插手希腊的经济领域。但是奥纳西斯并不甘心就这样输给尼亚尔霍斯，他决定要在自己最擅长的国际海上运输业把尼亚尔霍斯击败，以弥补其在国内投资失败的损失。作为一个商

人、事业家和世界主义者，奥纳西斯又巍然屹立在爱琴海岸了！

在 1956 年至 1960 年中，他的油船吨位达到了 10 万吨，而到 1970 年，他的商船队总吨位达到了 250 万吨左右，在希腊八大商船队中名列第二位，仅次于他的老岳父。可是，奥纳西斯不甘心屈居第二的位置，他意欲从他老岳父的手中夺取第一的金牌，彻底打败尼亚尔霍斯。于是他便将那 8 亿美元中的大邻分钱转向了船队的投资。时至 1973 年，奥纳西斯的商船队总吨位已超过了利瓦诺斯家族 300 万吨的数额，成为希腊名副其实的船王。尼亚尔霍斯的商船队却一直被压在了第三的位置。但是，如果他加上在希腊国内投资所获得的收益，在整体上与奥纳西斯比较，仍然是半斤八两，势均力敌。这时，两位海运界的奇才的竞争还远没有结果，只要一有机会，两位一定有，精彩的较量！

六、令人惋惜的婚姻家庭

美国第一夫人成了奥纳西斯的娇妻，他扫了美国人的面子。“风流船王”又创造了一个新的希腊神话。

奥纳西斯在事业取得了辉煌的成就，但他的婚姻家庭生活怎么样呢？有人说奥纳西斯十分风流，有人却说奥纳西斯十分不幸，总之，奥纳西斯的婚姻家庭生活一直是世界舆论关注的焦点。

奥纳西斯的第一次婚姻发生在 1943 年。当时，这位 37 岁的“机缘船东”正红运当头，从他那 6 艘商船中取得了巨额收益，因此他把他的企业总部迁到了纽约，并以巨资买下了一幢高级宾馆的第 18 层楼。在那里他结识了大船东斯塔弗罗斯·利瓦诺斯及其二女儿蒂娜·利瓦诺斯。

那是一个秋色宜人的夜晚，奥纳西斯来到老利瓦诺斯家作客。老利瓦诺斯对这位年轻的后生十分钦佩，认为他年轻有为，是一个做事业的人。正在他们俩人谈论船运生意的时候，蒂娜进入了他们的视线。这位金发碧眼，长发飘飘，风度不凡的漂亮小姐，一下子就引起了奥纳西斯的注意。蒂娜也被奥纳西斯成熟而稳重的男人气质所深深吸引。这一切都包含在两人初逢的那一长长的注视之中。老利瓦诺斯看到这一切，很明白年轻人的心理，于是转过身对女儿说：

“蒂娜，快过来！我给你介绍一下我的朋友。他是战神奥纳西斯，也是位船东。”

老利瓦诺斯的这种介绍是有意安排的呢，还是纯属偶然？

人们不得而知。但是这一介绍却历史性地影响了奥纳西斯的生活。从此，这位战神的爱心开始萌动，蒂娜那颗少女的心也不再平静，双方都坠入了爱河。经过数年的浪漫的爱情生活，1947 年蒂娜和奥纳西斯在纽约的东正教堂举行了隆重的婚礼。

事实上，奥纳西斯与蒂娜的结合并不是完全出于蒂娜的美貌，而含有双重的含义，那就是蒂娜不仅是位美丽的天使，还是位大船东的女儿。随着与利瓦诺斯二女儿的联婚，奥纳西斯的财路也日益广开，自己的实力也不断扩大，真可谓是春风得意，婚姻事业双丰收。

婚后，奥纳西斯和蒂娜的生活十分美满。在希腊，在纽约，在沙特阿拉伯，在摩纳哥，人们都可以看到“克里斯蒂娜”号上两人和谐的身影。蒂娜成了奥纳西斯最为得力的助手。特别是在摩纳哥公国，蒂娜凭借她那出众的

威势和风度，在各位王公贵族、达官贵人当中大展公关手腕，帮助奥纳西斯成功地打入了欧洲的上流社会。

这样美满的生活只持续了 10 年时间。

1957 年，在一次卡斯戴耳帕尔戈伯爵夫人举行的酒会上，奥纳西斯认识了著名的希腊歌星玛丽亚·卡拉斯。当时卡拉斯正处在她声乐天才登峰的时期，她的美丽使许多希腊歌迷为之倾倒，都奉之为“圣女”。当时的玛丽亚·卡拉斯已经结婚了。那一意外的邂逅中，他俩一见钟情，但是各自的配偶都盯着他们，所以他俩没有立即进入角色，而是偷偷地传送着温情。

从此以后，奥纳西斯与蒂娜的生活就产生了缝隙。奥纳西斯的注意力就从蒂娜的身上转移到了卡拉斯身上。“克里斯蒂娜”号游艇上从此没有了蒂娜的身影，而是成为了这对婚外情侣的藏身之所，也是歌星卡拉斯演出的真正舞台。游艇常常满载着世界名流航行在蔚蓝色的地中海和爱琴海上，使许多听众都如醉如痴。

1958 年，当豪华的“克里斯蒂娜”号游艇停泊在摩纳哥的港湾里时，船舱的贵客中又增添了一对引人注目的夫妇。他们就是美国参议员约翰·肯尼迪和他漂亮的妻子杰奎琳。同船的人中还有二战时遍视全球的世界雄狮温斯顿·邱吉尔，当然也有卡拉斯。在整个旅程中，未来的美国总统始终陪伴着邱吉尔，希望从这位历史性人物的交谈中获取难得的教益。奥纳西斯与肯尼迪早在纽约时就是好朋友了。但他同杰奎琳却是初次见面，两人是一见如故。杰奎琳旅行回来时，心情格外舒畅，而且她的皮箱里还塞满了高档礼品。这些隐含着一种无限寄托的礼品，引来了一些无聊的记者制造的关于奥纳西斯和杰奎琳的流言蜚语。不过，奥纳西斯与杰奎琳的第一次交往并没什么可以指责的地方。无论如何，乘坐世界上最豪华的私人游艇旅行给这位未来的总统夫人留下了极深的印象。

1962 年，奥纳西斯夫妇举办了乘“克里斯蒂娜”号漫游地中海和希腊岛屿的活动，这也是蒂娜最后一次乘坐这艘豪华游艇了！客人中除了温斯顿·邱吉尔以外，还有卡拉斯夫妇以及其它一些知名人士。整个活动中，奥纳西斯除了把虔诚和关心给了邱吉尔以外，把更多的温柔和殷情献给了卡拉斯。相反，蒂娜却一直被冷落在一旁，以至于“克里斯蒂娜”号一驶回蒙特卡罗，这两对夫妇就中止了他们各自的夫妻关系。不久双双离婚，分道扬镳了。

全世界都拭目以待奥纳西斯与卡拉斯的结合，事实上他俩早已生活在一起了。就在他们着手准备结婚的时候，1963 年 11 月 22 日，美国历史上最年轻的总统肯尼迪遇刺身亡了。当天晚上奥纳西斯正在汉堡参加当时他的最大一艘油轮“奥林匹克骑士”号的下水典礼。当他听说肯尼迪遇刺的消息后，一言未发，心情十分沉重地绷着脸回到了宾馆。第二天清晨，他便跳上了第一架飞往纽约的班机，又从纽约一刻不停地登上了去华盛顿的飞机。不久以后，《纽约时报》报道：哀悼的非官方和非亲属知名人士中间，有希腊船王奥纳西斯。

从那以后，奥纳西斯就经常不断地去看望杰奎琳。他的频繁的拜访使刚刚蒙受极大痛苦的肯尼迪遗孀很感动，并在精神上得到了一些安慰。与此同时，奥纳西斯改变了与卡拉斯的婚期，并没有马上与卡拉斯完婚，却在相当长的一段时间内没有公开露面。然而他与杰奎琳的每一次约会却都成了新闻界的花边新闻。随着时间的流逝，奥纳西斯也开始渐渐地陪伴杰奎琳出入社交界。1965 年，奥纳西斯压抑不住心中的情怀，终于向杰奎琳吐露了真情。

“杰奎琳，我觉得该是你改变生活的时候了，你作出的牺牲，你承担的义务也够大的了，你受的哀痛也够多的了。现在应该是你振作起来重新安排生活的时候了。”

第二天，仍在戴孝的杰奎琳向诧异万分的白宫工作人员宣布：她已在纽约买下了一套价值为20万美元的寓所，并准备搬进新居。不久，她就被批准搬出白宫，获得了新生，不再扮演前总统遗孀的角色了。杰奎琳此时已打算过些日子与奥纳西斯结婚。

但卡拉斯没有放弃对奥纳西斯的纠缠，奥纳西斯在与杰奎琳交往过程中也不敢怠慢卡拉斯。一个是希腊女歌星，一个是前美国总统的遗孀。到底娶哪一个女人，奥纳西斯还在犹豫。但不管怎么讲，这位希腊船王却在纽约和蒙特卡罗之间享受着两位女人的温情，从而也得了个“风流船王”的雅号。

正当奥纳西斯在卡拉斯和杰奎琳之间徘徊的关键时刻，他的死对头尼亚尔霍斯娶了世界上首屈一指的汽车大王福特的女儿，一跃成为世界上流社会的新闻明星。尼亚尔霍斯的行动使奥纳西斯的爱情天平发生了明显的倾斜，也激起了这位“战神”久违了的斗志。他再也不可能在婚姻大事上默默无闻了，也不可能去找一个希腊歌星与福特的女儿来争高低。于是，奥纳西斯便于1968年10月20日在斯科尔比奥斯岛与美国前总统约翰·肯尼迪的遗孀结了婚。这一爆炸性的新闻轰动了全世界，因为杰奎琳是美国第一位与外国人结婚的第一夫人。这桩婚事无疑盖过了尼亚尔霍斯的婚姻。他使美国的第一夫人成了自己的枕边香客，这不仅刺激了美国人的心灵，而且扫了美国人的面子。他仿佛又创造了一个新的希腊神话。

奥纳西斯与杰奎琳成婚时，他已年逾花甲。激情也有所下降，从而萌发出叶落归根的想法，思乡之情日切。于是，奥纳西斯在婚后，就带着杰奎琳回到希腊定居了！此时的奥纳西斯最渴望的就是恬静和睦的家庭生活。

奥纳西斯和蒂娜在一起时，生了一男一女。儿子是亚历山大，女儿是克里斯蒂娜。奥纳西斯对他们都极为疼爱。尤其是对儿子的培养格外关心，对他寄予厚望。尽管奥纳西斯与蒂娜早已分手了，但他对儿子的感情却是永远也割不断的。他对儿子永远怀有一种流淌在血脉里的情思。在1973年1月，奥纳西斯年仅24岁的儿子亚历山大乘坐的一架私人飞机失事。死神无情地夺去了他唯一的男性继承人，对于奥纳西斯来讲，儿子比事业和爱情更为重要。儿子，是他最有力的精神支柱。可是，现在儿子离他先去，给他的心灵留下了不可痊愈的创伤。

在儿子的追悼会上，奥纳西斯悲痛欲绝，老泪纵横。从那以后，他对事业、生活都失去了以往的兴趣，人生在他眼中也暗淡无光。从此，他几乎闭门谢客，日日思念儿子。在儿子的阴魂中，奥纳西斯仿佛感到人生如梦似烟，一切都在一种虚元飘渺之中。

1974年，奥纳西斯终于在忧郁苦闷中病倒了，一卧不起。

病魔渐渐地侵袭着他的机体和破碎的心灵。

1975年3月，奥纳西斯在巴黎的一家医院告别了人世，临终时，他身边只有他唯一的继承人——克里斯蒂娜。

奥纳西斯过世后，留下了400艘大小船只，共700万吨，至于陆地上的企业更难以估价。他把难以估量的巨额遗产留给了女儿和遗孀。他的女儿克里斯蒂娜继承了5亿美元的遗产，以及父亲创建的世界最大的私人商船队和斯科尔皮斯岛，还有许多庞大的陆上企业王国。但是，奥纳西斯毕竟是一

位头脑清醒的产业巨子，在临终前，他对克里斯蒂娜的权力给予了一定的限制：只有在7年以后，克里斯蒂娜方能自行处理具体的事务。而拥有克里斯蒂娜船队的“奥林匹克海运公司”由董事会经营，并将世界上最豪华的“克里斯蒂娜”号游艇捐给了希腊政府。

奥纳西斯虽然去世了，但他所创立的奥林匹克海运船队却像一条巨大的黑鲸，遨游于汪洋大海之中。他创造了现代的希腊神话，使自己的名字成了希腊船运的代名词。这位“机缘船东”、“战神”、“风流船王”，将会永远载人世界海运业的史册。

三星财团元勋——李秉哲

李秉哲，1910年2月12日出生于韩国宛宁郡的一个比较富裕的农民家庭。他从小接受了良好的家教和正规的学校教育。1938年3月1日，李秉哲创办三星商会，开始了不同寻常的创业生涯。经过几十年的艰苦努力，三星商会从一个小本经营的贸易商行发展成为一个拥有24个大企业的世界性大财团。对韩国以及对世界的卓越贡献使李秉哲获得了许多殊荣，他被人们誉为“商界巨星”、“韩国财界的脸面”，荣获过“金塔勋章”、“无穷花勋章”和“最高经营者奖”。近年来，三星财团在世界500家最大企业排行榜中一直占据着遥遥领先的位置。

一、少年求学

富裕的家境给李秉哲提供较好的求学条件，十几年中他先后在4所学校读书，却连一个文凭也没有拿到。

李秉哲于1910年2月12日出生在韩国庆尚南道宜宁郡正谷面中桥里一个农民家庭。李秉哲是父亲李赞雨和母亲权在林所生的4个子女中最小的一个，他有一个哥哥、两个姐姐。李秉哲的家比较富裕，每年可从田里收获1000石左右的粮食，在村里称得上是有点余钱剩米的富户。

父亲李赞雨对子女的教育非常严格，但是他很注重晓之情理。“学习固然重要，但更重要的是要有一颗正直的心”，“干什么事都不要操之过急，盲目行事”，“要相信事必归正的道理”……李秉哲从幼年时代经常从父亲那里接受这些富有哲理的训教。

李秉哲的母亲权在林性情比较温柔，因此，李秉哲有什么事情总是和母亲去说。李秉哲11岁那年春天，不愿继续在家乡的学堂念书，想到新式学校去。这种想法他是不敢和父亲说的，只能拉着母亲的衣角，缠着母亲到父亲面前说情。

李赞雨是个知书达理之人，接受新事物比较快，新式学校一出现，他就想把李秉哲送到这类学校去接受新知识。只是乡下还没有开办新学，孩子年纪又小，一直没有如愿。现在他考虑到孩子在家里总是贪玩，长此下去，就要荒废了学业，况且随着年龄的增大，生活自理能力一天天提高，就是李秉哲不提出来，也该送他到外面去锻炼一下。于是李赞雨答应了他的要求。

这一年春天，李秉哲被送进了晋州的智水普通学校三年级读书。在学校里，他结识了不少新朋友。后来成为李秉哲的亲家，乐喜金星财团的前会长具仁会和当地名门富豪许方正的儿子，就是李秉哲在智水普通学校结识的。

三年级第一学期结束后，李秉哲回到了家乡中桥里。这时，在汉城读高中的两个堂兄也回来度假，他们一凑到一起，两个堂兄就常常得意地向李秉哲讲述一些在汉城的见闻。听了这些新鲜的事，李秉哲产生了到汉城去读书的想法。于是，他对母亲说：“母亲，让我到汉城去念书吧？”母亲听了不但没有答应他的要求，反而把他责备了一顿，说他太不懂事。

李秉哲见母亲不同意他的想法，只得到父亲面前碰碰运气。但是他心里清楚，要想说服父亲，没有充分的理由是不行的，而且还要找个好机会。有一天，父亲刚送走一位故友，李秉哲趁着父亲高兴之际，跪在父亲面前，大胆他说出了自己想到汉城念书的想法。父亲漫不经心他说：“不管是汉城还

是晋州，新式学校都是一样的。你这么小的年纪，能到汉城那么远的地方去学习吗？”李秉哲听了感到有些希望，就把事先想好的理由一条一条他说给父亲听：“在学校听老师讲课是学习，在校外开阔视野，增长见闻不也是学习吗？一样花钱，到汉城除了可以继续学习外，还可以扩大视野，增长见识，岂不是一举两得吗？”

父亲觉得李秉哲说的在理，而且既然过去同意他到晋州上学，现在也没有不让他到汉城上学的道理。

李秉哲终于说服了父亲，跟着家里的老书僮踏上了去汉城求学的道路。他到汉城后，住在嘉会洞的外婆家，被编入离那里不太远的寿松普通学校三年级。在寿松普通学校学习期间，他除了算术成绩一直名列前茅外，其他学科成绩都是勉强及格。读完四年级后，他想到速成科去学习，以尽快结束普通

学校的课程。于是，李秉哲又转到了中乐中学速成科学习。经过努力，再加上天资聪颖，李秉哲仅用了一年时间就学完了普通学校的课程。

在中乐中学完成普通学校课程后，李秉哲进入了中学部。

1926年秋，他突然接到父亲的来信，信中要他速回家完婚。当时盛行早婚，并且在婚姻上不得违抗父母之命，他只得从命。

回到家中，李秉哲按着父亲的意见，同未曾见过一面的新娘举行了婚礼。这一年，李秉哲才16岁。

完成了终身大事后，李秉哲升入了高中，又开始了汉城的寄宿生活。

李秉哲是个视野开阔，永不满足现状的人。在中学四年级第一学期结束后，他又产生了到日本去留学的念头。于是，他乘放假回家的机会，向父亲禀报了自己的想法。父亲听了很不高兴，责备他说：“什么事情都要有始有终，都19岁的人了，连这个也不懂？”父亲的意思并不是反对他到日本去留学，而是想让他读完中学再去。可是，李秉哲已经决定的事情，他就非做到不可。实际上，这时的李秉哲，自以为已经具备了独立的判断能力，不需要事事都和别人商量了。所以，他毅然离开父母到釜山搭上了去日本的釜关（釜山至下关）联络船，踏上了只身奔赴日本的旅程。

李秉哲到下关后，换乘火车，辗转到了东京。到了东京，李秉哲巧遇了庆尚南道咸安来的朝鲜留学生李舜根。李舜根当时正在早稻田大学三年级读书。经李舜根的引导，李秉哲考入了早稻田大学专门部政经科。

当时，世界性的经济危机正席卷日本，日本经济迅速崩溃，工人失业，政局混乱，政治斗争尖锐。在这种形势下，对时代反应敏锐的学生经常举行游行示威活动。李秉哲也同早稻田大学的学生一起参加过一次反对滨口首相的示威游行。但是，他参加示威游行并不是出于对政治活动感兴趣，只是出于一种好奇心而已。

在这个时期，李秉哲把全部精力都用在了学习上。他感到自己在小学和中学都没有认真学习过，大学是最后一次在学校学习的机会了，应该珍惜这个难得的学习机会。他不仅上课时认真听讲，而且还利用课外时间阅读了很多书籍。凡是能借到的书，他都借来看，就连当时秘密传抄的马克思、恩格斯的著作，他都借来看过。

正当他以浓厚的兴趣埋头学习的时候，到第二学期末，他患上了严重的脚气病。尽管经过多方治疗，但病情总不见好转，到后来，他不仅不能坚持正常的学习，就连身体都难以支撑了。李秉哲万般无奈，不得不放弃留学。

就这样，他在大学二年级的时候结束了学校的生活，回到了家乡。

李秉哲曾先后进过晋州智水普通学校、汉城寿松普通学校、中东学校、日本早稻田大学4所学校。但由于在每所学校他都没读完就中途辍学，以致他没拿到过一张毕业文凭。这给他留下了终生的遗憾。但在汉城和东京的学习生活给李秉哲留下永世难忘的印象，使他开阔了视野，增长了知识，经受了锻炼。

二、投身实业

“三星”的“三”是朝鲜民族最喜欢的数字，表示大、多、强。“星”字意味着清澈、明亮、永放光芒。1938年3月1日，“三星”开始了它不同寻常的发展史。

1932年9月，李秉哲回到家乡，不久就恢复了健康。以后，他在汉城和家乡度过几年失去自制的生活，整天以游乐、玩骨牌消磨时光。

光阴荏苒，转瞬间李秉哲已成了3个孩子的爸爸。有一天，他又去玩骨牌，直到深夜才踏着月光回家。回到家里，当他看到正在甜睡的三个孩子时，李秉哲象是突然从恶梦中猛醒过来，第一次意识到光阴虚度得大多了。这天晚上，他躺在床上想了许多。他想：自己已经度过了26个春秋，时间对每个人都是公平的，然而自己在事业上却还没有起步，26年的生涯给自己留下的只是悔恨和遗憾。李秉哲决心要投身到事业中去，挽回失去的光阴。在当时，可供他选择的事业很多，参加独立运动，进入官场，从事实业……这些对李秉哲来说都没有什么困难。但是，经过反复比较，他认为从事实业既符合国家的需要，也适合自己的性格特点。最后，他决心投身实业，在实业上一试身手。

要想于实业，首先必须有资金，资金从哪里来呢？对身无分文的李秉哲来说，只能依靠父亲，于是他把自己想干点实业的想法和父亲说了。父亲考虑到他已经读了不少书，也有了一定的社会经验，应该到社会上闯荡一下了。如果继续象以前那样整天游手好闲，虚度光阴，不仅荒废了所学的知识，也容易走上邪途，不如给他点本钱，让他自己去闯一闯。于是父亲给了他一份年收300石粮的财产让他拿去作资本。这笔财产在当时如果用在上年的生活上是很宽裕的，可用在事业上却不太充足。但不管多少，有了这些资本就可以做点事了。

李秉哲拿到钱以后，接着就为选择基地进行了广泛的调查。经调查他了解到，如果以汉城为基地，可选择的行业面宽，亲属也多，但自己的资金不够；如选择大邱、釜山或平壤作基地，这三个城市的商业大权都掌握在日本人手里，就凭自己那点资金是挤不进去的。思前想后，他觉得只有离家乡较近的马山比较合适。马山是个山青水秀、环境幽雅、气候温和的港口城市，水陆交通十分便利。同时，马山又是被称作粮仓的庆尚南道一带农产品的集散地，每年都有数百石大米需在那里向日本转运。从中国东北运去的大量黄豆、高粱等粮食也需要在那里加工，而那里的加工能力却远远落后于其它地方。在马山市内，除了一家日本人经营的磨米厂规模比较大以外，其他磨米厂都是简陋的小厂，远远满足不了加工的需要，货主往往在预付了加工费后得等很长时间才能取货，在货场上到处都是堆积如山的粮袋。李秉哲决定抓住马山加工能力不足的机会，在马山市内建立一座粮食加工厂。但李秉哲深

知，要建设一个规模超过日本人的磨米厂，首先要有理想的合作伙伴才行。这样，不仅可以解决资金不足的问题，更重要的是，还可以依靠几个人的智慧和力量，把事业办得更好。出于这种考虑，李秉哲物色了他认为是可以依赖的两个老朋友作为事业的合作者，一个是陕川的郑玄庸，一个是和他同郡的朴正源。这两个人都是家有千石粮的地主子弟，对粮食加工业也很感兴趣。当李秉哲提出希望他俩合作的要求之后，两个老朋友都很爽快地答应了。

然后，他们三个人各出资 1 万元，共计 3 万元资金，准备建厂。可是，由于他们要建个最新式的磨米厂，这 3 万元资只能说是杯水车薪了。他们决定向殖产银行马山分行提出贷款申请。当时的马山分行行长平田在检验并确认李秉哲的能力之后，答应了他们的贷款要求。

从马山分行得到设备资金贷款后，他们于 1936 年 4 月利用从日本购进的新式磨米机械，在北马山建起了“协同精米所”。李秉哲从此便开始了他的企业家生涯。

事业的开端很不顺利，协同精米所仅开业一年，资本亏损了 2/3，企业面临倒闭的危险。在这种情况下，合作者之一朴正源提出了要解散协同精米所。郑玄庸则表示：“我们干的是过去没有干过的事业，挫折和失败是难免的，再干一年试试看。”李秉哲也主张要在总结经验教训的基础上继续干下去。经过协商，三个人决定再干一年，并达成协议：如果再干一年仍然亏损，就要返还朴正源拿出的 1 万元资本；如果赢利，除还本外，还要加付 1 万元资本的利息。

这一次，李秉哲接受了过去的教训，改变了经营方针。过去亏损的原因主要是因为粮食交易价格是由仁川粮食批发站决定的，而仁川粮食批发站的行情变化非常快，经常暴涨暴跌。由于李秉哲第一次接触粮食加工，对此不甚了解，往往是涨价时进货，跌价时被迫出手，结果常常因此遭受巨大损失。重新开业以后，李秉哲采取了粮价下跌时进货，粮价上涨时售出的经营方针，经过一年的苦心经营，不仅赚回了原来投入的 3 万元本钱，还赢利 2 万元，兑现了同朴正源商定的合同。

协同精米所的赢利，使李秉哲尝到了成功的喜悦，也给他增添了新的信心，他还想办点新的事业。

作为经营粮食加工的买卖业，李秉哲自然也非常关心与粮食有密切关系的地价动向。当时世界性的经济危机已经蔓延到朝鲜的广大农村，再加上日本帝国主义的疯狂掠夺，大批农民纷纷脱离土地外出谋生。因此农村土地价格急剧下跌，已跌到每坪 25 钱，而粮食价格却不断上涨，每斗大米已猛涨到 1 元 15 钱。李秉哲经过计算，如果经营土地，每投资 50 元，扣除银行贷款利息，每年可获纯利 8 元 35 钱，是一项大有前途的投资。因此，他决定购买土地。

1936 年 9 月，李秉哲凭借他与殖产银行马山分行行长的私人交情，再加上他的信誉，通过银行贷款，以土地作抵押在金海平原从日本人天野手里购置了 40 万坪土地。由于经营土地可以牟取暴利，所以第二天李秉哲又通过贷款继续购买土地，到 1937 年他就成了年收 1 万多石粮、拥有 200 万坪土地的大地主了。

但是好景不长，正当李秉哲踌躇满志地筹划新的事业——准备利用银行贷款到釜山、大邱进行地产投资时，一场灭顶之灾降临了。

1937 年 7 月 7 日，日本帝国主义挑起芦沟桥事件，对中国发动全面侵略

战争。日本帝国主义原想速战速决，迅速占领全中国。但是，日本扩大侵略战争的行径遇到了中国人民的坚决抵抗，中国的全面抗战打破了日本军国主义的梦想，使中日战争出现了长期化的趋势。在这种形势下，日本帝国主义为集中资金，扩充军备，采取了战时非常措施，向所有日本银行下达了冻结资金的命令。形势急转直下，银行贷款的中止，迫使他不得不放弃继续扩大事业的念头。为了偿还银行贷款，李秉哲被迫把作为贷款抵押物的土地低价出售，并且把粮食加工厂一和其他一些资产也转让了出去。结果，李秉哲和他的合作者郑玄庸又回到了事业的起点。

面对这种突如其来的打击和惨重的失败，李秉哲并没有灰心丧气。他认为，对于一个从事实业的人来说，挫折和失败是难免的，况且，这次失败也是他个人无能为力的。

这次失败也使李秉哲懂得了创业和守业的艰难，吸取了从未有过的教训。他认识到，在经营事业时，首先必须准确地洞察国内外形势的变化，其次，必须避免贪多求大，要冷静地判断自己的能力限度；最后绝不能抱有任何侥幸心理。

李秉哲在总结经验教训的基础上，鼓起了更大的勇气，开始了新的探索。他还清债务，送别了决定移居汉城的老朋友郑玄庸之后，离开了釜山踏上了探索的旅程。

他首先考察了汉城、平壤、新义州、元山、兴南、清津，接着又到中国的长春、沈阳、山海关、北京、青岛、上海等地进行调查访问，涉足整个朝鲜和大半个中国，历时两个多月。他这次旅行的目的就是想探索下一步选择什么事业，确定多大规模和怎样进行经营。

经过充分的市场调查和分析，根据自己的条件，李秉哲最后选择了向中国东北出口果品和干鱼这项本小利大的贸易，以此作为自己新的事业的出发点。1938年3月1日，李秉哲在水陆交通方便，货源充足的大邱市西门市场附近的竖洞，买下一处面积为250多坪的小铺子，挂出了“三星商会”的牌子——从此揭开了“三星”的历史。

李秉哲选择“三星”这两个字做为商号的名称，是有其深刻含义的。“三星”的“三”字，表示大、多、强，是朝鲜民族最喜欢的一个数字，“三星”的“星”字意味着清澈、明亮、深远和永放光芒。选这两个字做商号的名称，表示李秉哲希望他的事业天长地久，强大兴旺。

挂出“三星商会”的牌子之后，李秉哲就开始向中国东北和河北一带出口青果和浦项鱼干。为了避免重蹈在马山失败的覆辙，他又办起一个面粉加工业。

同时兼营贸易业和制造业的“三星商会”开业大约1个月左右，李秉哲请来了早年在东京早稻田大学结识的学友李舜根，并让他做“三星商会”的负责人。李秉哲把他请来以后，除银行的巨额贷款、大批量的原材料进口等极少数重要事项外，把期票的发行、印章的管理等几乎所有的日常业务都交给了李舜根。对他如此信任李舜根，李秉哲身边的工作人员担心，怕李舜根给他闯祸。但李秉哲却认为，怀着疑心用人就不能发挥人家的长处。他主张，在用人时一定要慎重，一旦录用了，就要大胆让他去干。所以，李秉哲从创建“三星商会”开始，一直坚持这条“疑人勿用，用人勿疑”的原则。后来的事实证明，李舜根确实是个可靠的人，他对“三星商会”的迅速发展起了巨大的推动作用。

“三星商会”在李秉哲的指导和李舜根的精心管理下，在很短的时间内，就以惊人的速度发展起来了。这时，李秉哲又开始寻找新的投资对象了。有一天李秉哲在外面得到一个消息，说有个日本人经营的“朝鲜酿造”会社，因经营者内部分裂，急着要出卖。这个会社每年可酿造7000石粮食的酒，在大邱是数一数二的大会社。

听到“朝鲜酿造”会社要出卖的消息，李秉哲立即就按要价10万元买了这家会社。“朝鲜酿造”会社转卖给“三星商会”的消息传出以后，大邱市的财界人士都感到非常惊讶。因为在这些人的记忆中，李秉哲是个破产者的形象。两年前李秉哲为偿还银行贷款而卖掉粮食加工厂和金海大片良田的事，在人们的记忆里还没消失。现在李秉哲买进了日本人的酿造厂，自然也就成了财界议论的中心。

李秉哲接过“朝鲜酿造”以后仅一年就成了大邱市的最大的税户。一年前还在小厂的圈子里徘徊的“朝鲜酿造”，产量从开始时的8000石增加到1万石，销售额也超过大邱市的其他七家而跃居第一位，在事实面前，对李秉哲持怀疑态度的人服气了。李秉哲又以一个成功者的形象站立起来，受到财界的刮目相看。

但不幸的是，1941年冬太平洋战争爆发以后，日本帝国主义进一步加强了对朝鲜的掠夺，对粮食等许多物资实行统制，只允许经营面粉、青果和干鱼的会社自己支配5%的产品，其余全部作为军饷上缴。这样一来，李秉哲经营的“三星商会”和“朝鲜酿造”不仅元利可图，甚至到了不得不停产的境地。

在这种情况下，李秉哲感到不仅再扩大新的事业已经没有希望，就连经过几年的努力建立起来的事业也难以保住了，因此，他便于1942年春，把“三星商会”和“朝鲜酿造”的经营业务交给了李舜根，自己回到了故乡中桥里。

1945年8月15日，李秉哲在他的家乡以无比激动的心情，迎来了朝鲜光复的日子。从此，朝鲜结束了日本帝国长达36年的黑暗统治。

解放初期，整个社会陷人物资奇缺、恶性通货膨胀严重的混乱状态。为了协助地方政府整顿社会秩序，促进经济发展，李秉哲等9名实业界知名人士组成了“乙酉会”。这期间，“乙酉会”接收了日本人办的《朝鲜民报》，易名为《大邱民报》。“乙酉会”及其经营的《大邱民报》的活动，为李秉哲深刻认识社会和人生提供了难得的机会，提高了他的社会活动能力，对他后来的事业具有深远的影响。

大邱的形势基本稳定以后，李秉哲就着手整顿已经停业的酿造厂。他首先增添了设备，然后对会社的领导成员进行了改组。这样，经过一段整顿之后，酿造厂重开了大门，开始生产“月桂牌”新酒。此时，“三星商会”也重新开张营业了。

经过努力，李秉哲在大邱经营的“三星商会”和“朝鲜酿造”会社顺利地发展起来了。但是，李秉哲并不满足，他打算再经营一项新的事业。

选择什么事业呢？从当时南韩的形势来看，二次大战刚刚结束，人民正面临着重建家园和建设经济的紧迫任务，而从当时的内外条件来看，要完成这些任务是相当困难的。

日本帝国主义的侵略给朝鲜带来的后遗症以及当时朝鲜南北对峙的形势使得韩国的经济处于崩溃的边缘，国内几乎成了元工业的状态。

在这种情况下，由于没有资本和技术，电力也严重不足，想扩大生产设

备在短期内是完全不可能的。为了改善国内物资匮乏的状况，只能经营贸易业。因此，李秉哲决定在汉城经营国际贸易。

为了经营国际贸易，李秉哲于 1947 年 5 月携家迁到汉城，花了 30 多万元在惠化洞购置了一所相当宽敞的住宅定居下来。随后，他就开始调查研究国内外市场的情况。通过大量的市场调查，他基本掌握了国际贸易动向和国内急需的商品情况。到 1948 年 11 月，李秉哲在钟路二街永保大厦附近借了一栋面积为 100 多坪的二层小楼，并挂出了“三星物产公司”的牌子。

“三星物产公司”成立以后，首先向香港、新加坡等地出口墨斗鱼等，然后再从那里进口棉纱，这便开始了以易货贸易为主的国际贸易。“三星物产公司”开始营业以后，事业发展很快，经营品种迅速增加到 100 多种，贸易对象也迅速扩大到美国等许多先进工业国家。到“三星物产公司”仅成立 1 年多的 1950 年 3 月，公司就获利 1.2 亿元，在南韩 543 家贸易企业中，成了名列天友社、东亚商事、和信产业、美进商事、韩国贸易、京乡实业之后的第七大贸易会社。

李秉哲几经沉浮，终于成为南韩商界一颗迅速升起的新星。李秉哲所以能取得成功，一方面是在失败面前他没有灰心，没有退缩，总能鼓起更大的勇气，在总结经验教训的基础上，开始新的追求；另一方面是他能审时度势，依据自己的实力进行合理的投资。

取得初步成功的李秉哲并没有安于现状，他要在现有的基础上搞一番更大的事业。

三、第一财阀

李秉哲的大名成了韩国财阀的代名词，在当时的社会上“我是李秉哲”和“我很有钱”成了同义语，人们在夸耀自己富有时，总是习惯说：“我是李秉哲，知道吗？”

正当李秉哲准备干更大的事业的时候，朝鲜战争爆发了。战争又使他失去了苦心经营的企业，他再一次不得不放弃想在汉城大干一番事业的念头，携带家眷和一部分职员，乘 4 辆卡车逃离汉城，回到大邱避难。

两手空空的李秉哲回到大邱以后，找到了他迁离大邱时留下的“朝鲜酿造”会社，他在那里会见了过去和他一起同甘共患难的“朝鲜酿造”会社社长金在照、经理李昌业和厂长金再明。几位老朋友向李秉哲汇报了“朝鲜酿造”会社的经营情况，并将在十分危险的战争环境下完整地保存下来的朝鲜酿造厂和兢兢业业积攒下来的 3 亿元钱交给了李秉哲。

本来李秉哲对他留在大邱的事业并没有抱多大期望。从离开大邱以后，他一直忙于“三星物产公司”和其他事业，没怎么关照朝鲜酿造厂的事情，只是通过信件了解酿造厂的经营状况。他把所有的事情都全权委托给了在厂的干部。现在，李秉哲看到他们不但保住了工厂，还为“朝鲜酿造”会社积累了 3 亿元的资金。这对身无分文的李秉哲多么重要啊。这件事使李秉哲深受感动，真是“患难知真交”，金在照等人没有辜负了他的信任。当然，这与李秉哲“疑人勿用，用人勿疑”的用人之道分不开的。

有了这笔钱作资本，李秉哲立即携家眷到釜山，在宝水洞买了一所面积只有 15 坪的房子住了下来，并在富平洞买了一间 5.6 坪的办公室作为联络处，着手重振“三星”。

1951年1月11日，时刻都想重建会社的李秉哲在釜山市大街路2街20号又建起了“三星物产”株式会社。他亲自担任社长，并聘请赵洪济为副社长。具英会、许鼎九也在“三星物产”挑起了会社的重任。这里特别值得一提的是许鼎九，他是晋州有名的大户许方正的长子，许方正是为了把许鼎九培养成企业家而把他交给在避难中重建会社的李秉哲的。从这里也可以看出李秉哲的经营才能和他的威望。

“三星物产”株式会社重新建立起来以后，生意一直很兴隆。因为当时正处在战争环境中，所有物资无论是官需还是民用都需要从国外大量进口，再加上李秉哲经营有方，充分利用了有限资金，所以，经过1年的努力，到年末一结算，原来投入的3亿元资本竟膨胀到了60亿元，增加20倍，这不能不说是一笔惊人的收入。

但李秉哲并没有因此而满足，他做了全面的分析，虽然从表面上看，60亿元的赢利是个不小的经营成绩，但是这些都是由于暂时的一战时景气获得的，里面还包含着530%的通货膨胀因素。因此，如果扣除通货膨胀的因素，实际利润并不算很多。再说，战争也不可能长此继续下去，而严重的通货膨胀仍在加剧。所以，李秉哲认为这60亿元的赢利不过是建在沙滩上的楼阁，他感到建立在战时景气基础上的贸易业风险是很大的，钱来得容易，去得也容易。

另外，虽然当时贸易业是韩国的当务之急，但是从长远来看，他认为：“如果把国民的日用品只盯在进口上，那就永远摆脱不了对外的依赖。外汇是很宝贵的。国民消费的产品应该由自己来制造。不仅如此，对除了人力资源外没有其他资源的韩国来说，应该进口原材料，加工成各种产品，然后出口。这是韩国生存的唯一出路。因此，国内就必须建立有优良的技术和设备的制造业。”

基于上面的考虑，李秉哲决心开办比贸易业更有助于国计民生的生产性工厂，发展进口替代产业。

但是，他的这个设想受到了三星物产其他领导成员的一致反对。他们认为如果继续经营正处于景气时期的贸易业，李秉哲不久就会成为韩国的头号富翁。他们对李秉哲突然决定放弃贸易业去经营从未涉足过的产业表示不理解。反对的人还劝他说：“现在时局动荡不定，通货膨胀一时也难以抑制，在这种状况下向资金妊娠期很长的生产厂大量投资是不明智的。就是建起了工厂并且正常投入运营了，由于产品质量明显低于国外产品，销路也是令人担忧的。”当然，表示赞成的意见也有，但持这种意见的人也都认为：“在资金上说还为时尚早。”尽管种种见解都有一定的道理，但最终还是没有说服李秉哲。李秉哲经过深思熟虑之后，最后还是做出了对制造业进行投资的决定。

李秉哲通过对制造业调查发现，造纸、抗生素和白糖的生产，国内几乎是处于空白状态，而这三种产品是国民生活急需的重要物资，现在不得不完全依赖进口。

李秉哲根据调查结果，对这三个行业进行了认真的分析。

从造纸业的情况看，当时朝鲜总共有21家造纸厂，其中有14家分布在韩国，而这14家造纸厂中，除设在群山的造纸厂比较大以外，其余13家都是一些看不上限的小厂。而且，就是这些小厂也大部分都被战争毁掉了，只剩下3家小厂，年产量不过三四千吨。国内需要的大部分纸张都得依赖美国

的援助。

制药业的情况和造纸业的情况差不多。由于解放前的药品市场被日本垄断，国内没有象样的生产设备。解放后，欧美药品代替了日本的药品，国内仍不能制造，制药业处于空白状态。

从制糖业的情况看，在解放前只有一家设在平壤的以甜菜为原料的大日本制糖厂，在朝鲜南部则一座制糖厂也没有，但国内对糖的需求量却在不断增加。据统计，仅 1953 年一年，韩国就进口糖 23900 吨，支付外汇 200 多万美元。糖的价格也十分昂贵，国内价格比国际市场价格高出 3 倍多。大量进口白糖已成为消耗外汇、增加人民生活负担的主要因素之一。

就三个行业的经济效益来说，制药业的利润最大，但生产技术复杂，要求高，产品质量难以保证，而且从建厂到投产的周期比较长。造纸业的情况和制药业差不多。相比之下，制糖业从建厂到投产的周期短一些，利润也比较高。

经过全面的分析之后，李秉哲认为这三种产品都是国民经济和人民生活急需产品，为了抢时间，李秉哲结合自身实力选择了制糖业。

为了筹建制糖会社，1953 年 4 月李秉哲在釜山在桥路的“三星物产”办公室内设立了制糖会社筹建办公室。1953 年 6 月，李秉哲与其他几个股东出资 2000 万元的新市，成立了“第一制糖工业株式会社”。“第一”两个字反应了李秉哲要用“第一”的气概，以振兴经济的先行者为国家和民族的繁荣多作贡献的愿望和决心。

李秉哲建立第一制糖的消息一传出，就在商界引起了一场轰动。对李秉哲建立第一制糖会社，有的持怀疑态度，说这是不现实的空谈。甚至还有人讽刺挖苦，说什么是产沙子，还是白糖，要等出来才知道；当乞丐还是当暴发户，天才知道；那个人（指李秉哲）从青年时就不爱惜钱财，这次又拿钱做赌注了……。各种刺耳的议论不时传到李秉哲的耳中，李秉哲不但没有回敬这些人，反而认为，众说纷坛，在所难免，不值得大惊小怪。社会上的种种议论不但丝毫没有动摇他的意志，反而更加坚定了他的决心。他想，不管别人怎么说，只要把工厂建设起来，并且让工厂里生产出来的东西不是沙子而是白糖，那就是胜利。

从会社成立的第一天开始，李秉哲就着手购买建厂用地。当时，由于战争，首都临时迁到釜山，在釜山可用的空地几乎全被军事机关征用了。要想买一块交通方便、水电供给充足的场地比登天还难。后来经多方了解，李秉哲打听到在田浦洞有一处面积 1000 多坪的空地，是被战火烧毁的釜山橡胶工业社的旧址。但听说这块地的主人，原釜山橡胶工业社社长李东熙先生很固执，过去曾有许多人想出高价买这块地皮，但李先生总是执意不肯出手。李秉哲抱着试试看的想法，派人去试探了一下，结果得到了出人意外的回答。回来的人说：“老先生让我明确告诉你，地是肯定要卖的，但要看什么人买，买去干什么用。”李秉哲听了，感到有希望，就想亲自去拜访这位老先生。他正要出门，李东熙老先生竟找上门来了。李秉哲热情地把他让到屋里。老人一进他的办公室，还没坐下就急着说：“我早在大邱时就知道李社长的大名了。”老先生操一口庆南道的方言，再加上说话嗓门高，乍一听，好象要吵架似的。李秉哲以为是他和派去的人发生了什么误会，就谨慎地试探道：

“老先生，请问，您来有什么见教吧？”

“李社长，听说你要买地建厂，这是真的吗？”

“是真的。”

“那就买我的吧。”老先生接着解释说：“我的橡胶厂被火烧毁以后，有许多人都托人说情想买这块地，但我不想卖给他们。”

“可是……”李秉哲想，老先生是不是向我讨价还价来的？还没等李秉哲说完，老先生就接过去说：

“看得出来，李社长还有疑虑。请李社长不要误会，我不是向李社长讨价来的，李社长按现在行市给价就行。”

这样，李秉哲以感激的心情买下了位于田浦洞 742 号的 936 坪地皮，保证了建厂用地。

接着就是筹集外汇。由于全套制糖设备都需要进口，所以必须筹足外汇。据日本三井物产和田中机械提供的预算，包括 4 台圆心分离机、一台结晶罐在内的一整套设备需 15 万美元，引进设备的其他费用需 3 万美元，共需 18 万美元。

在当时的韩国，这 18 万美元实在是一笔数字很大的巨款。但是，李秉哲向商工部等有关当局说明事业的目的，取得了商工部的理解和支持，18 万美元很快就解决了。这样，资金问题就顺利解决了。

场地和资金落实以后，李秉哲于 8 月 1 日召开了第一制糖成立大会，大会通过了发起人拟订的章程，选出了第一任领导干部，推选李秉哲为代表理事和社长，赵洪济为副社长，具英会为专务，许鼎九为常务。会社成立起来之后，立即在釜山地方法院进行了会社成立登记。

8 月初，李秉哲和第一制糖厂厂长金再明等人东渡日本订购机器。他们一到日本就引起了日本社会各界的关注。持欢迎态度的财界说这是“迎来了增进日韩两国经济合作的新局面”。持反对态度的则说：“韩国是日本白糖的主要出口市场，韩国想要建设规模可与日本制糖业展开国际竞争的制糖厂，日本有必要不惜丢掉市场向韩国出口制糖设备培育自己的有力竞争者吗？”尽管日本各界有不同的反映，但李秉哲一行的活动却没有遇到什么麻烦，整个订货过程都比较顺利。

李秉哲一行回国后不久，在日本订购的机器就开始陆续到货。机器安装服务会社的技术人员在李秉哲和金在明的指导和监督下投入了安装工作。由于李秉哲精心计划，巧妙安排，带领全体员工日夜奋战，仅用 4 个月时间就完成了安装任务，比原计划提前两个月完工。

设备安装调试完毕之后，最后到了关键的试运阶段。1953 年 10 月 28 日，人们期待已久的试运日子来到了。当起动的电钮一按下去，机器便伴着人群的欢呼声和掌声旋转起来。可是当把从台湾进口的原糖一投进去，机器便剧烈地摇晃起来。停机进行检查和分析也没找出原因。李秉哲带领全体员工不分昼夜地对机器进行反复检查，就是找不到原因。到了第九天，终于在一个意想不到的地方发现了问题，一个焊工说可能是一下子投进的原糖大多使机器失去了平衡。久病乱投医，尽管是一个普通员工说的话，李秉哲还是抱着万一的心情去试一下。结果经过调整进料以后，雪白的糖果果然从出料口淌了出来。试运成功了！后来，李秉哲为了纪念这个具有深远意义的日子，就把那天（11 月 5 日）定为第一制糖的创建日。

第一制糖在试运投产的当天，李秉哲就把生产出来的 6300 公斤白糖拿到釜山市富平洞去出售。当时在韩国市场上，因生活必需品供不应求，通货膨胀日趋严重，进口白糖每斤的价格已上涨到 300 元，而第一制糖的白糖每斤

只卖 48 元，价格是相当低廉的。

尽管第一制糖生产的白糖质量和色泽同国外进口的白糖差别不大，价格也如此低廉，但在投售初期，消费者的反应却不怎么好。是什么原因呢？经过市场调查李秉哲发现，反应不好主要有两方面的原因：一是受不相信国产品风气的影响，许多消费者不相信国产品的质量；二是售价过低反倒使人产生一种怀疑心理，就连经销商都武断他说：“便宜没好货，质量肯定不如进口的。”

后来，李秉哲改变了销售策略，把每斤白糖的售价从 48 元提到 100 元，这样一来，销量果然有了增加。再加上转入正式生产以后，产品质量逐步提高，第一制糖生产的白糖被越来越多的消费者承认，销售量大增。

到 1954 年，第一制糖的销售额已达到 7.22 亿，获纯利 1.62 亿，销售利润率达 22.4%，自有资本利润率高达 80%。

第一制糖的成功，标志着三星作为现代的生产企业，迈出了具有重要意义的一步。

第一制糖的巨大成功也刺激了许多企业家。继第一制糖创建之后，从 1954 年 8 月至 1956 年 3 月，共有 7 家制糖厂相继投产，这样就使白糖的年产量猛增到 15 万吨，超过国内市场需求量的 2 倍，结果形成了供大于求的局面。

面对激烈竞争，李秉哲及时采取果断措施，一面继续扩充设备，一面努力改善经营管理，降低成本，提高质量，从而使第一制糖保住了绝对优势的地位。

然而，1957 年 7 月 1 日韩国当局突然宣布大幅度增加白糖的税收。税收一增加，白糖价格也随之上涨，白糖价格一上涨，其需求就会下降。白糖需求量的下降，导致了更加激烈的竞争，竞争的结果必将造成部分企业停工或破产。

当时，第一制糖经过三次扩建，从业人员增加到 1000 余名。如果工厂陷入危机，就会使数百名从业人员加入失业大军。李秉哲想，这不就等于企业放弃了应承担的社会责任吗？他认为作为一个企业家，在任何情况下，都只能带领企业前进，不能裁减从业人员。但他知道这不是单凭善良的主观意愿就能办到的，必须得拿出具体的切合实际的措施。李秉哲根据自己多年积累的经验，经过反复考虑，决定兼营其它产业，发展多种经营。他把这个想法交给会社理事会讨论，理事们一致赞成他的想法，并提出经营糖果业的建议。经过讨论，大家一致认为在白糖需求疲软，竞争非常激烈的情况下，制造和销售以白糖为原料的糖果，既可处理滞销的白糖，又有利于降低成本，收到一举两得的效果。听了大家的建议后，李秉哲就派人调查国内糖果业的状况。经过调查，李秉哲发现原来国内经营糖果业的企业都是一些规模比较小的小厂，设备也比较简陋。如果第一制糖打入处于十分落后的糖果业，就可以迅速垄断糖果市场，获取巨额利润。但李秉哲却作出了第一制糖不进入糖果业的决定。他认为尽管进入糖果业可以使第一制糖得到复苏，但却要挤垮许多经营糖果业的小企业，造成许多人失业。在李秉哲的头脑里，企业应该为社会造福，不应该以牺牲他人利益为代价去追求自己的利润。另外，在当时许多物资都供应不足的形势下，也不是除了糖果业就没有可供选择的事业。所以李秉哲没有接受会社理事会提出经营糖果业的建议。

后来，李秉哲决定经营制粉业。制粉厂完全采用国产设备，建厂工作非

常艰苦。但是，由于李秉哲带领全体员工发扬艰苦奋斗的创业精神，工程进度很快，从 1957 年 10 月破土动工，到 1958 年 4 月仅用半年时间就完成了全部土建和安装工程。又经 1 个月的试运转第一制糖的制粉厂就正式开工生产了。

现在，第一制糖已经发展成为能生产加工 30 多种食品。饲料等产品的综合企业。

第一制糖的成功，使李秉哲饱尝了成功的喜悦，同时也使他更加深刻地认识到企业的社会责任。因此，出于应在替代进口的产业方面建设更多的工厂，为社会造福的目的，李秉哲决定向毛织业挑战，建设一座现代化的毛纺厂。

从当时韩国纤维工业的状况来看，尽管生产能力已超过朝鲜战争以前的水平，但纤维工业的生产仍远远满足不了国内的需要。因此，纤维制品不得不从国外大量进口。其中，特别是毛织品和毛纱的进口量更大，毛纱的进口纯度高达 79.7%。如果在国内建立一个毛织厂，不仅可以节省大量外汇，还可以大大加快国民经济的发展速度。李秉哲就是在这种社会经济背景下提出建设“第一毛织”的设想。

但理事会的其他成员对毛织业都持怀疑态度，他们认为无论是从资本、技术，还是市场方面看，风险都太大。因此，他们主张，如果要发展纤维工业应选择棉纺工业。理由是毛织业需要巨额资本和高级技术，而棉纺在技术上容易生产，短期内市场也比较稳定，风险比较小。

在这种情况下，李秉哲没有草率下结论。他首先对国内毛织和棉纺的生产销售状况进行了调查。根据调查的结果分析，李秉哲认为，如果按照理事会其他成员的意见，建设大棉纺厂，那么国内原有的棉纺厂大部分得关门。这是李秉哲不愿看到的事情。于是，李秉哲去征求当时的商工部长姜声郎的意见。姜声郎早就听说了李秉哲准备投资于纺织业，所以，他一见到李秉哲就说：“听说你要经营纤维业，依我看，棉纺业正在走下坡路，没有什么前途了。我劝你是否考虑一下国际市场上都很有前途的毛织业。”这时，李秉哲还没有掌握有关毛纺织业的知识，但有关毛织业的前景他是早已知道的。

“尽管我们每年都进口价值在 1000 万美元以上的毛纺织品，但能真正称得上是毛料的西服面料却很少见。”为唤起李秉哲的兴趣，姜声郎接着说：“建立毛织厂，从国家来说也是非常紧迫的，因此，希望三星能起先驱的作用。”

李秉哲本来就倾向建立毛织厂，再加上对市场的调查和商工部长姜声郎的分析和建议，更坚定了他建毛织厂的决心。

1954 年 9 月 15 日，李秉哲集资 1000 万元，在大邱成立了“第一毛织工业株式会社”，并进行了会社设立登记。

第一毛织成立以后，首先要做出的决策就是工厂的规模。理事会其他成员主张工厂的规模能适应国内市场的需要就够了，太大了风险也大。而李秉哲却认为，什么样的规模，都有失败的风险，但失败并不可怕，最可怕的是从一开始就准备失败。如果一开始就没有百分之百的自信，那就干脆不干。他主张，一个立足长远的企业，首先就应该建立一个能在国际竞争中取胜的工厂，其设施和产品质量必须达到国际水平，只有这样才能降低生产成本，以物美价廉的产品占领市场。

为了说服理事会其他成员，李秉哲举了日本人在中国长春建立动物园的例子。他说，当时负责建设动物园的那个日本人，一开始就把建设动物园的

全部预算都用在购置场地上了。这样就引起了其他日本人的议论，多数人主张应先制订饲养动物的计划，然后再确定动物园的规模。但负责筹建动物园的人却说：“动物随时都可能增加，预算也可以追加，如果动物园的规模建小了，以后动物多了挤不下怎么办？”结果证明这位负责人的设想是对的，动物园建立不久，宽阔的园地就被各种动物占满了。毛织厂的情况也是一样，从建厂开始就应考虑到未来的发展。经过反复做工作，李秉哲终于说服了理事会的其他成员。

1955年1月4日，第一毛织在砧山洞举行奠基典礼，接着开始平整场地，准备施工。从3月下旬开始，梳毛厂的建设正式动工，到5月织布、毛纺、印染、加工工厂也陆续开工兴建，在第一毛织开工不久，西德斯宾堡公司的负责人来现场视察，他对李秉哲说，在西德订购的设备已经启运，到货就可以安装了。同时，他提出了保证设备的正常运转，应由西德方面派60名技术人员帮助安装。李秉哲问他：“如果西德方面派60名技术人员帮助安装需要多少时间？”那位负责人说：“根据我们的经验，至少也得1年时间。”李秉哲听后心里盘算着，如果按60人干一年计算，一年至少需要支付30万美元劳务费，这30万美元在当时是一笔相当于再建一座工厂的巨款。

如果自己动手去干，不就可以省下这笔巨款了吗？从当时三星的实际能力看，三星已具有一定的自力建厂的经验，也培养了一批具有较高水平的技术管理人才，李秉哲坚信完全可以依靠自己的力量完成安装。但他不好完全拒绝西德方面的建议，最后决定从斯宾堡公司聘请4名制丝、印染、加工、空调方面的技术人员帮助安装，其余全部由自己负责。斯宾堡公司的负责人看到李秉哲态度很坚决，只得以“如果工厂建成后生产不出产品，斯宾堡公司概不负责”为条件同意李秉哲提出的方案。

在第一毛织进行工厂建设的过程中，李秉哲带领施工人员全力以赴投入紧张的施工，因为他深知，工期越长，花钱越多，摊入产品的成本也就越高。所以从一开始他就对工程抓得很紧。经过夜以继日的奋战，到12月20日，梳毛厂建成，比计划提前6个月。到1956年3月先后建成了毛纺、织布、印染和加工工厂，基本完成了第一毛织厂的厂房土建工程和设备安装工作。

第一毛织主要工程竣工后，又经过2个多月的试运转，第一毛织于1956年5月2日正式开工投产。因为第一毛织是韩国自己建立的毛纺厂，采用的又是当时世界上先进的技术和设备，因此受到当局有关部门的重视。在工厂投产前后，当时的法务部长官、财务部长官和韩美财团理事长等官员都曾先后亲临工厂视察，对第一毛织的建成表示祝贺。特别是当时的总统李承晚，也于1957年10月26日来厂视察，对工厂建设和生产情况非常满意，同时为工厂一题写了“衣被苍生”四个大字。李承晚的题词现仍保存在第一毛织大邱工厂的经理室内。

但是，第一毛织投产以后面临的困难仍然很多，如不及时解决，甚至会影响到工厂能否生存。首先是从业人员的技术水平太低。虽然在建厂之前李秉哲已选派一些人员到国外学习先进技术，但无论是人数还是技术水平，都远远不能满足工厂的需要。特别是机械制造及其操作，由于机械的精密度都很高，在产品生产过程中就常常发生机械事故。另外，进口原料的技师也往往得不到保证。由于当时工厂只能以海外商社送来的少量样品作为订货标准，而到货的原料质量又不如样品质量，所以生产出来的产品质量难以得到保证。

针对这些困难，李秉哲采取了许多措施。为了提高从业人员的技术水平，他一方面不断向国外派遣研修生，同时他又从西德、英国等国聘请技术人员到工厂指导设备的调试和维修。为了提高产品质量，加强产品质量管理，他在工厂内部设立了试验室。为了保证进口原料的质量，他指派专人收集国际羊毛市场信息，并对这些信息作出专门分析。为了加强领导力量，他增加了第一毛织理事会的成员人数，到 1959 年 12 月，理事会成员从初建时的 13 名增加到了 16 名。通过上述一系列的措施，第一毛织的企业素质得到了全面提高。

企业素质的提高促进了产品质量的提高。随着产品质量的提高，第一毛织的产品在市场上得到了消费者的认同，销售量猛增。

1958 年，企业的销售额达到 44.9 亿元，获纯利 1.7 亿元，1959 年度企业销售额达 62.3 亿元，创利润 2.4 亿元。随着企业经营的改善，企业资本也迅速增加，到 1960 年 4 月 8 日，第一毛织的资本从创立时的 1 亿元猛增到 30 亿元，短短 6 年时间增加了 29 倍。第一毛织在当局限制进口政策的保护下，成了完全可以满足国内市场需求的最大毛纺企业，从而结束了外国毛料长期垄断韩国市场的历史。

现在第一毛织已发展成为拥有 4000 名员工的世界级毛纺企业，产品畅销到世界各地。

“要成为一个能得到顾客信任和经营最好的企业”。这是李秉哲在创建第一毛织时提出来的经营目标，也是他后来始终坚持的原则。

第一制糖和第一毛织的成功，牢固地确立了李秉哲在韩国商界的地位，也使得李秉哲开始名扬海内外。

在当时社会上，年青人经常用“我是李秉哲”来夸耀自己会花钱。在大人中也流传着这样的说法：“我是李秉哲，认识吗？”李秉哲的大名成了韩国财阀的代名词，他成了家喻户晓的企业家。

然而，当李秉哲第一次听到自己被称作财阀时，心里感到受之有愧。他想，自己虽然在韩国第一个建立了大规模的制糖厂和毛织厂，为提高国民生活水平做出了一点贡献，但是比起英、美、日等国的那些世界性的大财阀来，自己简直就是小巫见大巫了。所以，每当别人用财阀称呼他时，他心里总有一种不满足感，他想要成为一个世界级的大财阀。

李秉哲在寻找新的投资领域，他要找到三星集团新的经济增长点。同过去一样，李秉哲着手进行详细的市场调查。李秉哲坚信，只有通过详细的市场调查并经全面的分析才能作出正确的决策。这是他取得成功的法宝之一。

当时在韩国，电、煤、铁路、造船等基础工业都由官方经营，民间资本可以插手的实业很有限。经过调查研究，李秉哲把他的眼光投向了肥料工业。

60 年代的韩国，农民人口占总人口的 60% 以上，能否实现肥料自给，是关系到农村经济发展的大问题。可是，由于肥料业是一项投资大、技术要求高的事业，当局还没有能力解决。李秉哲决定率先担负起建设肥料厂的重任。

但是要建设一个大规模的肥料厂，需要 4500 万美元的投资，这在当时可以说是个天文数字，在国内是根本不可能筹集到这么一笔款子的。李秉哲把筹款的方向转向了国外。他算了一笔帐，如果从国外借款建厂，解决国内肥料的自给，就可以节约用于进口肥料的外汇，这样有 5 年时间就可以连本带息还清借款。由此可见，借款建厂是合算的。因此，他决定通过从国外借款来解决建厂资金。

李秉哲提出的借款建厂的方法，实际上也是对韩国日后确立靠借款引进外资来发展经济的模式所做的最初探索。韩国后来经济发展的事实证明，李秉哲的这个方法是正确的。

随后，李秉哲在韩国当局的支持和协助下，凭着三星在国际上的信誉，经过无数次努力，终于同西德的克鲁普公司达成了协议，签订了一项借款合同。可是，天有不测风云，正当他在国外奔波，满怀信心地加紧推进建厂准备工作时，韩国国内发生了“4019”事变，这迫使他的计划不得不停了下来。

朴正熙上台后，开始集中精力抓经济建设，但当时国家仍无财力和技术力量建设象肥料厂这样规模的工厂。所以，朴正熙把建设肥料厂的任务又交给了李秉哲，要求李秉哲继续完成建设肥料厂的任务。

尽管李秉哲在筹建肥料厂的过程中遭受了重大挫折，再重新去干，一切都得从头开始，但他考虑到朴正熙已表示，当局将“全力予以协助”，并指定当时的副总理兼经济企划院长官张基荣具体帮助解决可能遇到的困难，便毅然接受了这项任务，决心竭尽全力建设一座世界规模的肥料厂。

任务接受下来以后，李秉哲便投入了紧张的准备工作中。他首先把已分散到各厂的原班人马重新集中起来，制订计划和具体方案。接着他又再次亲自到美国和日本去寻求借款和技术援助。经过同国外厂商反复交涉和对不同厂商进行对比分析，李秉哲最后同日本的三井物产就引进资金和技术达成了协议。

经过各方面的充分准备之后，1965年12月，一个年产36万吨肥料的工厂终于在蔚山工业团地开工建设。经过近两年的紧张施工，克服了许多困难，这座规模宏大的肥料厂终于建成了。李秉哲实现了自己的宿愿。

韩国肥料厂是李秉哲一生中耗费精力最大、投入资金最多的一个项目。但后来由于所谓的“偷运事件”及某些政治原因，李秉哲把肥料厂的51%的股份上缴了国家。

李秉哲在交出肥料厂之后，对三星的工作做了交待，于1966年9月22日宣布暂时退出三星经营的第一线，将经营权交给了他的长子李梦熙。

李秉哲隐退之后，李梦熙根据李秉哲的建议成立了三星企划委员会，对三星进行集体领导。

当时，虽然从表面上看，三星财团仍是韩国的第一大财团，但是，由于企业把所有潜力都用在了已献给国家的肥料建设上，所以，三星财团在对外信誉和内部从业人员士气方面都面临着危机。

根据这种情况，三星企划委员会成立以后，立即着手对三星进行整顿。他们决心要“提高社员的士气，改变萎靡不振的社风，节减开支，使企业经营合理化”并讨论了新的投资计划，以重振三星大业。

但是，由于企划委员会的要求过高，再加上内部不团结，管理层没有形成一个有威信的核心。所以，集团不但没有完成整顿计划，就连原来的基础也难以保住了。在这种形势下，李秉哲再也不能过田园式的隐居生活了，他决定重返三星经营的第一线。

1968年1月1日上午，三星各系列会社的社长陆续来到三星本部大楼准备参加预定在11时开始举行的新年团拜。这是三星第一次在元旦这一天举行团拜，往年都是在员工上班的头一天（元月4日）举行的。这次大概是李秉哲重返三星经营第一线做出的特殊安排。

11时整，穿着朝鲜式长袍的李秉哲来到三星本部大楼302室。李秉哲的

到来不仅给三星增添了新年的喜庆气氛，也给三星的事业带来了新的希望。人们都象见到救星一样热烈地欢迎他的到来，纷纷向他问候。李秉哲也非常高兴地同各位社长一一握手，致以新年的问候。

李秉哲重返三星经营第一线的消息一传，在韩国的商界就引起很大反响。商界人士表面上表示欢迎，内心却都保持着警惕。有的人甚至对李秉哲重返三星经营第一线做出了种种猜测。

商界人士的种种猜测不是没有根据的。重返三星第一线后，李秉哲在他的头脑里勾画出了走向未来的蓝图，这就是向电子工业进军！

从 60 年代后期的电子工业情况来看，美国处于领先地位，日本的电子工业紧随其后。而南韩尚处在引进外国零部件进行组装的阶段，质次价高，离电子产品的大众化还有很大的差距。

李秉哲从国内外的实际情况出发，经过周密的调查研究得出结论，电子工业无论是从技术、劳力、附加值、内需和出口前景中哪个角度看，都是完全适合我国经济发展阶段的工业”。他决心进入电子工业。

决心定下以后，李秉哲通过日本《朝日新闻》记者披露了自己的想法。当记者问李秉哲“今后想干点什么”时，李秉哲回答说：“电子工业是有发展前途的产业。现在是美国占领先地位，但我们三星也想试一试。”这是李秉哲第一次表明要进军电子产业。他公开表明自己决心的目的，一是给日本电子业一个信号，二是想看看韩国电子业界的反应。

果然不出他所料，听到李秉哲要向电子产业进军的消息后，韩国的电子业界以如果三星进入电子业，韩国电子工业界就会受到巨大打击为理由反对三星进入电子业。由于这些人的反对，三星提出的事业认可申请迟迟不能得到批准。没有办法，李秉哲直接找到朴正熙，向他说明电子业的前景，提出了应该把电子业作为国家的事业予以扶持的主张。6 月 19 日当局终于公布了电子工业振兴 8 年计划，为三星发展电子工业扫清了障碍。

1968 年 12 月 30 日，三星电子召开了发起人大会，会上通过了章程，选举了理事会。

1969 年 1 月 13 日，“三星电子”在汉城民事地方法院进行了设立登记。

在三星电子成立大会上，李秉哲就三星电子的任务指示说：

“三星电子今后不仅要生产电视机、录像带、集成电路等还要生产电子工业情报处理机——产业电子和宇航产业的产品。”

三星加入电子业，刺激了韩国电子业的发展。如今电子产品已成为韩国的主要出口产品。

三星电子的产量也迅速增加。到 1978 年，三星电子生产的黑白电视机就突破 200 万台，超过了日本的松下电器公司，年产量创世界最高记录，到 1985 年 5 月已突破了 1000 万台。三星电子的产品品种也在不断增加。它在韩国首先开发出了彩色电视机和录像机，其中录像机是继日本、荷兰之后，在世界上第三个开发出来的。

在三星奠定了电子工业的基础以后，李秉哲把他的投资方向转向了重化工业。

70 年代初，韩国当局提出了发展重化工业的政策，发表了重化工业宣言。李秉哲抓住这个机会，动用大量资金，适时地进入了重化工业和国防工业，建立了造船、机械、石油、化工、建筑等产业。三星转向重化工业，是李秉哲“应国家和时代的要求”而选择的道路。

在三星建立起重化工业基础之后，李秉哲接着就向尖端产业挑战。

70年代，世界许多国家都受到石油危机的威胁，这种形势使李秉哲感到必须确立新的事业方向，发展节约能源的产业。他仔细观察研究了日本是怎样对付能源危机的情况。他从日本的经验中发现，向高技术集约型产业转换，以少量的资源制造出口附加价值高的产品，是既可在世界市场上减少摩擦，又可增加出口的好办法。李秉哲认为，作为缺乏资源的韩国，尤其要学习日本的经验，发展高技术产业。因此，他不顾众人的怀疑和反对，毫不动摇地带领三星人向半导体等尖端产业发展。现在，韩国已成为全世界瞩目的半导体生产大国，其中256K芯片的产量位居世界第四。

今天，三星已发展成为世界性的大企业。三星所以能从一个微不足道的小企业发展成为世界性的大企业，这和李秉哲的挑战精神和不断开拓进取的意识是分不开的。

李秉哲在他50多年的企业生涯中创办了许多实业，他所涉及的领域包括了农业、贸易业、轻工业、重工业、电子业、建筑业、国防工业、航空工业、造船工业、尖端技术产业以及服务业。

李秉哲作为韩国第一财阀，当之无愧！

四、夕阳余晖

1987年11月19日5时5分，李秉哲与癌症斗争了11年后辞世。在为期3天的悼念活动中，有12万人分别到设在世界各地的54个灵堂进行了吊唁，包括美国总统和日本首相在内的国内外知名人士2000多人以各种方式哀悼他的逝世。

60年代后期至70年代中期10年间，是李秉哲一生中最紧张最繁忙的时期。在这期间他的身体一直很健康，没有任何疾病。但是，1976年8月李秉哲到东京庆应大学附属医院做检查，发现胃部有病变。医生说“象是胃溃疡”，劝他做手术。但是因为工作繁忙，他没有进行手术治疗，也没做进一步检查就带着X光照片回国了。

回到汉城他立即就把庆应大学附属医院诊断的情况告诉了做医生的女婿和长侄，同时给他们看了X光照片，并向他们介绍自己的病情说：“虽然还不知道胃溃疡已发展到什么程度，但还没有感觉出明显的症状，做一下药物治疗就可以了。”

过了几天，他们来告诉李秉哲：“我们经与几家主要医院的专家研究，决定马上进行手术。”家里人也都劝李秉哲尽快做手术。听了他们的意见，李秉哲感到有点反常，他又仔细观察家里人的表情，见他们个个心情都很沉重。他感到情况很严重，怀疑自己是不是患了癌症。于是他把家里人叫到眼前，若有所思地说：“人的生老病死是不可避免的……如果是不治之症，自然就应该面对死亡。”

沉默了一会儿，他接着说：

“假如是癌，不要瞒着我，照直告诉我，我挺得住。”家里人以很低沉的语调回答说：“还未确诊，但也不能完全排除癌的可能性。”

一句话，李秉哲就全明白了，他想，再也不用问了，自己得了癌症是确定无疑了。

尽管李秉哲已有思想准备，但是，当他的怀疑真的变成事实时，他的心

情是可想而知的。那天晚上，他躺在床上想了很多，一夜未能入睡。

过了几天，李秉哲的心情逐渐恢复了平静，他开始严肃考虑对待疾病的问题，他对胃癌的情况进行了调查，通过调查，他了解到胃癌的手术死亡率在美国是 50%、在韩国是 80%，并且早期胃癌通过手术是可以治愈的。他从调查中得出结论：“虽说是‘人命在天’，但听天由命也是愚蠢的态度。我一定要战胜癌症。”他把国内外有关胃癌的资料和书籍汇集在一起，研读专家的著作，了解治愈的病例。他发现，世界胃癌发病率最高的是日本，治疗胃癌的技术也是日本最好。他还了解到日本东京癌研究所附属医院院长木尾谷环是治胃癌经验最丰富、手术成功率最高的医生。掌握这些情况后，李秉哲就同家里人商量制定了一个到东京去做手术的方案。他经东京的朋友介绍，请木尾谷环博士给他做了手术。手术之后，木尾谷环告诉他：“手术非常成功。除了支气管之外，其他器官都没有毛病，如果能把烟戒掉，再活 20 年没问题。”

自从手术以后，李秉哲对疾病采取了一种超脱的态度，以“生寄也，死归也”的态度对待疾病，始终保持良好的情绪。同时，他注意改变了有害健康的生活习惯，不做有害健康的工作。这样，李秉哲又度过了 11 年。

到 1986 年 5 月，李秉哲由于持续高烧，左肺发生了病变，经国内外专家检查，确诊为肺癌。发现肺癌以后，尽管他多方求医，但是由于他年迈体弱，病情终不见好转，最后终因癌细胞扩散，医治无效。

1987 年 11 月 19 日 5 时 5 分他在亲友的守护下，望着卧室墙上写着“空手来空手去”的横幅，与世长辞。

李秉哲逝世以后，韩国几乎所有报纸都在头版以醒目的标题报道了他逝世的消息，国外许多报纸也报道了他逝世的消息。为了表彰李秉哲做出的功绩，韩国当局追授他一枚一级国民勋章。三星为他举行了隆重的悼念活动。在 11 月 20 日~22 日为期 3 天的悼念活动中，有 12.3 万人分别到设在国内外的 54 个灵堂进行了吊唁。韩国的崔圭夏、全斗焕、卢泰愚、美国前总统里根、日本前首相竹下登等近 2000 名国内外知名人士分别送花圈、打唁电，哀悼他的逝世。

11 月 23 日，李秉哲的遗体安葬在龙仁自然公园苍松翠柏环抱的湖岩美术馆旁。

三洋之魂——井植薰

井植薰是日本的著名家用电器制造公司——三洋电机株式会社的创始人之一。1911年2月9日，他出生于兵库县津名郡东浦町的一个普通农民家庭。1925年他去大阪在其二姐夫松下幸之助创建的松下制作所工作，1939年侵华战争期间被派往上海筹建松下电业株式会社。战后井植薰辞去在松下的职位，于1950年4月与大哥合资建起了三洋电机公司。30多年来，在他的经营管理下，三洋公司由一家不知名的小企业发展为享有国际盛誉的大型集团公司。它拥有45000多名职工和技术人员，在世界各地建立了101家分公司和营业所，年销售额超过110亿美元。1987年8月13日，井植薰与世长辞，享年76岁。

“（他）不仅具备了我所说的优秀企业家的全部条件，而且还在为人处世、自我修养方面为我们树立了一个令人敬重的典范。现在，可以毫不夸张地说，我实际上是在不知不觉之中论述和描写着（他），他就是一名我心目中的最为理想的企业家。”

谁能当得起“当代经营之神”松下幸之助的如此盛赞呢？这个人就是前三洋电机株式会社社长、三洋企业的创始人之一，我们这篇传记的主人公——井植薰先生。这位普通的农家子弟以其惊人的实干精神在日本的家用电器制造行业中奋斗了60多个春秋，为创造人类更美好的生活而殚精竭虑。他的磊落心胸和充满智慧的人生信条是值得人们敬仰和学习的。

一、淡路岛的顽皮少年

井植薰的母亲告诫他：“无论在什么场合都要先站在对方的立场上考虑问题，要把对方的便利、快乐和繁荣看成首要的事情。”母亲的话为井植薰指明了前进的方向。

兵库县津名郡东浦町，当地人叫它淡路岛。1911年2月9日，以撑船为生、靠种田种菜过活的井植清家，一个新生儿呱呱坠地。他的5个姐姐和2个哥哥围在床边，或惊奇或喜爱地望着他们的弟弟、井植家的末子。父亲更是欢喜不尽，在暖暖的春风中为他取名薰。陌上草薰，香气袭人。寻常百姓家添丁加口，喜庆之余莫不希望这个小生命自此以后能出人头地、光宗耀祖。

井植家族代代务农，但是到了井植清这一代，由于社会的发展影响了他的思想，每天总是面朝黄土背朝天的耕种生活再也无法拴住他的心了。于是他购置了一条船，起名“清丸号”，搞起了海上贩运的行当。他乘船去过大阪、九州甚至朝鲜。这在当时是顶了不起的事业，起码在他心目中是这样认为的。所以他当然希望自己的下一代能子继父业，乘风破浪干出更大的事业。但是一连生了5个女儿之后，这个一心想在外面闯世界的豪爽汉子开始变得沉默寡言、闷闷不乐。直到长子岁男出生，他才恢复了往日的笑脸。岁男岁男，一年一个男孩。果然天遂人愿，妻子又为他添了两个胖小子。末子薰整整比岁男小了9岁。在岁男10岁生日那天，父亲为这几个孩子每人做了一艘模型船，全是仿着“清丸号”制成的。这份良苦用心待到孩子们长大成人时都有了结果。遗传的因素和幼时的教育对一个人的一生都有着至关重要的作用。也许正是受了父亲这种不甘于平淡、心存高远的性格的影响，井植三兄弟才在以后的岁月中开创了井植家族的三洋公司。

可惜，井植清在幼子不满4岁的时候因疾病而离开了人世。那时大哥岁男12岁，二哥祐郎6岁。第二年，岁男就去了大阪，祐郎也在小学毕业后外出找工作。姐姐们则是在薰刚懂事的时候就都已出嫁。

井植薰小的时候就是有名的淘气鬼，打架可比读书拿手得多，而且对手常常是比自己大的学生。有时二哥祐郎受人欺负，总是弟弟的石块为他解围。对这种村童的顽皮，母亲很少理会，只是在儿子打输了回来哭鼻子的时候，骂他几句没出息，不象男子汉，所以薰打了败仗也不落泪。这种童年时代养成的倔强性格对他成年后在事业中的坚韧不拔也是大有影响的。

但是有一天，当井植薰拎着从井里钓上来的大鲤鱼兴冲冲地跑进家门时，却被母亲痛骂了一顿。这也是他印象中母亲唯一的一次发火。母亲说：“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，万一有什么毒物或者脏东西掉进这井里，鲤鱼就会翻白肚浮出水面，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，这个爱淘气打架的孩子自从“鲤鱼事件”后突然变得懂事多了。不久，他又在母亲的劝导下在自家田边的水渠中放养了几十条鲤鱼。每天上学、放学路过水渠，他总要停下来仔细看看这些鱼；天旱的时候，还费力地挑水来注满水渠。看到那细细的鳞背荡起一圈圈水波，他的心里高兴极了。邻居们也都夸他变得比从前文静多了。直到许多年以后，井植薰才真正体味到母亲借放养鱼儿来陶冶其性情的深意。东方人借物怡情已有千年的历史了，但作为一个普通的农家妇人能做到如此寓教于无形又是多么的不容易呀！战后，井植薰刚刚开始创办自己的事业。一天，一场大火烧光了他的工厂，当他心急如焚地赶到现场时，绝没想到是母亲微笑着站在他面前，拍着他的肩膀劝慰道：“别那么垂头丧气的！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。”母亲的话语和微笑一直在帮助他。

井植薰的父亲是可敬的，但毕竟过世得太早，不足以切切实实地帮助和矫正他的发展方向。可幸的是他还有这样一位充满智慧的母亲。这位母亲曾经告诉他：“无论在什么场合都要先站在对方的立场上考虑问题，要把对方的便利、快乐和繁荣看成首要的事情。把这种思想溶入自己的事业，那你终究会得到自己的幸福。”这样一位母亲怎能不叫人肃然起敬呢？想想现在的许多母亲，把孩子训得循规蹈矩，似乎很有教养；同时又把孩子保护得周周全全，万事不必费心，可就是不教他们什么是真正的做人道理。今后他们将要靠什么样的准则来约束和指导自己，置身于社会呢？孩子们需要的不是双手的搀扶、水中的救生圈和发怒时的巴掌，而是一张地图，一张能够在今后的生活中给他们指明道路的地图。他们一旦遇到阻挠就能依靠这张地图指点迷津。无疑，井植薰的母亲就为她的孩子绘制了一张很好的地图。有这样一位可敬的母亲是井植薰最大的幸运。

好男儿志在四方，母亲再值得眷恋，也终有分别的时刻。送走了5个女儿和两个儿子以后，终于幼子也要离开家乡，母亲的心真的要碎了，但是她没有在儿子面前有丝毫表露，只是默默为他整理行装。轮船驶出很远，井植薰望着母亲依稀可见的身影，泪水不觉籁籁而下。谁言寸草心，报得三春晖？

这一天正是公元1925年3月26日。

二、为松下打工

经过 25 年的艰苦努力，并植薰从一名学徒工变成了松下公司的常务董事兼制造部长，成为公司内举足轻重的人物。可在这个时刻，他向松下递交了辞呈，开始了新的创业。这年，他 38 岁。

1917 年春，薰的二姐梅乃嫁给了正在大阪电灯株式会社任职的松下幸之助，这位日后松下公司的大老板成了并植薰的姐夫。就在婚后不久，松下辞去了工作，开始经营自己的小作坊，岁男成了他的帮手。几年后祐郎也进入了松下制作所。离别了家乡，并植薰自然直奔大阪来寻找哥哥。那时大哥已经服兵役去了，只有二哥在松下制作所当经理。即使和松下有着亲戚关系，薰仍只能从制作所的一名普通学徒干起。

当时松下电器制作所的主要产品是拉线开关、两用插头和自行车灯。绝大多数私营企业也只能生产这些零星产品。但自制作所开张之日，不断开发新产品、扩展新领域和占领新市场的经营作风就被贯注于企业的全部工作中。即使是这些小商品，松下也始终从设计到制造，坚持为普通百姓实际生活着想的经营方针。能在这样一个有眼光有头脑的人手下当学徒，对于初涉世事的并植薰来说真是莫大的幸运。

那时候松下电器制作所还只是一个小小的私营企业，职工总数尚不足 100 人。企业虽小但管理却非常严厉而刻板。这里的工人等级森严，他们被分为 4 等，分别是一等、二等、三等和学徒。各级之间有严格的分工，工人不能越级而做。学徒自然是其中最低的一等。他们除了睡觉之外，恐怕很少有机会离开工厂。扫地打水、擦窗送货，只要有杂活，全是徒工们干。

建在大阪大开町的松下制作所，是幢木结构的两层楼房，楼下是工场和办公室，楼上就是工人宿舍。年轻的学徒工挤住在用杉木板隔出的小屋。屋内除了床铺外，几乎没有任何生活设施。用水和上厕所全要下楼，到工场间去。木板造的房子，时间长了就滋生出许多臭虫。这些小东西叮得学徒们身上又疼又痒，整天无法入睡，于是小学徒们就想尽办法，展开一场“人虫大战”。怎耐臭虫太小又异常狡猾，制虫斗争一次次地失败。这时，并植薰发挥他童年那种鬼灵精的想象力，将工厂用作包装箱的瓦楞纸剪成细细的长条，嵌进木板的缝隙，缝外留下一条边。臭虫性喜溜缝钻洞，瓦楞纸边缘的许多孔隙恰恰成了臭虫们的葬身之地。这场战争以徒工们的全面胜利而告终。臭虫消灭之后，并植薰就把这项发明撇在了一边。但是没过多久，市场上出现了一种“臭虫捕捉器”，设计同并植薰的发明非常相似，而且销路还非常不错。并植薰很懊悔为什么自己没有想到去完善和制作这个东西，懊悔之余他也得到了一个启发：原来只要以生活为需要，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。

拿今天的眼光看，那时学徒们的工作真是苦不堪言。

20 年代中期，象松下制作所这样的小型私营企业还没有能力购买运货卡车，所以运送材料和货物只能靠板车、马车和自行车。这类的杂活自然落在了十几岁的徒工们身上。在肩扛手推地将成百斤的材料或货物装上车后，学徒们任由皮带深深嵌入自己的肩膀和后背，拉着比自己体重重几十倍的东西四处送货。这样浑身臭汗地奔波一天下来，人都快散了架。如果说当徒工的只把这种繁重的体力劳动当成养家糊口的必由之路的话，就只能任由这种劳动消磨掉自己全部的锐气；而如果他能将这种劳动当作是对意志的磨练，那么他不仅能够以更主动的姿态来迎接这种挑战，而且也不会熄灭他向更高目

标追求的信心。他会拉着板车的同时期望有朝一日驾驭马车，而当真的驾驭了马车又会羡慕那些开动卡车的人。不甘于日复一日平淡无奇，憎恨消磨时光碌碌无为，是井植薰从他父亲那里继承的最有益的性格特征。他怎么会安心于这种艰苦而平静的生活呢？当时一天工作后大多数学徒工都会把自己撂倒在床上，一觉睡到天明。井植薰却凭着惊人的毅力，坚持了8年的夜校学习。每天工场收工天已近黑，夜校开课又早，所以他只能饿着肚子跑到学校上课，夜晚回到宿舍只能以冷菜剩饭充饥。每当看到别人吃好东西的时候，还是孩子的他怎能不动心呢？但是为念书才吃不上好东西，这又有什么关系呢？每到周末，徒工们相约着拿着打折的电影票赶去看电影，工场登时冷冷清清，但井植薰却把这段时间当成难得的机会，抓紧时间温习功课。工人们都觉得小薰不可思议，不合群，但又因他按时上工、收工，干活勤奋而无可指摘。从众使大多数人流于平庸，而特殊的努力使井植薰出类拔萃。功夫不负苦心人，他就这样心甘情愿找苦吃，最终以优秀的成绩修完了机械制造和商业会计两种课程。

1930年12月26日，他收到了有生以来第一张任命书：“兹任你为本厂三等职员。”从此他摆脱了学徒的身份，成了松下制作所的一名正式工人。那时的松下制作所也发展成为了一个拥有97名职员和380名工人的中等企业。三等职员上面是二等职员，当上二等职员上面还有一等，爬到了一等职员的地位之后又将怎么干呢？随着年龄的增长，井植薰开始对自己漫无目的的苦干产生了疑问，禁不住胡思乱想地安排起自己的将来了。怀有雄心的他在畅想未来时，自然将眼光放在了老板松下幸之助的身上。松下9岁离家，最早在一家煤炭店当学徒，后来随煤炭店老板转业，进了五代商行推销自行车，实际上干的是修车工。当年的松下进入自行车商店是因为他已经看到，属于高档消费品的自行车将很快普及。果然没几年全国已随处可见自行车了。年龄虽小，却能准确把握社会发展的脉搏，这就是松下的高明之处。松下在车行干腻了，又转到了电灯公司。那时的大阪，电灯仍是奢侈品，老百姓家都还点着蜡烛或煤油灯，但就在那时松下已经看出社会的电器普及是大势所趋。正是基于这种判断，松下又辞去了电灯公司职员的稳定工作，为了尽情发挥自己的能力而开办了松下制作所。井植薰在松下的身上看到了成功人士所应具有的性格，那就是顺应时代的需要，按照自己的意愿努力描绘自己的人生蓝图。天才就是这样一种人，他们善于作出常人不敢作的选择，善于把握住常人把握不了的机遇。一个人没有知识并不可怕，可怕的是他丧失了接受知识的能力。井植薰能够取得日后的成功，一方面得益于自小养成的不甘平淡的性格，同时也得益于他超常的接受知识的能力，8年夜校学习使他得到了书本上的知识，5年学徒生涯让他掌握了必不可少的实践知识，而在松下身边的感悟使他领会了一个普通人怎样才能成功的诀窍。松下是他一生中始终学习和追赶的目标。

1931年新年刚过，井植薰就被任命为松下电器制作所的主任。这个主任实际上就是厂长，只不过是松下考虑到他年纪太轻，怕任命为厂长会有同辈人不服气，对他个人发展也会有妨碍。松下就是这样的一个人，井植薰的发展不能不说有松下知人善任之功。那时的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、贡献奖等十几个项目，这下井植薰学过的商业会计可派上了用场。实在是艺不压身，机会往往偏爱那些有准备的人。在松下制作所拓展市场、发展事业、收购小森干电池厂为松下

第八工厂之际，井植薰由于在第一工厂的出色表现而被任命为该厂的厂长。

第八工厂与松下其他的工厂完全不同，工人的素质普遍很低，生产方式也非常落后。管理这样一座工厂对井植薰是一次非同寻常的考验。全厂没有一个他认识的人，更谈不上对谁可以信赖。到厂的第一天，厂里的一帮黑脸大汉就给他来了一个下马威。这些人倒不是原本肤色就黑，只是因为工厂劳动保护条件差，工人们长期与制造电池的原料黑铅和锰矿粉接触，又没有环境意识，所以人人都把脸熏得漆黑。他们根本不把白白净净的井植薰放在眼里，当面嘲笑他是个白脸小和尚。而井植薰首先想到要把生产搞上去。原来厂里的生产各道工序互不衔接，满车间的工人忙着来回搬运工件，看上去忙得不亦乐乎，但生产效率极低，劳动力和能源浪费都很厉害。针对这一点他首先提出要搞生产流水线。但由于一进工厂，工人就对他有抵触情绪，所以工作开展得很困难。这时他如果只以厂长的名义去发布命令，以势压人，很可能会激起更大的对抗，以至最后一败涂地。于是他一方面向工人们宣传流水线的诸多好处，一方面想尽办法解决大家在情绪方面的抵触。但他万没想到的是从小练就的喝酒的海量这次帮了他大忙。在工人们中间都认为能喝酒的男人是真正的汉子，而真正的汉子才值得大家尊敬。注意到了这一点，井植薰厂长便开始常同工人一起饮酒，而且表现出很能喝的派头。有一次他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。”喝酒这桩事里其实也有不少学问。刚刚干完一天活马上空着肚子喝酒，没几口准得醉倒。有些人也知道这个道理，就吃得饱饱的再上阵，但往往醉得更厉害。而井植薰却有自己的心得，那就是饮酒之前喝大量的水，酒精会随水分的排泄而加快排出体外的速度。一个是有备而来，一方是仓促上阵，自然胜负立判。几次下来，工人们开始服这位新上任的白脸厂长了。不干则已，于就干到底。不久，他又邀了5个最爱喝酒的工人一起赌赛。结果自不必说，又是他赢了。从此以后，这帮黑脸大汉个个都服了他。抵触情绪一消失，干劲自然就高了。管理对路又上下齐心，生产很快搞了上去。这件以酒服人的事井植薰自己也津津乐道。他的海量得自曾为船老大的父亲也未可知。而第八工厂电池产量的快速上升刺激松下电器制作所的“乐声灯”产量增加却成了不争的事实。

自从降伏了那帮黑脸大汉后，井植薰的工作越干越欢。一天有一封电报让他惊出了一身汗。电报中催他速回家乡。家乡只剩母亲一人，难道是母亲有什么不测？他不敢再往下想，急忙打点行装。正当他要动身之时，一个学徒送来个包袱，内装一套西装，说是二姐梅乃送的。这让井植薰丈二和尚摸不着头脑。赶到家乡，他发现母亲安好，一颗提着的心放下了，但却越发觉得如坠五里雾中，细一问才知此行的目的是“相亲”，他这才明白又是发电报又是送西装的真相。他遵照母亲的意愿来到了片山家。其实他当时刚刚收服了黑脸大汉，心中正是得意，一个人过得快快活活，丝毫没有娶亲之念。完全是按照传统习惯，进到片山家，他未来的媳妇茅子就端上茶来。也好像是天生的缘分，初次见面的他们却似久已相识似的无所顾忌地谈了许久。

1933年12月14日，在大阪的松下幸之助家里，他们举行了简朴的婚礼，参加的只有男女双方的亲属。

井植薰的新婚给松下电器带来了好兆头，这一年成了松下公司飞黄腾达的一年。5月份，松下的事业部体制正式建立起来。它使得各事业部的负责人具有充分的自主权和高涨的工作热情，更能充分发挥他们的能力和创造

性。创业伊始的松下制作所，其主要当家产品是电气配线盘。它的主体是由多种材料烧制而成的，各种配料的比例直接影响到产品的质量，所以当时的类似企业对其配方一律保密，只有业主一人知晓。但松下敢于将这种同企业的生死存亡息息相关的秘密全部委托给刚进厂的新职工，显示了他在经营管理中的大将之风，他常说：“信赖之中无叛徒。”所以松下电器越是壮大，松下本人下放的权力也越多。对于成家不久，年龄刚 20 出头的井植薰来说，这无疑又是重要的一课。在松下制作所学到的经营之道和处世哲学使他一生受用不尽。

1933 年 5 月，井植薰被任命为松下第二事业部主任。第二事业部是原来的灯具厂和电池厂合并而成的。事业部采取独立核算，同独立企业很相似。松下显然是在把权力不断委托在这个得力干将身上。有些人肩上的担子压重了，思想就会变得迟钝起来，能力也会受到限制；而另一些人则是压力越大干劲越高，办法越多。这两种人在企业干部层中都大量存在。松下把那么大的权力委托在这么个年轻人身上，很多人为他捏了把汗，但是，井植薰的工作成绩很快证明了松下的判断力是多么正确。1934 年 9 月 21 日，“室户台风”横扫关西，地处三乡町的电池厂几乎被水淹没了。于电他的生产就怕水，而通往三乡町的输电线路又全部中断。短期内无法恢复。越是在混乱的局面中，领导者越应具备冷静的思考和判断能力。处变不惊是一个企业领导者所应具备的基本素质之一。井植薰第一次遇上如此大的天灾，望着被毁的厂房，他呆住了。但短暂的混乱之后，他的头脑马上恢复了清醒，冷静地意识到想尽办法恢复生产是第一要素。于是他立即请来工程队抢修厂房，并立刻做出决定，自筹资金购买发电机，在三乡町厂内自行发电。不久，厂房修复，发电机正常运转，一切如愿。关键时刻的当机立断使得工厂在这场灾难中的损失降到最低。原来为松下的任命而担心的人们这次不得不口服心服了。

很难说日本的侵华战争给松下公司（当时它已改组成为股份公司，新公司的全称叫松下电器产业株式会社）带来的是祸是福，但井植薰在松下的最后几年却不可避免地同战争纠缠到了一起，1938 年初，军队命令松下电器到上海设电池厂，现地生产军用电池。自然去上海筹建松下电池厂的任务又落在了井植薰身上。理由有二：其一，所有的厂长中他最年轻；第二，自学徒师满之后他一直在电池厂工作，能力、经验都不成问题。于是 1938 年 12 月中旬，井植薰搭上邮轮，经过 30 多个小时的航行来到了上海。那时，日军刚刚占领九江，他到了上海和南京两地考察建厂条件。南京城尸骨成山，惨不忍睹。那时的他就以企业家的敏感预见到了日军侵略中国的最终结果，最后他决定把工厂建在上海闸北青云路一带。

1939 年 4 月 7 日，他带着 20 多名工人第 2 次到达上海。又过 4 个月，设在青云路 110 号的临时工厂正式开工。它属于一个民营企业，但必须优先生产军需品，如有剩余的力量，打算生产民用品则须接受军队的监督。

1940 年，松下决定在上海筹建松下电业株式会社，原来生产军用电池的上海工厂打算并入其中，于是井植薰又回到了大阪。这次他提出了两个要求：其一请求批准他为松下电池株式会社董事。这件事被立即通过了，这使他有了建松下电池株式会社的资格。其二他要 100 万元作为建会社的资金。当时的 100 万元相当于现在的 20 个亿。这一条经过两次董事会，才在大哥岁男的极力促成下被通过了。井植岁男当时是松下的专务，他和老板在深思熟虑方面非常相似，但在决定后的态度上又截然不同。岁男一旦决定，就勇往直前；

而松下则是在深思熟虑之后再加个小心谨慎。他能够观察事情发展的整个过程，并能随时修正错误。“不过话得讲明白了，从今往后你别想再来拿一分钱。”这是松下的最后一句话。然后，井植薰就带着100万元，带着一家大小又一次来到了上海。应该说这之后一段时间内电池厂的发展是比较迅速的。南京办了厂，汉口及其它一些地方也相继开办了分厂。总之，战争只要在持续，军用电池的需求就永远是居高不下，而从事军需品生产的民间企业就总是财源滚滚。井植薰在上海的工厂里招募了不少中国工人，让他们和日本工人一样也受培训和参加工作，不允许对中日两国工人有什么区别对待。从某种层次上讲，这也是相当有正义感和平等之心的举动，是相当不容易的。

在上海的5年多时间里，妻子茅子又为井植薰生了3个孩子。然而儿子却出事了。

1943年12月2日，井植薰突然被告知儿子孝温被汽车撞了，一时间天旋地转，两眼发黑，全身登时像虚脱了一样。紧接着他不知哪里来的一股劲，飞快地骑车赶到医院。上学时还欢蹦乱跳离家而去的孩子此时正躺在扎眼的白色病床上，医生正在给他注射强心针。看起来情况并不像想象的那么严重。但就在这个时候，儿子突然低声对他说：“爸爸，我的眼睛看不见了。”看着儿子痛苦的表情，他的心疼得抽了一下，随即将孩子紧紧抱在怀里。他一边轻轻抚摸孩子的额头，一边安慰道：“没关系，会好起来的。”但孩子已无法听到他的安慰，只重复了几遍：“眼睛……看不……见了……。”就慢慢停止了呼吸。失子之痛长时间萦绕在他心中，妻子则更是悲伤难抑。自从这件事发生以后，井植薰更加懂得了人的生命之可贵，这也许就是他在人生信条中坚持“尊重他人”的原因之一吧。战争形势也是急转直下，他的母亲劝他将孩子送回日本，谨防一旦有变可以有所保证，但他没有答应。他考虑到如果上司都这样急忙为自己及家人谋求退身之道，又怎么能要求下级工作人员坚守岗位，安心工作呢？抛开在这场战争中充当的角色不谈，仅就其作为一个经营管理者而论，我们不能不佩服他的坚忍勇敢和勇于献身的精神。只有这样的气度与胸襟，才能使自己的企业立于不败之地。

日本人自己挑起了这场战争，现在却无法坚持下去了。1945年8月，井植薰从收音机中听到了日本投降的消息，想起了自己申请百万资金时心里反复忖度的那句话：“弄不好我真的会把这100万元扔进黄浦江去的。”

不出所料，不久工厂被中国军队的军政部接管。那时井植薰的心情沮丧到了极点。在上海的几年中，他和全体员工拼命努力，一切的成果随战败而付诸东流。工厂被接收时财产清点的资产总值为储备券2300亿元。这些企业是战争中的畸形产物，最终也随着战争的结束而尴尬收场。到了9月，他们接到了“全体日本人一律回日本”的命令。于是井植薰安排工人分期分批地通过领事馆接洽回国。整个撤返工作进行得非常缓慢，从9月第一批人员回国开始，直到1946年5月才轮到他自己。那时每一个工人都急着回国，井植薰却在为这些人的将来担心：回到日本，他们将何以为生呢？他让第一批回国的人员向当时任松下公司总部人事部长的二哥祐郎捎过话：今后最重要的事情是不要让这些从上海回去的人流落街头，除了另有高就的人以外，希望公司能给予他们复职的优先权，并且不要随意解雇他们。也许是因为井植薰本人亲身经历过学徒工的艰苦生活吧，他对于手下的员工特别注意体贴和关心。在兵荒马乱的岁月里，各种变故随时随地都可能会发生，但是井植薰不仅将自己和家人安排在撤返人员的最后一批，而且还顾虑着撤返人员的工

作安排和他们将来的生活。他的员工如果知道他们的老板有如此的良苦用心，又怎能不全心全意为公司出力苦干呢？更不用说会有什么背叛行为了。所以，不是说在激烈竞争的商业社会就不需要以心换心的准则了，只是看你怎么去运用它，是真心从员工利益出发，为他们着想，还是摆摆样子，笼络人心。装假总有败露的一天，而真诚的关怀最终会打动每一个人。这就是所谓日久见人心，患难知真情。井植薰作为一个上司，一个管理者的人格操守在这动荡的环境里愈发显得煜煜生光。

回到日本，井植薰发现国道上美军来回巡逻，好在没受到什么纠缠。到了总部，松下、大哥和二哥迎了出来。当时他们能够重逢真是百感交集。“回来了，人没事，万幸，万幸。”大伙很是激动。他们又聚到了松下的房间。突然大哥岁男说：“让你去负责三乡，你看怎么样？”虽然井植薰对三乡町的电池厂很有感情，但实际上他此时心中早有打算，赔掉了松下的100万元之后，自己真的不适合再在松下呆下去了。他想休息一段时间，对自己的将来从长计议。

井植薰把自己的想法合盘托给兄长，力陈不再适宜留在松下的理由。但是这次岁男却异常固执地坚持要求弟弟留在松下。这其中的奥妙不久就揭开了：因为松下公司战时生产了大量的军需品，1946年11月21日，松下电器的主要干部如同其他战时生产军用品的企业主一样，都接到了盟军总司令部的开除令。战争之中，无论是个人还是企业接到了日军的命令，除了执行别无选择。如今日军吃了败仗，罪责却需这些人来承担。岁男借着被开除公职的机会离开了松下电器，这样的离开隐含着多少辛酸和无奈。作为第一代功臣，岁男为松下公司倾注了全部的心血，如今挥泪一别显得那么怆然。而此时的井植薰却由于战争期间一直在海外，又不是总部董事会成员而被推上了松下公司的前台。他当时虽很想和大哥一道离开，但是为了不给松下留下更多的困难，最终还是留了下来，被迫接受了重建京都真空工业所的重任。

这家企业是一所拥有2000人的工厂，松下为了挽救这个厂子，投下了2500万元，但却不见起色，所以井植薰曾力主关闭此厂，但松下没有同意。如今让他亲手挽救这座倒霉的工厂谈何容易！他接手之初就提出两个条件：一是具有全权，必须拥有独断专行的权力；二是再要2500万元。

1948年5月他走马上任。上任第一天，就有一些刺头工人喊着：“关闭工厂的人来啦！”他当机立断，召集了全体员工发表演讲。他没有回避工人的指责，坦然承认自己确曾主张关闭工厂，但松下为了众多工人的生计着想而推翻了这个建议，现在他是代表松下来同全厂工人一起为重建工厂而努力工作来了。工人们一方面佩服他的勇气，一方面被他的真诚所感动，很快恢复了生产。之后他花大力气对症下药更新了设备。

1948年年内，他和工人们一道消灭了京都真空工业所的赤字。不但如此，它还成了松下的一支生力军。不难发现井植薰是个善于激发工人劳动激情的人，无论他走到哪里，哪里的工人就会干劲朝天。这也许正是源于他想工人之所想，因而能更好地把握住矛盾的关键，很好地把劳资双方的关系引向良性发展的道路。6个月后，他班师回朝，被任命为公司的常务董事兼制造部长，一下子成了松下公司内举足轻重的人物。就在他位极人臣之时，井植薰又萌生了退出松下之心。他完成了帮助松下从军需厂商向生产民用产品的顺利过渡，可谓有始有终。于是那埋藏了多年的欲望重新萌芽了，他要追求属于自己的事业。井植家的不甘沉寂的性格又一次在井植薰的身体中膨

胀。自从他第一次接受松下公司三等工任命之时，放眼未来，在成为一等工之后又怎么样呢？那时，他小小的心灵中就隐藏着一丝不安，但恐怕连他自己也弄不清这究竟是怎么一回事。随着时光的推移，井植薰同松下公司一道发展成熟起来。他知道了一等工人再不是个人奋斗的极限了，这之后还有工厂厂长、事业部负责人、海外企业的总经理。如今他成了公司的常务董事兼制造部长，只在松下幸之助一人之下，万人之上。这一切对于年仅 37 岁的他来说来得太快了，真可谓年少得志，正该当意气风发。但是，就在任命下达的当天晚上，他失眠了。从学徒到今天，25 年的松下生涯一幕幕如放电影般从眼前掠过。他那颗不甘居人下的倔强的心并没有因为今日的提升而得到满足，反而更加不安分地跳动起来。他终于清清楚楚地意识到，自己不是池中之物，终有一天会一飞冲天。这一天总算到了，井植家三兄弟从大哥帮助松下创业到今天他为松下完成战后的过渡，他可以问心无愧地说：对得起姐夫，对得起这位大老板了。他不必再为别人打工，他必须去开创自己的天地，他也能够干出一番事业。

对于井植薰的辞职，松下幸之助感到震惊和气恼。但是面对这么一个既不为名也不为利，又把离职的善后工作做得妥妥贴贴的下属，这么一个充满百折不回的勇气与毅力的内弟，他又能有什么办法、什么理由去阻挠呢？

1949 年 12 月，井植薰正式辞职。

别了，松下！

三、创造三洋的辉煌

井植薰每天上班的时间可以精确到以秒计算的程度，天长日久，公司大楼的门卫竟把他当成了标准时钟。

要想腾云驾雾，总得先从爬云学起。任何一项事业的开端总是艰难的。离开了别人屋檐的井植薰并没有一飞冲天。1950 年 4 月，他与大哥合资 2000 万元建起了三洋电机公司，厂部设在大阪府守口市梅町 14 号。坐专车的松下常务董事一下成了骑自行车的三洋经理，滋味定然不怎么好受。好在井植薰并不缺少吃苦的经历，又是干着自己的事业，因此他对这种生活倒很是甘之如饴。

自从战争结束，从上海返回后，井植薰一直对生产干电池心存芥蒂，但万万没有想到公司的第一项任务就是为大哥岁男的好友武久挽救东海电池厂。他有心不答应，可想到大哥对友情面难却，只能硬着头皮上。但他仍然提出了一个要求，这是他每接受一个任务之前的风格。他要求将东海电池厂并入三洋，这对能激励他全力而为。不久三洋兼并了东海电池厂。井植薰以其行家的独到眼光，一眼就发现了症结所在，然后着手在机器设备上搞更新改造。事情进行得很顺利。一个月后这家改名为三洋干电池厂的整顿工作就完成了，投入全负荷运行已不成问题。于是井植薰马上把武久推为社长，自己抽出身来，他觉得自己离开了松下，却用从松下学来的技术和经验来服务于自己的事业，这似乎是一件不很光彩的事。从电池厂回到三洋电机，他被大哥任命为材料设备部长，开始准备盼望已久的收音机生产。

就在这时出现了一件小插曲：一天黄昏，他正在路上骑车，因为没有车尾反光板被警察“现场教育”了一番。他一边推车向回走，一边嘴里念叨：“啊，这是法律规定的？要真这样，可是一桩好买卖。全国大约有 1000 万辆

自行车，这可是个大市场。”想着想着，刚被处罚的他竟兴高采烈起来。他马上想起作为三洋主力的北条制造所的车间里，堆放着大批的铜片边角料，往常这些长约 8.6 厘米的角料都是当废品卖掉的，如果用它们生产车尾反光板的底板和边框是再合适不过了。第二天他立刻打电话去东京询问红色玻璃的价格，大致算下来，单位成本约 18 元。当时用黑铁皮做的反光板售价 28 元，他完全可以占领全部市场。不久三洋生产的铜框反光板很快就打倒了马莫尔和松下等老牌子，几乎独占了市场。商品生产就是这样残酷，你不革新，马上就有别人把你排挤出市场。当学徒时做“臭虫捕捉器”的经历使他对这种小东西也肯动脑筋，绝不放弃。千丈之台，起于垒土。三洋公司就是这样逐渐发展壮大起来。

收音机必将成为社会生活的必需品，这是井植薰还在松下公司时就已产生的想法，如今更成为支撑他一定要搞收音机生产的精神动力。在当学徒的时候，每当工厂添了新机器，小薰都会异常兴奋，而对使用那些机器的工人羡慕不已。收工的时候，他总是很喜爱地抚摸那些冰冷而崭新的机器，甚至把脸贴在上面，体验那种光滑的感觉。后来他才知道他并不是想去开动这些机器，而是一心想去制造这些机器，因此他学习了机械制造。很难想象一个在本职工作中得不到乐趣的人，会把他的工作干得怎么样，井植薰对于机械制造的喜爱简直如痴如狂，这种喜爱以及对百姓生活的关注形成一种合力，促使井植薰投身于家电制造行业，在这股原动力的推动下，他一干就是 60 年，最终实现了他要改善人类生活条件的愿望，同时也将三洋塑造成为全球知名的品牌。收音机的制造是他迈进家电行业的第一步，也是最重要的一步。他意识到了这一点，可是由于政府税率上的滞后态度，使得收音机专业厂家始终没办法摆脱 30% 物品税的阴影，产量无法提高。相反，那些专门出售无线电元器件的商店却顾客盈门，零部件的销售量大大高于整机销量。这是一种很反常的现象。在如何大幅度降低收音机生产成本的问题上，井植薰想到了电灯泡的生产和销售。电灯泡也是一种生活必需品，但为什么从没听说过有哪位业余爱好者自己买零件动手制造呢？原因就是这么个十分便宜的小东西却需要比较复杂的技术和大规模生产的价格背景，高额的设备投资是靠大规模的销售逐步收回的。受到这个启发，他的头脑中开始了不同于常人的类比：可不可以把政府那 30% 的物品税看成收音机生产的一种高额生产设备投资，从而需要通过收音机的大批量生产而逐步收回呢？基于这种想法，井植薰开始了他酝酿已久的生产收音机的计划。天才是高于想象力的，如果没有这种“奇怪”的类比，三洋那名噪一时的收音机也许就会因为政府那 30% 的复加税而胎死腹中了。

要想干大事业，各种困难就会迎面而来，以创新为己任的井植薰，一生就是在同这些困难的斗争中度过的。由于不了解井植薰批量生产收音机的宏伟计划，著名的零部件厂家都不愿与当时尚默默无闻的三洋公司合作；三洋又不愿过早将他们庞大的计划公诸于众，所以井植薰就马上调整自己的立场，不求名牌，只求质高。他开始用自己的眼睛去观察那些尚未列入名牌的零部件，按照自己的标准来选择制造商。这样一来，大部分小零件的货源一一得到了落实。但接下来的一个无法回避的大难题就是真空管的货源保证。真空管是收音机的核心，它的好坏直接影响到收音机的性能。同时它价格的高低也直接关系到收音机整机的生产成本。在当时，市场上的五灯收音机售价一般都在 1 万元以上，而三洋的目标是把价格控制在 1 万元以下。但如果

真空管的价格降不下来，这个目标就根本无法实现。那时的真空管价格一般约占收音机成品批发价的 8% 左右，由于三洋收音机成品批发价的预计价较低，所以同许多生产真空管的厂家谈判的结果都令人沮丧。最后，井植薰抱着孤注一掷的态度，访问了新日本电气公司的片冈总裁这次他采取了迂回的策略，一场奇特的商业谈判开始了。“我们一直打算要生产收音机，问题是真主管的价格，您能否按我们的收音机批发价的 10% 卖给我们呢？由于价格暂时还属商业机密，故尚不能告诉您。”这是井植薰的奇特要求。这种百分比式的报价把片冈弄糊涂了。但是比之当时习惯上 8% 的价格分成比例来说，这又显然是一桩有利可图的买卖。最后，片冈终于以每套价格不低于 600 元的最低限答应了井植薰。这个只报百分比而不报实际价格的心理战终于打败了。其实井植薰心中早已盘算好了将三洋收音机出厂价定在 8000 元左右。这个价格既具有很强的市场竞争力，同时也绝不会辜负片冈对他们的信任与大力协助。这种谈判看似打哑谜般的儿戏，其实是一种微妙的心理战。而更妙的是在这场心理战的最终。将没有损失的一方。井植薰时刻牢记住母亲的教导，做生意得双方都有利可图，不能只考虑自己的利益。如果一个公司立足长远不只是急功近利，那么它就会在与之交往的客户中建立起一种信任感。商业中的谈判多的是讨价还价，但最终双方都能得益才可称得上是良性的商业活动。三洋虽然是个刚刚起步的小企业，但是他的领导者却具有广阔的胸襟和长远的眼光，以此为本与别人合作，注意取得对方的信任和理解，这无疑是为今后的发展铺平道路，为公司腾飞插上翅膀。

紧接下来，又出现了问题。如果按照当时其他收音机的样式，也用清一色的木制外壳，由于木材价格昂贵，那么成本依旧会居高不下，没有竞争力。“天时”这次帮了三洋的大忙。一种全新的材料——塑料正在悄悄地普及着，到了 1951 年三洋电机的收音机生产计划已经全面铺开的时候，积水化学公司——一家在塑料制品国产化方面取得举世瞩目成果的企业，一跃成为了企业界的明星。于是井植薰苦苦追寻新材料的时机同塑料工业在日本突然间崛起的时机恰巧凑合在了一起，井植薰便迫不及待地找到了积水化学公司的上野次郎社长。两位同样具有发展眼光的企业家一拍即合，研制工作马上展开，不久就有了成果。看到第一台刚刚组装好的三洋收音机。井植薰就象是看着自己刚出世的孩子。机子的调谐非常方便，音质也好，外观当然是非常新颖了。但是正当大家沉浸在成功的喜悦之中时，那只倒霉的塑料外壳象是着了魔似地慢慢变了形，最后竟象是一块豆腐摔在地上那样散了架，原来，制造外壳所用的原料乙烯合成树脂是一种热塑性材料，只要一加热就会软化、变形。而电子管收音机的真空管和变压器使用时间一长就会产生很大的热量，这热量足以使塑料外壳变形。正在井植薰一筹莫展的时候，积水化学公司的技术人员们以不屈不挠的探索精神重新调整配方，终于又研制成功了一种不会软化变形的新型外壳。好马配好鞍，这种新的材料赋与三洋收音机的又岂止是一副好看的面孔呢？

井植薰能以他独特的眼光把握住时代的脉搏，一次又一次抓住机遇，靠着努力与运气，他终于得以脱颖而出，使三洋真正成为了战后企业标兵。1952 年 2 月，这种崭新的收音机在三洋电机的住道工厂投入批量生产。3 月，期望了好几年的收音机终于首次进入了市场。这种被命名为 SS—52 型的收音机，商店零售价为 8950 元，是国内同类产品中价格最低的；再配以塑料制成的外壳，非常合乎潮流，具有崭新的时代感，因此一上市就赢得了广大用户

的青睐。日本的普通百姓就是通过 SS—52 开始熟悉三洋大名的。

没想到好事多磨，三洋收音机在销售方面又出现了零售商不愿推销的问题。因为那时的零售商与同类产品生产厂商的提成比例是固定的，那么售价高的商品，零售商提成才高，所以许多大贩的零售商店不愿经销廉价的三洋产品。井植薰的智囊团又出奇招：不久大阪街头凡是不愿经销三洋收音机而又有些规模的商店内，总是不断有打听购买三洋收音机的客户登门，这当然是来自三洋销售部门的策划。时间一长，商店的经理开始觉得三洋的产品销路看来会很不错，于是纷纷开始向三洋订货。销售的结果不出所料，相当好。这些商店也尝到了甜头，原来只要销量一大，即使价格比较便宜，也可获得更高的利润。于是他们更多地购进三洋收音机。这个三洋第一代的拳头产品就通过这些渠道流向社会，一炮打响，在同行业里引起了很大震动。

初战成功使得雄心勃勃的三洋更加鼓足了干劲。

1952 年夏天，就在 SS—52 收音机的产量扶摇直上的时候，根据社长岁男的建议，三洋公司又开始了洗衣机的研制和生产。对机械制造的喜好成为井植薰最好的助推器，使他在制造策划方面跑得飞快，象是染了“洗衣机病”。一句“干吧，再搞出个好产品来”，就表明他铁下心去干了。凡是他下了决心的事，他就一定会百折不挠地干到底。这一点他很象大哥岁男。等他带领着技术人员和工人们经过反反复复的试验、比较和摸索，从产品的性能、使用方便程度以及普通家庭可接受的价格水平等方面着眼，试制成了一台样机的时候，英国胡佛公司将一种新型洗衣机推向了市场。这不仅意味着几千万日元试验资金的损失，也浪费了无数工人的心血。原来先前三洋研制的桶状搅拌洗衣机虽比同类产品高出一筹，但是比起最近胡佛公司生产销售的涡轮喷流式洗衣机来，却是相形见绌——后者无论从去污力还是其他性能方面都比前者好。一般说来，后开发的产品，如果在性能上没有明显优于已经上市的同类产品的长处，那么你不仅应当预计到今后的竞争中必然遭受失败的后果，甚至一伊始就应考虑是否投产的问题。井植薰把先前花费的几千万当成学费，又一头扎进了涡轮喷流洗衣机的研制工作。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 26 日，工厂生产出第一台喷流洗衣机，它被命名为 SW—53 型，市场零售价为 28500 元，是传统搅拌式洗衣机售价的一半。由于三洋得力干将小津英夫的巨大努力，洗衣机也没有遇到有关专利方面的麻烦。这种崭新的洗衣机在日本市场上首次亮相，即引起了不小的轰动。这是三洋电器继 SS—52 型收音机后，第二次让世人惊叹了一番。但是，为了扩大销售量，还得让整个社会都理解洗衣机的真正价值。井植薰这个从小就在制造行业里摸爬滚打的人，又开始悉心从洗衣机的销售过程中，学习和了解生产与销售那种相互联系且又奥妙无穷的关系。他就象一块永不饱和的海绵，走到哪学到哪。这种善于学习的能力是他与常人不同的重要特征。这种杰出的能力伴随了他一生。

三洋 SW—53 型洗衣机的问世，不仅为三洋电机今后的发展奠定了坚实的基础，而且还替三洋电机带来了名噪一时的荣耀。经济评论家大宅壮一甚至将 1953 年，即三洋 SW-53 型洗衣机面世并畅销的一年称作为“电气化元年”。公司也把每年 8 月 26 日称作“电气化日”。涡轮喷流式洗衣机的出现，一下子就把洗衣机的总产量由原来的每年 10 万台提高到每年突破 100 万台的水平。这不能不说是三洋公司的贡献。看到这家新建的企业继收音机后又在洗

衣机生产上拔得头筹，松下总裁松下幸之助心中却有些不是滋味。他以姐夫、师傅和原先的老板的三重身份约见了井植薰。还没等徒弟坐下，他就质问道：“你说普及电动洗衣机的究竟是谁？难道你能说不是我吗？”刚刚心里还有些惴惴不安的井植薰听到这种突如其来的质问，不知为什么反而定下了神，他没有马上回答，心里却暗自掂量：自己对这位恩重如山的兄长加老师可算是很讲情义的。除了东海电池厂的事以外，他再也没有染指过从松下那里学来的真空管及电灯泡的生产和销售。而且凡是从小下投奔过来的人，他都不再让他们从事原来的行当。因为他知道，在同行业中你用从人家那里学来的本事去打倒人家是最忌讳不过的事了。他自忖没有什么地方对不起松下。“你不说话算怎么回事？我问你的话对不对啊？”松下步步紧逼。己不能再退让的井植薰收起了日本人贯有的谦恭的笑容回敬道：“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。从今以后，我们之间是否能够在相互平等的立场上谈话呢？”他就是这样一个人，始终要求自己做到不亏于人，只要他认为自己无愧于心，他就敢于面对任何人的诘难。大凡成功之士，大多拥有坚强的个性，他们不会因为对手的强大而委屈求全。针对松下的问题，他缓缓说道：“我想，您这么说就不对了。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。但你们谁都没去搞喷流式洗衣机，无非是怕触了专利权这个暗礁。但是三洋公司敢于担风险，触及了这个敏感问题，并予以圆满解决。所以说，喷流式洗衣机是我们三洋电机加以普及的。以后，大伙只不过是仿效我们的做法而已。”听了井植薰这番不卑不亢的对答，松下只能连声说几句：“我明白了，以后不提了。”由此一事，松下第一次站在了平等的位置来审视这位当年的小薰，不得不承认当初的得力干将如今是越来越有出息了。

许多人说三洋公司的发展是赶上了好时候，这并不是无稽之谈。50 年代中叶，日本社会形成了一股竭力仿效美国式文化生活的潮流，家庭生活追求丰富多彩、便利充足。这为日本国内的家用电器生产提供了广阔的市场。当时被日本人称为“三大神器”的电视机、洗衣机和电冰箱等家用电器，无论是在质量性能的追求、社会需求量的扩大方面，都出现了前所未有的高峰。三洋电机正赶上了这个好时候，但更重要的是，它把握住了这个好时候。三洋电机在洗衣机的生产销售大获成功之后，立刻就把目标定在了电冰箱上。要跻身日本家电生产大厂商的行列，这是三洋公司必行的一步棋。但比起收音机和洗衣机，电冰箱的结构要复杂得多。对于三洋电机来说，自建立以来还从未接触过压缩机及制冷化学装置的生产技术。与那些资金及技术力量雄厚的老家用电器生产厂商比，三洋电机无论从经验、资金、技术以及与之相配套的管理方面都显得非常稚嫩。一天，在一次典型的家庭会议中，井植薰与大哥岁男目光相交，几乎异口同声他说：“好吧，那就再来一次吧！”但是家电市场的竞争非同幼年时乡下孩子的打斗，光凭勇气和蛮干是不可能成功的。井植薰比任何人都懂得技术的重要，否则他也不会自讨苦吃去进修夜校了。但是现代分工的发展仗人不可能成为通才，自己一个人的知识再渊博也不可能样样都行，所以招贤纳士成了井植薰开始电冰箱生产计划的第一步。一刹时三洋电机简直成了考场，许多电机、冶金、化学和物理各方面众多学有专长的技术人才被选拔进来，组成攻关的技术骨干。在他们的共同努力下，1956 年夏天，三洋电机拿出了自己的电冰箱样机。这台样机依旧体现了三洋商品赖以成功的独创精神：从方便大众生活人手创造新颖独特的产

品。三洋冰箱破天荒利用了冰箱门的背面安装货架和蛋框，这就有效地扩展了冰箱的可占空间。如今，没有这样设计的冰箱恐怕都不会有人问津了。在当时这可是三洋的独创。基于同样考虑，三洋冰箱把传统的象个大面包似的四级压缩机撤换下来，代之以小巧得多的二级压缩机，这样在冰箱整体大小不变的情况下，它的内部容量就又得到了扩充。但是二级压缩机的转速要比四级压缩机快一倍，那么怎样保证二级压缩机的寿命便成了实际问题。三洋的技术骨干们拿出了永不服输的干劲，充分发挥集体的聪明才智攻克了难关。机器经受了市场的检验，完全合乎要求。这样一来，二级压缩机的使用倒成了当时冰箱生产的规格，其他各大厂商纷纷效法。当年，国内外媒体报道了好几起小孩被闷死在冰箱里的惨事。原因是当时生产的冰箱，拉门是通过插销闷在箱体上的，否则门无法关严，制冷效果不好。有些孩子贪玩钻到里面，大人没有注意，将门闷死，导致了不少惨剧的发生。一个偶然的机，井植薰看到这些报道，他再也坐不住了，耳边一再响起孩子临终时的呻吟。他简直有些气急败坏地跑到了工厂，把没有装上的带门闷的箱门摔在一起。技术人员知道了事情原委之后，想出了一个办法。他们用磁性门封代替了插销。冰箱门的开关变得非常方便，而密封效果又得以保证。三洋把这项发明的专利无偿向社会开放，从此各大厂商都采用了这项技术，再没有出现闷死孩子的事。每每谈到三洋公司的发展时，井植薰总乐于向众人讲述这件事情，他把这引为三洋的骄傲。这不也是一个很好的例子，佐证了井植薰为使人类生活更幸福而努力的信条吗？1957年4月，生产冰箱的三洋淀川工厂正式开工。产品一上市，因为有了这么多独特的风格，当然大受欢迎。三洋电机时时以消费者的利益为前提，事事考虑到创新，不断出奇制胜的经营方针使三洋产品又一次风靡日本，从此三洋电机开始真正跨入了众英雄称威的日本综合家电制造行业。这时距三洋始创还不足10个年头。但是三洋的开创人和经营者却永不知满足。1959年7月，三洋电机投资5亿元创建东京三洋。为了确立东京三洋闯关东的发展方向，井植薰打算到家电生产的“大哥大”美国去取经。

赴美前，亲自去领签证对于不通外语的井植薰来说简直是受罪，但这罪又非受不可。于是他的高参为他出谋划策，告诉他当领事问话时不必慌张，只等领事一有停顿，就答声“Yes”就行了，只记住不能说“No”。于是他熟背“Yes”便硬着头皮上阵了。但是万万没有想到接待他的竟是一位金发碧眼的美女。井植薰有些心慌，大家都是男人还好意思混一混，但对方是个漂亮的异国女性，这可怎么糊弄呀？对方一见井植薰便叽哩咕噜地说起来，井植只是傻呆呆地望着人家，极力去寻找对方说话的停顿。好不容易对方缓了一口气，他连忙答道：

“Yes”那个女人却优雅地笑了起来：“井植先生，怎么到了这里，日语也听不懂了！”原来她一直说的都是日语，只是因为井植薰过于紧张，只注意等待她的停顿，全然忘了去听她说些什么了。闹了这么个笑话却让井植薰总结了一条宝贵经验：“关上了心扉，世界就会变成一片空白。”你无心去听人家的话，那么金玉良言也只不过是一阵声浪。

先后两次访美，全靠了翻译做拐杖。虽然没直接同美国人说过一句话，也没有直接听懂过一句美国人讲的话，但是，他却深深地感受到了现代生活所散发出来的强烈时代气息。在回国之前，他的心中已经完全打算好了东京三洋的将来，决心以空调机为东京三洋打开新局面。在他的蓝图中，空调再

不是少数人家的奢侈品，而是普通百姓的生活必需品。花大力气进行技术生产的同时，降低产品成本也同样至关重要。

1961年日本掀起了一股购买空调机的热潮。此时的三洋电机已经积累了相当丰富的空调生产技术和管理经验。老式的窗帘式空调噪音很大，对于矮小的日式房屋很不适用。针对这个弊端，井植薰组织人力研究出了机体分离的空调机。它的压缩机被置于户外，因此，机器运转时整个室内显得相当安静，又省去了开墙控洞、安装支架等许多麻烦。新产品一上市，连销连旺。三洋的空调代表了有朝气的发展方向，自然充满生机。也许正是因为这是个年轻的企业，这样年富力强的领导人，企业才充满了不断创新，锐意进取的精神。许多老厂商再也坐不住了，纷纷仿效三洋开始生产分体式空调。现在分体式空调已占全部空调机产量的80%。短短十几年，三洋的产品一再成为老牌生产厂商的仿效对象，它说明三洋电气已经走在了产品革新的产业前列。这不只是技术上的原因，更深刻的根源在于企业经营者的经营宗旨。井植薰认为，人们追求生活的完美永无止境，而家电厂商的职责就在于不断去满足大众这种对美好生活的追求，甚而是创造一种更轻松便捷的生活方式去引导大众接受。在空调机刚普及的时候，只有制冷功能，被习惯称之为“冷气机”，但不久热泵技术使“冷气机”变成为冷暖两用，人们对于空调的认识有了一种观念上的重大转变，可厂商就应先大众一步，不把空调只看成温度调节机，应使其同时具备有空气置换和湿度调节的复合功能，这样企业才能站在产业的潮头，告诉世人我在创造人类更美好的生活，企业自身才能独占鳌头。因此，自投产至今，三洋电机始终将他们所生产的空调称为“空气调节器”，而不是今天的“冷气机”，明天的“冷暖两用机”等等。这蕴含了三洋自身的一种追求，是“创造新生活”的典型体现。到1960年3月东京三洋创办冷冻设备专业厂为止，三洋电机在短短的10年内，依靠敏锐把握市场的经营方针和不断创新的企业思想，大胆而又谨慎地在家电行业中走出了蜚声全社会的四步棋。三洋成为战后新建企业中的一朵奇葩，不仅得利于天时、地利、人和，更与其经营者的个人性格与能力分不开。

井植薰在松下的时候就一直梦想着开创自己的事业，一旦如愿以偿，他又给自己提出了更新的要求：要想塑造别人，先得塑造自己。他认为一个企业最核心的任务之一是“造人”，这比制造产品更重要，要想使企业在激烈的市场竞争中立于不败之地，“造人”是第一要务。在他担任三洋的各部门领导职务直至社长的全部时间内，他为这一点花费了很多心血。但是，劣质的总经理是根本不可能塑造出优秀的工人来的，所以只有竭尽全力将自己塑造成一名称职的企业领导人，才能有充分的资格去教育和培养他人。井植薰认识到，这不仅仅需要刻苦的学习、持续的自我启发和不懈的探索，还需经常保持着让人感到痛苦和又必须持之以恒的自我约束精神，甚至牺牲精神。在这方面，他在任松下公司厂长、事业部负责人时已经做到了。到了自己的公司，他只有做得更好。他每天去公司上班的时间可以精确到以秒计算的程度。天长日久，变成了一种习惯，公司大楼的门卫竟把他当作标准时钟，有时还会自言自语道：“我的表怎么慢了一分钟？”实际上，他的家就住在公司旁边，不用坐车也用不了多少时间，准时到厂并不是难事，但是如果把自己当成企业之主，认为没有苛求的必要的話，那么就会出现松懈的现象，便无法持之以恒地为工人做出表率。由于公司管理严格，绝大多数工人都能准时到达，那么作为一个领导怎样才能以身作则在以身作则方面表现得更突出呢？于是

他选择了这样一种近乎苛刻地控制自己的上班时间的的方式。遵守上班时间，只是一件小事，但同样不能有任何松懈。关于这点，井植薰说：“你们的企业在制订各种规章制度的时候是否想过，谁应最模范地遵守这些制度的问题？如果你认为，企业的规章制度只是一种控制职工和下属的手段，那么你就大错特错了，错到了足以使你的企业一蹶不振的地步。假如你认为，公司的全体成员，包括企业主和总经理在内都得遵守，那么你的想法对了大半，说难听点，你的企业还有救。只有当你清醒地认识到，作为企业之主除了比其他所有的职工更加模范地遵守一切规章制度而别无选择，并且为此而坚持不懈的时候，你才具备了承担企业领导职务的基本条件，你的企业才能兴旺发达。”井植薰的一生都在按照自己说的去做。

在三洋公司，员工给井植薰起了个长长的外号，叫做“一月出差48次的人”。不留任何时间空隙倒是井植薰安排工作的一贯作风。他常常一天之内走访几个国家，极少在出国考察时安排旅游活动。

1967年夏天，他去西班牙的马德里考察设在当地的一家生产标有三洋牌子彩色电视机厂。到达的那天正是星期天，陪同的干部都劝他休息一下，先去看看西班牙驰名世界的斗牛表演。他这时正是满脑子盘算如何扩展欧洲市场的时候，把西班牙的斗牛表演究竟是什么形式忘得一干二净，竟断然拒绝说：“什么，让去看牛打架？我小时候在乡下常能看到，今天就免了吧。”于是在参观完工厂，并同负责人商讨过必要事宜后，他便直奔下一个目的地。等他到了巴黎，静下心来后才想到，西班牙的斗牛全世界尽人皆知，是斗牛士与莽牛的搏斗，怎么让自己说成了两头牛打架呢？他就是这样，工作起来就忘掉了一切。这不仅没有被员工们嘲笑，反而赢得了他们的尊敬。

井植薰的妻子茅子是个典型的日本传统妇女，长相清秀，性格温柔又吃苦耐劳。她的学历比丈夫高出甚多，但一嫁给井植薰她就立刻担当起操持家务的全部重任。每当想到妻子的善解人意、任劳任怨以及在艰苦岁月中跟随自己东奔西走的时候，井植薰心里总有一种说不出的欠意。为了工作，为了事业，他不能作一个普通意义上的好丈夫。但是，从婚礼上夫妻对饮三杯合饮酒的那一天起，心灵的相通就注定了他们会在今后艰难的道路上携手同行。

对于创造，井植薰有他自己的独特理解。他认为一个人一定要保持年轻的心态，不论你有多大的年龄，总应该保持年轻时代的精神状态。如果任凭思想同年龄一道衰老下去，那么就会头脑僵化，以固有的、静止的眼光去看待世界。这对于企业经营者来说就意味着企业生涯行将结束。三洋公司创业之初，井植兄弟就是凭着初生牛犊不畏虎的精神，以年轻人的朝气和创造力获得了巨大的成功。在之后的经营中，他们依然保持着这种不可阻挡的锐气，随时开动脑筋对产品的性能进行革新改造。比如说洗衣机的开关旋钮一般都是向右旋转的，如果向左旋转，很可能造成对机器的损害，那么改成左右两边都可旋转行不行呢？因为这需要增加很多成本，所以不太实际。但如果你在说明书中强调只能右旋，否则一切后果公司概不负责，这又会吓走很多顾客。两难之中，三洋将他们的洗衣机不能向左旋转的开关制造成“难以向左旋转的开关”，也就是说只要做成的开关以家庭主妇的手劲很难将它朝左开动，那么机器就不会因为开关问题而出现故障。这种变“不能”为“难以”的设计思想，成了三洋商品畅销的一大窍门。再如，当大多数厂家生产的电扇能够摇头时，三洋的电扇就被设计成既可摇头又能前后伸缩，它不光能靠

风向的改变来调整人舒适的感觉，同时能靠风力大小的变化来满足人们的需要。结果这种风扇一上市，就以它特有的魅力吸引着消费者。对于电视机的研制设计，三洋的方针一如既往。传统厂商将力量倾注在电视机图象接收上，但随着技术的发展，电视在图象上的差别已经很小了。因此三洋另辟溪径，从伴音着手，率先推出了三个喇叭的电视机，伴音效果明显不同。销售量自然也不会辜负三洋电机的一份苦心。不断制造出胜人一筹的新产品是三洋电机保持其荣誉与骄傲的法宝，也是井植薰一生孜孜以求的目标。

在国内搞得轰轰烈烈之时，井植兄弟元一时忘掉他们的发展目标。当初企业之所以不象“松下”、“东芝”那样以创业者的名字来命名，就是因为他们建厂之初就有一个强烈的愿望——让企业向全世界腾飞。将企业命名为“三洋”，就是打算把它建设、发展成为一家面向三大洋的大型国际性公司。

从1950年三洋就开始向海外出口摩电灯，在不到10年的时间里垄断了世界上大部分市场。继摩电灯之后，收音机又成了三洋的出口明星。

1959年，三洋出口的半导体收音机总量已超出了所有的老牌、名牌企业，稳居全日本首位。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人欢迎的圣诞礼物，工厂一日三班不停生产也难以满足海外代理商追加定货的定单。在临近圣诞夜的几天时间里，为了赶时间，三洋公司更是破天荒地改用空运，创下了日本电器产品出口史上的奇迹。

但好景不长。在美国本地收音机厂商的强烈要求下，美国政府开始对日本施加压力，令其限制收音机出口。于是日本政府便采取了相应的措施：他们将海外市场分为两大区，一区是美国，二区是美国以外的地区。然后确定向这两个地区的出口总量，再按当时出口的成绩将总量划分为若干份，以配额的形式分给各主要厂商。三洋虽然得到配额最多但却远远无法满足海外用户的需求。在向通产省要求增加配额未果后，他们开始在海外设厂，这样就可以躲开政府的限制。

1960年8月被政府限制政策逼出来的三洋电机海外第一个企业“三洋电机香港有限公司”建成了。同年11月，三洋电机贸易株式会社宣告成立，这表明三洋公司内部向海外全面发展的体制已基本形成。这其实是三洋将营业销售部门扩大，这不仅适用于同美国的贸易，同时还有助于打开世界各国的市场。在香港三洋建成后不久，三洋电机又在台湾设立了第二家海外企业。当时台湾为了保护本地企业，严厉禁止进口家电整机。这就逼得三洋立刻作出决定，要么放弃台湾市场，要么在台湾设厂。那时三洋整机对台湾的出口量不大，谈不上多少损失，但是，他们在台湾有一些很默契的伙伴活跃在家电销售领域，放弃台湾市场就等于抛弃这些朋友。对于一向重视企业信誉的三洋来说，声誉上的损失就不可谓不大了。所以井植薰在综合了各方面情况之后，极力劝说大哥向台湾输出资本。最终岁男同意了在台湾直接生产销售的方法。当年三洋在台湾制造业中利润额达到第7，证明井植薰的选择是正确的。随着三洋海外投资的增长，井植薰海外办企业的宗旨也变得明晰起来。他认为，光想着把钱早早赚回日本的人是目光短浅的。到海外去办企业，你就得有个打算，要为当地多创造一些利益。任何一个国家，对于那些不能为自己的国家带来多少利益的外国企业，肯定不会采取十分欢迎的态度。那种肥水不流外人田的乡巴佬作风，在异国他乡会被人看成是伤害当地民众感情的大事。说穿了，有了这种念头，海外的企业就很难真正得到发展。

要想成为一个跨国公司的经营者，没有“世界公民”的心胸是不可能成

功的。井植薰总告诫他周围的人，要摆脱岛国人目光短浅的陋习，把眼光放长远一些。这也使他在三洋电机海外投资的策划上一往无前。这种投资可以说有一得必有一失。

在对方开拓市场，就得不怕这个国家的保护政策；产品在这个国家很受欢迎，就得容得了这个国家的高额关税。东南亚一带劳动力廉价，你如果想利用这个资源就得敢冒政治上的风险，向这些地区作大规模的投资。在这种思想指导下，井植薰努力催动三洋向海外扩展。在这样一种国际投资环境中，年轻的三洋电机公司毅然向世界各地进行了各种方式的投资和技术输出。在亚洲地区，三洋电机分别选择了香港、台湾、新加坡、马来西亚、印度尼西亚、泰国、南韩、菲律宾和中国等国家和地区，输出了大量的资本，建立了一批生产基地和贸易窗口。在非洲地区，三洋先后在肯尼亚、加纳等国投资办厂，同当地政府和民间企业进行着良好的合作。此外，三洋电机还根据加拿大、西班牙、巴西、澳大利亚等国市场的需要，在当地生产收音机、录音机、电视机等等家用电器产品，进行广泛的国际贸易。

到 1985 年止，三洋电机在世界各地已经拥有近 70 家从事制造或销售的子公司及孙公司，在海外生产总量方面跃居全日本第一。这是井植薰面向世界三大洋的企业经营宗旨的胜利。

早在生产收音机的时候，井植薰就意识到了一种潜在的威胁，自己的拳头产品、机芯中最重要的东西电子管却是由别的厂家生产，严重点说，自己公司的命运有一半是操纵在人家手中，这使这位有眼光的经营者如坐针毡，就在此时，半导体技术传入了日本，它取代电子管成为收音机的核心是必然的趋势。于是他同大哥商议开发半导体，使三洋摆脱基本元器件受人摆布的局面。但是由于计划太过周密耽误了时间，当三洋同德国西门子以及美国无线电公司进行有关专利技术转让的谈判时已成了这一技术领域的落伍者。同行业许多率先研制成功半导体技术的公司都对三洋这一举动表示异议，进而冷言冷语地讥笑三洋。但是井植薰认为，一个人走什么样的路，无需别人指手划脚；一家企业如何发展应有他自己的打算。因此对同业界的流言蜚语不屑一顾，泰然处之。但是从国外引进的技术还有一个消化的过程。三洋在半导体技术引进之初，很长时期没能解决原材料消耗过大，成本过高的问题。井植薰还是凭着一股倔强劲，带领技术人员悉心钻研，终于发现了原工艺流程中许多重大缺陷。由此看来，对于引进的技术也不能迷信。他们改进了生产流程，使三洋的半导体生产走向了成熟。虽然花费了很大力气，又起步较迟，但总算没有错过天赐良机。当半导体热潮席卷日本时，三洋已经后来居上，并且在消化吸引外国技术时积累起了相当丰富的经验，为以后的集成电路、大规模集成电路和超大规模集成电路生产的发展打下了坚实的基础。

正当井植薰在制造部门干得热火朝天之际，岁男却让他去搞销售。1965 年 1 月，他成为了三洋公司的营业总部长。但具体到应该如何去营业，他心里却一点数也没有。当过厂长，干过事业部长，还长期担任制造部门总管的他，40 年来抓生产还从没遇到过多少不知如何去干的事。但是万变不离其宗，大凡遇到新问题，井植薰的办法就是先从根本的事情上着手：找出需要解决的所有矛盾，然后按照矛盾的大小和事情的轻重缓急，一个一个循序渐进地去解决。他深深知道大哥这个时候将他派来管经营肯定别有深意。果然，不久他就发现在三洋的营销体系中存在有不少问题。

他了解到当时的三洋电机产品流通途径为“4 级销售网”：营业总部将

产品分门别类地拨给各地营业所，营业所作为一级批发机构再把产品分发给销售公司，销售公司把产品批发给零售店，最后与顾客见面。掌握了这些，他打算先从营业网的最低一级——各家零售店开始考察。开始的访问并不愉快。

第一家店主当得知井植薰是三洋营业部总部长时劈头就骂：“你们三洋还是趁早关门吧！”井植薰一下被惹火了，真想上去揍他两记耳光，但他马上克制住自己，把两只手插进了腰带。这是大哥岁男教他的法子。岁男知道他脾气坏，弄不好会打人，所以在上任之前告诉他：“不论有什么情况发生，你都不能动手打零售店老板。要是忍不住，就把双手插到腰带里去。这样，你就是想打，一时也伸不出手来。”他这样压住火气冷静地问老板：“您这么说是不是有什么误会？”“误会？岂止是误会。我原先看到你们三洋的东西比较便宜，就进了不少货。谁知，第二天人家又从你们那里搞到了更加便宜的东西。你说，如果不是三洋倒闭后在清理资产，哪有这样做生产意的？”老板反唇相讥。一连几个商店都让井植薰窝火，情况也大体一样。那么是谁从哪里运来了这么大量的廉价三洋产品呢？调查深入下去就发现，原来是一些骗子钻了企业的漏洞在买空卖空。情况是这样：假设一个人来找代理商，洽谈购买三洋的产品，先付了100万元的定金，代理商就放心与他做生意，于是他就买了100万元的冰箱，这次付的当然是期票，按规矩90天以后付清。转手他将这些冰箱以70%的价格卖给零售商，得到70万元现金。不久他又以相同手段连购几笔三洋产品，一次比一次进货量大，转手卖出。这样到了90天以后，他手头的钱用于支付第一张期票就不成问题了。然后他逐渐增加订货量来重演上一次的骗局，直到他把原先预付的定金要到手，又大赚了一笔之后便销声匿迹了。这时代理商手中的空头支票无法兑现，而代理商只是通过代理厂家的产品销售来取得佣金，所以这种期票诈骗的最终受害者只能是制造厂家本身。三洋的销售网中正是混入了这些骗子。这种罪恶如不清除，三洋的销售就谈不上健康，它在正统零售商的心目中就没有信誉。井植薰知道了事情的原委，决定快刀斩乱麻，立即令全国所有的三洋营业所调查并且上报冰箱超过100台的零售店的全部名单，进行一次彻底清查。事情很快被查清了。为了弥补漏洞，防患于未然，井植薰又将全国各地营业部门的经理召集在一起进行业务培训，这也是他在企业管理中强调的“想要造就合格的工人，必先造就优秀的领导”的方针的贯彻。随即他又把三洋电机的销售办法从原来的委托代理制改进为“商品债权债务责任制”。他的这次改革，使销售公司这一层次的管理混乱现象基本上得到了控制，工作渐渐有了起色。

不久，井植薰又着手他的第二步棋：比照美国商人的经营方法，将三洋电机原先建立的“三洋超级市场联合会”进行了全面改组，建立了一种以小商店为基础的、能够充分适应市场变化的新机构——“三洋蔷薇连锁店”，缩写为SBC。他要求SBC能够适应整个社会的需求，共同协作，争取每个顾客的欢迎与信任，后来，SBC成为三洋电机主要的销售渠道。

当三洋的营销活动步入正轨，井植薰又被调回，重操生产制造的旧业，这使他感到兴奋异常。经过1965年东京奥运会后的短暂萧条期后，经济又重现起色。

1968年前后，日本国内的彩电普及时代正式到来了。原来三洋主要的彩色电视机斗产厂住道工厂在销量成倍增长的情景下，生产有些捉襟见肘了。为了应付生产远远跟不上销售的窘境，三洋电机开始筹划新厂。直到新建彩

电厂之前，三洋电机的工厂大都位于十分偏僻的地区，只是注重生产而忽视了宣传。但对于创建快 20 年的三洋公司，正是风华正茂之时，再建新厂理应选个堂堂正正的地方，才不辱三洋电机的威名。依此设想，新厂就选在大阪到东京的新干线铁路附近。新干线的列车从旁边一过，光是工厂的招牌就会起到很好的宣传效果。彩电厂建成了，设备安装完毕，但招收工人却成了一大难题。当地政府为了怕三洋与当地纺织厂争人力，因此不支持彩电厂招收 3000 名女工的计划。不得已，他们只得从九州、四国等地去想办法。但那里许多人这样议论：“听说三洋是大阪的企业，怎么工厂在岐阜呢？这种乡下地方会有什么好工厂？姑娘们去了，指不定受什么罪呢？”工人还是招不足。再耽误下去，不仅会误了工期，还会错过彩电销售的旺季。岐阜三洋要在小河沟翻船了。于是，井植薰又想起了蔷薇。他一生没有什么嗜好，唯独钟情于蔷薇，在自家的院子里，种着许多蔷薇。他认为蔷薇既有大富大贵的贵族气质，又有不屈不挠的平民气概，而且四季常开，清香宜人。每当看到那在阳光下随风飘动的婀娜姿态和绚丽色彩，心情总觉得格外舒畅。要是在工厂里也种满蔷薇，花园似的环境一定人见人爱。于是他号召大家一起种蔷薇，在工厂的院子里，一气种下了 5000 株，远远看去简直是一片花的海洋。同时工厂又修建了设施良好的职工宿舍。这一招果然灵验，初次到厂的女孩子一见到工厂的面貌，心中满是喜悦。消息一传十，十传百，应聘而来的人一天比一天多。这么一个难题就被小小的蔷薇花解决了。后来，井植薰还用蔷薇花把一列火车装扮得绚丽多彩，作为接鹿儿岛的姑娘们到厂的专利。这列包租的专车被命名为“蔷薇专列”。新来的姑娘一到工厂，就由井植薰陪着在工厂的四周种植蔷薇，把工厂装扮得更美丽。岐阜的彩电工厂因此也成了“蔷薇园工厂”。1969 年 4 月工厂正式投产。井植薰特地将生产出的彩电称为“蔷薇系列”。看彩电当然希望它能显现真实而绚烂的色彩，而鲜艳的色彩自然会使人联想到花。晴日里的娇艳，雨天时的妩媚，花团锦簇的蔷薇世界会给人带来无限美好。“蔷薇系列”彩电就凭着这种花的联想，出奇制胜地赢得了广大客户的心。岐阜工厂是家新厂，兴建之时就考虑到了环保问题。工厂没有严重的噪声和震动，也不会排放废水废气。即便如此，当地人依旧对现代化的大工业产生恐惧。于是工厂不仅一面向大家做宣传，同时又在工厂内蔷薇花丛深处建起了一个大养鱼池。当人们看到那些活蹦乱跳的鲤鱼正畅游在工厂管道中排出的清水中时，一切疑虑登时烟消云散了。看着这一切，井植薰在心中默默地感谢母亲。是她在自己小时候以养鱼来陶冶他的性情，今天这份功劳应该记在养育过自己的母亲身上。

1969 年 6 月，井植岁男，三洋电机的创始人、总经理，因脑溢血去世，年仅 66 岁。井植薰一生对大哥敬爱有加，如今他真不敢把这当作事实。

1971 年 1 月，董事会改选，井植薰被正式提升为三洋电机的总经理。自从 60 年代访美归来，他就会同公司的技术干部一起分析讨论，最后决定对低温冷冻运输系统进行技术性研究，并着手生产筹备工作。现在他并没有因 60 岁的年龄而丝毫消减年轻时的锐气，只是更增加了成熟与稳健。他在积极引进美国先进生产技术和坚持自主开发相结合的方针下，经过众多科技人员的研制开发，掌握了先进的冷冻设备生产技术，这成了三洋公司的又大利器，在全日本长期保持着技术上的领先地位，三洋电机也成了屈指可数的大规模冷冻设备制造厂家。1980 年，即深圳特区开办后不久，三洋电机又率先在那里同中国的企业开展委托加工的合作，并在总经理亲自考察之后把委托加工

发展成为合资企业，从事录音机和彩电的生产和销售。1983年春天，由三洋电机香港有限公司出资在深圳的蛇口工业区建立了一家独资企业。蛇口三洋刚刚开工时，每六个蛇口人中就有一个三洋职工。在中国改革开放的初期，作为三洋总经理的井植薰走这一步棋是需要勇气和果决的，而他恰恰不缺少这两种东西。而且自从他在上海为松下办电池厂开始。他早在心底产生了一种“中国情结”，当初他带着妻子儿女来到中国是准备在这片土地上干一辈子的。他亲眼看到了日军在中国土地上的侵略罪行，心底总有一种愧疚感。他说，日本有负于中国，日本人应当有种不待他人要求，自觉自愿地帮助中国实现现代化建设的义务感。

建厂以来，三洋电机的经营核心是资本的运转。在资金运转上，除了狠抓货款回收工作外，还采取了发行可兑换性公司债券的方法。

1973年10月到1977年9月，共发行了3次债券，总额为225亿日元。从1975年11月到1983年4月，又发行了10次外币债券，这些融资手段使得三洋电机手头的资金非常宽裕。资金运转的成功并没有使井植薰松懈下来，他充分意识到，作为一家大型跨国企业，三洋电机必须及时转换企业的经营思想。一方面，需花大力气将成熟的技术源源不断输往海外，另一方面又必须坚持不断地开发更加先进的技术。他把这种以技术发展为核心的经营方式看作是企业发展壮大的必由之路，并且在这方面投入了相当大的精力和财力。

1982年，他把位于大阪枚方的中央研究所扩大了一倍，大量招收年轻有为的技术人员。1985年底又力主将参加筑波博览会的20亿日元用来建立了一所筑波研究所，这样关东关西两座研究所相互呼应又相互竞争，形成了一种十分有益的技术开发局面。不仅在培养人才上井植薰舍得花大力气，他也时时不忘了以身作则。

1981年春天，他在征得太太同意之后，将自己的房子改建成了一所“太阳能之家”，亲身尝试一下这种高效的绿色能源，把自己的家作为一个新产品的试制基地。在他身上，人们看到了三洋公司一贯倡导的不断开拓新技术、不断苦苦追求的基本精神。

1981年是联合国国际伤残人年，三洋电机同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“播磨三洋工业公司”。他对负责这家工厂建设和生产的全体三洋干部提出了比较严格的要求，希望他们把这家工厂的建设和管理视为履行自己社会义务的重大事情来完成。

1984年三洋又成为日本三家洛杉矶奥运会赞助商之一。二者的出发点都源于井植薰还利于社会的思想。他把这种“利”不仅仅理解方钱，而是包括一切有益于社会的活动。他说，作为社会的一员，每个人都得努力为社会的生活贡献力量。作为国际社会的一员，则更应从世界发展的角度重新评价自己的生活态度。站在企业经营管理的高度看，企业的最终目标绝对不应该是自己的利润，企业本身就应当是一种社会公益性事业。

60年的企业生涯已把这个淡路岛的顽皮少年磨练成了一个具有深刻思辩力的企业家。

四、美好的终点

到1987年井植薰辞世前，三洋电机的年销售额已超过110亿美元，

跻身世界 500 家最大企业之列。

1985 年，井植薰从总经理的位置上退了下来，却仍然为三洋电机的发展日夜操劳。1987 年 8 月 13 日，刚刚在厂里解决完一件产品质量问题的老人，怀着满意的心情睡去了。他给自己不懈拼搏、锐意创新的一生画上了一个完美的句号。在他的身后，三洋电机株式会社已成为一家拥有 45000 多名职工和技术人员，在世界各地拥有 101 家分公司和营业所的大型现代化企业集团。近几年，三洋电机的年销售额均超过 110 亿美元，产品畅销世界各地，更在锂电池技术、太阳能光电技术以及冷冻储运技术方面走在世界的前列，不断为创造人类更美好的生活而努力。

惠普公司创始人——帕卡德

戴夫·帕卡德，1912年出生于美国科罗拉多州的普韦布洛。1936年与比尔·休利特一起创立了休利特——帕卡德公司，即惠普公司。他们当时工作的车库被确立为硅谷发祥地的纪念标志。惠普公司经过几十年的发展，成为生产计算机与电子产品的国际性大公司。1988年在美国《幸福》杂志500家大公司排行榜中，惠普公司名列第49位。1994年惠普销售额高达250亿美元，职工共计98400人。属世界第三大电脑公司，帕卡德曾于1969年被任命为美国国防部副部长，1993年帕卡德从公司退休，1996年3月26日去世。

一、惠普公司的创立

帕卡德和他的朋友比尔·休利特决定用他们的名字命名自己的公司，他们以掷硬币的方式决定谁的名字排到前头。“休利特——帕卡德公司”（即惠普公司）就是这样产生的。

1912年的世界十分不平静。在欧洲，民族矛盾日益尖锐，战争一触即发，此时大洋彼岸的美国，到处却是一片繁忙的景象。科学技术的发展正极大地促进着社会生产力的提高。爱因斯坦的相对论已经建立，人们对宇宙有了新的革命性的认识；麦克斯韦的电动方程很好地统一了电磁学的理论，世界面临着一场巨大的产业变革。

科罗拉多州的普韦斯洛几十年前只是中西部一个不起眼儿的农业区，而今天这里的炼钢厂和几个翻砂厂却是机器轰鸣。呈现出一片欣欣向荣的工业化景象。

普韦布洛受人尊敬的律师老帕卡德今天更是兴奋异常。因为他有了一个孩子，他做爸爸啦。老帕卡德为他起名为戴夫·帕卡德门（Dave Packard）。“我要把他培养成一代大律师。帕卡德家庭的骄傲！”老帕卡德信心十足。

现实很快使帕卡德的希望落空。很明显，上帝并没有给这个世界带来一位大律师，而是带来了一位工程师。

小戴夫对那些繁琐的法律条文和永远没完没了的案例从来没有显示出兴趣。相反地，他对大自然却充满了好奇。幸好，老帕卡德是个开明的父亲，他从不强迫儿子对自己言听计从，他决定让小戴夫自由发展。

普韦布洛的北面是一片大草原。那有各种动物出没，兔子、狐狸、还有响尾蛇。它们隐没在仙人掌的后面，经常对人造成威胁。戴夫可不怕这些。他经常一个人步行很远；在草原中尽情游玩。美丽大自然给他带来了无穷的乐趣。

帕卡德的家境比较宽裕。房子前面有一个很大的花坛，花坛中种着玫瑰花和牡丹花。房后栽种了一些果树，开辟了一块菜园。老帕卡德对养花种菜不感兴趣，所以整个园子里的事儿都自然落到妻子资拉和小戴夫头上。

每次跟着妈妈整理花园都令戴夫兴奋，看着自己栽种的花草茂盛地生长，他别提多高兴了。当他埋头于花草时，很快就忘记了一切。母亲则不失时机地从花草讲到做人之道，这使他获益匪浅。

10岁时，戴夫又迷上了钓鱼。每年夏季，冈尼森河流域有两个星期的捕鱼期，戴夫从不错过。当时为保护鲑鱼资源，规定每天限额为50条。这个数字不算小，可戴夫却总觉得不过瘾。他很快就钓满了限额，提着满满一篓鱼

回家了。

晚上，戴夫和母亲把鱼挂在绳子上风干，次日清晨放进桶里腌起来，一层鱼一层盐。到了冬天把桶打开，盐已经浸入鱼体。这时，戴夫就骄傲地向全家宣布：“来！尝尝我钓的蛙鱼！”

11岁生日快到了，老帕卡德拍拍儿子的头，问道：“戴夫，你想要什么生日礼物呢？”戴夫早就想好了，他不加思索地回答：“我要一匹马。”别人骑在马上威风八面的样子早就使戴夫羡慕不已。

那天早晨，父亲送给他一匹矮种小马，名叫拉迪。戴夫迫不及待地骑了上去，一拍马屁股，这匹小马很快冲了出去。不久，它飞奔上了草原、跑得更快了。突然，前面出现一片苜蓿地，小马全速向那里冲击，到了后，猛然停住，吃了起来。这下可把戴夫惨兮兮地摔了下来。他从马头一下子飞了出去，落到了茂盛的苜蓿地里，身子简直快要散架了。当他一瘸一拐地牵着马回家时，引起了全家人一阵捧腹大笑。

户外生活磨练了戴夫的毅力和品质，不过让他感兴趣的还是自然科学。小小年纪的他，经常几个小时不停地蜷曲着身子贪婪地读家里的《世界图书百科全书》。学习关于自然科学的每一个条目。他津津有味地审视着铁路、桥梁、汽车、发电机和其它机电设备的图片，还做了一些小模型。

戴夫曾经对炸药很感兴趣。他和朋友用硝酸铵制造火药。一般火药用的是硝酸钠，不过用硝酸铵效果更好。他们还从附近的沙场捡到了一些残存的炸药。终于，有一天，意外的爆炸发生了，戴夫的手被炸得鲜血淋漓。以后，小帕卡德的拇指一直是变形的，这可给他留下了终生的纪念。

小戴夫酷爱无线电。他搞到一个真空管，把它跟可变电容器、线圈、栅极导线、电池和一副耳机联接起来，放在餐厅的桌子上。家里的人——老帕卡德、母亲和妹妹地轮流收听来自衣阿华州的电台节目。全家人都很激动！这可是来自距普韦布洛 600 英里之遥的地方传来的声音啊！

小戴夫也因自己的收音机而激动不已。他忘情地投入到无线电的制作之中。12岁时，他已经装配了一台相当精密的真空管接收机。上中学时，戴夫成为一名熟练的无线电操作员，这使他可以参加全州无线电业余爱好者代表大会。从那时起无线电工作成了戴夫梦寐以求的职业。

转眼间，帕卡德已经长大成人了。他身材高大，体格健壮，喜欢参加各种体育活动。运动场上的帕卡德表现出很高的运动天赋。在州中学生田径赛上，他一举囊括了跳高、跳远，低栏、高栏和铁饼冠军，并创造了许多新的州记录。

体育运动使帕卡德懂得了许多，也悟出了不少道理，这对今后惠普公司的经营无疑有大帮助。

教练曾经对他讲，两个争夺冠军的球队，其水平旗鼓相当，在这种情况下，默契配合极为重要，特别是在那些瞬息万变的比赛中。这个道理似乎谁都懂，但是只有真正在运动场上实践过的人才会真正理解这一原则是多么的重要。

帕卡德把这些话铭记在心，努力去促成人與人之间互相信任，互相关心和密切配合成为他经营管理思想的重要特征。

1921年夏季，帕卡德来到加利福尼亚州旅游。洛杉矶附近的埃尔莫萨海滩使他流连忘返，但真正令帕卡德动心的却是斯坦福大学。以前帕卡德对这所大学一无所知，然而在参观了校园和电机工程系以后，他被深深地吸引了。

这里的电机、无线电理论和实践课程都有很高水平，十分合帕卡德的胃口。

中学毕业后，帕卡德毫不犹豫地斯坦福大学递交了申请。很快，申请被接受了。任何一个大学也不会放弃这样一个品学兼优的好学生。当时正是经济萧条的1930年，许多人因为负担不了每季度114美元的学费而不得不辍学。幸运的是，帕卡德的父亲正负责破产鉴定工作，破产的企业非常多，老帕卡德很快就为孩子筹足了学费。戴夫·帕卡德终于来到了向往已久的电子学圣地——斯坦福大学电机工程系。

大学的的生活和学习是忙碌而有序的。帕卡德除了学习外，还要参加橄榄球、篮球和田径比赛。为了挣点钱付学费（尽管父亲并不要求他这么做），帕卡德总是找些活儿来干。但这些似乎并未影响他的学习。帕卡德在教授们眼里是一个永远不知疲倦的好小伙子，同学们总是惊异于他知识的广博而在私下里叫他“多面手”。

斯坦福大学的业余爱好者无线电台是帕卡德常去的地方。在这里，他认识了年轻的教授弗雷德·特曼。不久，特曼教授发现这个学生对无线电有着超常的理解，便建议帕卡德选修自己主讲的无线电工程学课程。

在斯坦福，这门课相当有难度的。许多学生因为基本功不扎实而根本无法选修。正是在这门课中，在特曼教授的带领下，电子学的真谛逐渐被帕卡德掌握了。

特曼教授有一种独特的本领，能够把一个非常复杂的问题说得简明易懂，这正是他教书成功的奥秘。特曼所著《无线电工程学》成为这一领域世界公认的权威教材而被许多大学指定为教科书。在斯坦福大学，帕卡德不仅从课堂上学到了知识，而且认识了不少志同道合的朋友。

来自旧金山的比尔·休利特同帕卡德一样，对电子学着了迷，同时也是一个狂热的业余无线电爱好者。在学习、工作之余，他总和帕卡德一起，在加利福尼亚州的圣胡安山脉中游览。毫无疑问，对大自然的共同爱好加深了他们之间的友谊，也有助于这二位电子奇才的互相理解，这正是他们在事业上建立成功的合作关系的核心。

眼看要毕业了，特曼教授在课上意味深长他说：“正象你们看到的，大多数成功的无线电公司是由受教育不多的人建立起来的。对那些在这方面有扎实理论基础的人来说，成就事业的机会就更多了。孩子们，你们在产业界可以大有作为。”

特曼教授的话使帕卡德兴奋不已。是啊，眼看着市场的迅速发展，准都不会否认这是一个创业的大好时机。帕卡德和休利特决心创立一家电子设备公司。

此时，电子市场的“大哥大”通用电气公司为帕卡德提供了一份工作。考虑到在那里会学到许多有用的东西，而这对今后的创业非常有价值，帕卡德决定接受它。休利特也希望继续读研究生深造几年，因此这一伟大计划不得不推迟了。

毕业后，帕卡德来到通用电气公司。在这个人才汇集的地方，帕卡德认识了许多电子界的能人，也学到了许多书本上没有的知识。

约翰·凯奇是帕卡德在这里认识的一个好朋友，他后来在惠普公司起了重大作用，战后，约翰在普渡大学当电子学教授，每当公司需要雇佣工程类毕业生时，总能得到约翰推荐的优秀人才。以后，他加入惠普公司，并组建了惠普公司的第一个子公司——英国惠普有限公司，并担任经理。

在通用电气公司的几年使帕卡德真正成熟了。他先是参与了军用收发两用无线电的研制工作，而后又在公司研究部开发了真空管。检测部门也留下了帕卡德的身影。不同部门的工作使帕卡德真正了解了一个公司的全部，也使他形成了自己的一套管理思想。

正当帕卡德忙于将自己所学的知识应用于实践时，爱情悄悄来到了他的身边。这个姑娘叫露西尔·索尔特。

露西尔是一位来自旧金山的聪明美丽的姑娘，她与帕卡德均在斯坦福大学读书。他们在一次舞会中偶然相识，并相互产生了爱慕之情。那次，他俩始终没换舞伴。勤奋、认真、英俊的帕卡德深深地吸引着露西尔。

“你认识帕卡德吗？戴夫·帕卡德？”一天露西尔问也在斯坦福读书的妹妹奥德丽。

“帕卡德？我听说过他。他是特曼教授班上的高材生，还是学校橄榄球队的主力呢。”奥德丽感到奇怪，姐姐为什么突然问起这个人，也许……

“噢，我前几天在舞会上认识了他。他的舞跳得不错。听说他还在业余无线电爱好者电台做事，真是一个多面手啊！”露西尔一想起几天前那场舞会，心就怦怦地猛跳起来，脸也不禁红了。

帕卡德毕业后，仍与露西尔保持着密切的联系，随着彼此了解的加深，他们都确信对方就是自己的终生伴侣。

1938年春天，这对年轻的恋人结婚了。婚礼是简单的，因为他们并不富裕，也不想依靠父母。彼此之间的爱对他们已经足够了。以后每次露西尔回忆起这一简陋的婚礼，都会感到由衷的幸福。

结婚后，帕卡德加紧筹建自己的公司。此时，休利特还在斯坦福大学读研究生，特曼教授不久也为帕卡德联系到了一个研究员的职位。因此这对新婚不久的夫妇又回到了斯坦福大学。这个职位的任务是：在物理系的一种新型真空管理论的基础之上做一些研究。

一年的时间很快过去了。在这期间，帕卡德与休利特一起又听了特曼教授的许多电子学方面的课程。他们彼此约定，要成立一个自己的公司，生产电子设备。

现在，盼望已久的时刻来到了。美国经济已经走出低谷，许多公司开始采购电子设备用于更新换代。此时的市场显示得出奇的大，每个人都跃跃欲试。

休利特也读完研究生的课程了，他现在具有扎实的理论功底，是一个开发新产品的能手。许多时候，帕卡德也得向他请教。

帕卡德已经今非昔比：丰富的阅历使别人羡慕不已。这对公司在激烈的产业竞争中立足，具有重要意义。

公司马上就要成立了，可起什么名字呢？他俩决定用自己的名字，并用掷硬币的方式决定谁先准后。

接下来的事似乎尽人皆知，休利特的运气不错，他的名字排在前面：休利特——帕卡德公司诞生了。今天，我们把休利特—帕卡德公司翻译成惠普公司，这个名字似乎更为人所知，但是全世界的人更熟悉的是其写的“Hp”。这已成为成功企业的象征。

二、硅谷创业

二战之后，由于市场萎缩，帕卡德被迫解雇了 100 多个工人。工人们离开工厂时的表情给帕卡德留下了终生难忘的痛苦记忆。以后公司即使在最困难的时候，也坚持不辞退员工，这在硅谷一带绝无仅有，在全世界他很罕见。

30 年代的硅谷还是一个不为人知的地方。这块狭长的平地位于美国西海岸的加利福尼亚。在这里，一年四季阳光明媚。

惠普公司决定在此落户。帕卡德在帕洛阿尔托的艾迪生大街上租了一幢两层楼房。他和妻子露西尔住在底层。楼房还有一间能够容纳一辆汽车的小车库。

这个车库很快派上了用场，它成为惠普公司的第一个生产车间。不久，帕卡德便把各种电子原料搬了进来。新公司正是在这里开始了创业。

1989 年，加利福尼亚州已经成为美国经济的西部中心。硅谷也成为了美国乃至世界的高科技中心。州政府把艾迪生大街上的这个汽车房确定为加利福尼亚的历史文物和硅谷诞生地，并在此立碑以作纪念。

公司开张了，该决定生产什么了。帕卡德不禁想起了自己在通用电子公司工作时的情况。他决定先做一些辅助性的工作，然后把主要精力放在自己的新产品开发上。

不久，帕卡德与休利特这两个年轻人开始四处揽话。正好同学波特在萨克拉门托承揽了一个空调设备的合同，因此就邀请休利特和帕卡德为他的项目制造控制设备。他们很快便完成了这一工作，并为公司赚得了第一笔钱。

从此，惠普公司和帕卡德等人便一发而不可收。电子工业界最早的推销商之一——1·1·莫斯利断定以界口琴主要生产国，当时的纳粹德国，很快会对垄断美国口琴零售业的美籍犹太人停止供应，他因此决定开始生产口琴。他便请帕卡德与休利特设计一种口琴自动调音器。这对他们来说简直太容易了。很快、市场上就到处充斥着美国设计制造的口琴自动调音器。

利克天文台以其银色的圆形屋顶而著名。天文台与惠普公司签订了一项合同，要求他俩为天文台的大型望远镜研制一个同步电动机传送装置，这个想法在当时是十分时髦的，帕卡德与休利特尽管对此不感兴趣，但还是接下了这个项目并很快完成了。

这些合同时休利特和帕卡德来说还是太少了，因此他们有时都有些不耐烦地与人合作。惠普公司需要自己的产品。对此，帕卡德早就成竹在胸。

1927 年，纽约贝尔实验室的一位教授提出了一个叫做负反馈效应的理论，并运用这一发现发明了一个电子放大器，但这一发明并未引起科学界和产业界的重视。

还在斯坦福大学读书时，特曼教授就感到这个理论会大有用处。他不象原来发现者那样用晦涩的语言来表达自己的想法，而是用通俗的语言讲述了这个重要的发现，给帕卡德留下了深刻的印象。

从惠普公司创办开始，帕卡德和休利特便把公司的前途押在了负反馈效应上。他们花了很大的精力和大部分时间研究一种音频震荡器。这是一种以一个预先确定的频率产生出能控制的精确电信号的仪器。

这个产品研制成功后，帕卡德迫不及待地把它拿到国际电话电报公司负责科研与产品开发的哈罗德·巴特纳面前。巴特纳仔细地看这一产品并亲自检测了一遍，宣布这个音频震荡器非常成功。

帕卡德很快为这个产品申请了专利，来自权威人士的肯定给了他无穷的

动力。有了这个有生命力的产品，休利特和帕卡德现在该认真考虑一下市场战略了。

市场战略包括很多内容，其中最重要的基础性的问题是命名与价格。帕卡德把他们的产品命名为“300A”，希望看到这个名字的人会认为这一产品是一系列中的一种，而且早就存在了。价格也是由帕卡德与休利特作决定，他们认为每台机器的价格应在50美元左右，便定价为54.40美元。

这种定价方式十分草率，他们对产品的成本并未仔细核算。以后，帕卡德自己也承认了错误，他评论道：

“我们发现自己对经济真是一无所知，所以过后不久我们便提高了价格。幸运的是，我认为我们很快地懂得，如果我们的产品货真价实的话，我们是要求一个较高的价格的。这对于我们来说是非常重要的一课。不久，我们就懂得了如何为公司产品制定价格。”

300A型音频震荡器成为惠普公司第一个，也许是最后一个以低于其价值的价格出售的电子产品。靠了在一家初露头角的叫做《电子学》的商业杂志上的一则短小广告，订单开始涌向正在奋斗的惠普公司。公司的境况大为改观，盈利也迅速增加。

不久，帕卡德为了宣传他们的300A，决定在南加利福尼亚举办一次正规的音频震荡器展览会。在会上他认识了一位专营批发电子产品的推销商尼利。尼利的一位好朋友巴德·哈金斯，也是斯坦福大学的毕业生，其时正在沃尔特·迪斯尼公司担任音响总工程师。

哈金斯正为一部新电影《梦幻曲》准备一个声道，使他感到难办的是：迪斯尼要求他模拟一只蜜蜂飞出屏幕，然后在剧场旋绕，并重新回到屏幕里的声响。这正是300A型音频震荡器的用武之地。帕卡德敏锐地断定，与迪斯尼的合作将大大提高公司的知名度，同时也会带来长期的可观收益。他立即向哈金斯介绍了惠普的音频震荡器。

哈金斯对300A印象深刻，帕卡德看上去也是一个值得信赖的商业伙伴，此时的帕卡德身材高大，体魄健壮，两眼炯炯有神，有一只很大的鹰钩鼻子和十分有力的双手，给人一种可靠、认真、诚实的感觉。

迪斯尼公司很快与惠普公司签订了合同，以每只71.50美元的价格购买了7只经过稍微改进30013型音频震荡器。这一交易使惠普公司声名鹊起，许多公司开始向他们订购电子设备。迪斯尼公司也从此成为惠普的长期客户。

到1939年底，惠普公司的销售总额达到了5369美元，利润为1653美元。开业仅仅第一年，他们便取得25%的利润率，而且新的产品已经打开了市场，公司也具有一定的知名度。这一切令帕卡德兴奋不已。

生意看来不错。到1940年春天，帕卡德和休利特决定把公司搬到一个大一些的地方，他们租下了一幢小楼。小楼前部当作办公室，后面做生产车间。

看着新的车间，帕卡德不禁心想：比以前的车库大多了，也许公司会永远在这里发展的。几十年后，当他回忆起目前只是用来存放公司的油漆的这幢小楼时不禁对从前的想法哑然失笑。惠普注定会成为一个国际性的大公司，怎么可能局限在这么一个小地方呢？

公司在不断发展，各项业务都在增加，帕卡德却在想着公司未来发展的策略。表面上看，似乎什么东西都能赚钱，其实只是因为经济在膨胀，惠普的产品重点还不够突出，许多产品型号混乱，兼容性差。一旦整个经济环境

恶化，将出现大的危机。居安思危，现在是作一个长期规划的时间了。

音频震荡器是惠普此时的拳头产品，帕卡德把人力和精力的大部分调整到这一产品上，不断结合新的技术改进音频震荡器，并推出新的型号，销售队伍也向这一产品倾斜，许多活动相继开展，音频震荡器的销量大增。

一个更重要的改变是系列化。惠普此时产品很多，但型号混乱而不兼容。这便蕴含着危机。许多客户很容易放弃惠普公司的产品改用其它。帕卡德使产品系列化，使很多公司成为惠普的终生用户。

40年代是电子产品日益广泛应用的年代，在社会生活的各个领域都兴起了电子化热。到1941年珍珠港事件爆发，美国参加第二次世界大战时，惠普公司已经拥有17名雇员，并且成为年销售额为10万美元的公司了。

太平洋战争的爆发使惠普公司发生了巨大的变化。休利特于1942年2月应征入伍，负责调查太平洋军队信号设备的工作情况。后来，他又进入美国陆军特别参谋部，在军界有了广泛的接触和影响，这与战后惠普公司在军用品生产方面的骄人业绩不无关系。

休利特走后，帕卡德不得不独自承担公司的业务。他相信这是一次高技术战争，同以往的战争不同，电子产品将会大量地得到应用。帕卡德感到，作为电子产品的生产者，惠普公司在突然出现的对无线电、雷达、声纳以及航海、航空仪表的大量需求面前占据了十分有利的地位。而且战争中的恶劣条件正好可以检验这些产品的性能。这对于战后公司的发展也非常重要。

帕卡德决心抓住这一历史机遇，让惠普公司真正地腾飞起来。他把许多产品作了细致的改进，使之适应战争的需要。这些产品很快就用于军事部门。

公司生产的音频震荡器和电压表，被用于生产遥控引爆无线电装置的生产流水线上。他们生产的微波产品和示波器，则被用于雷达干扰系统。

面对不断增加的产品数量和种类上的需求，帕卡德决定大量雇佣人员。时间非常紧迫，有时对雇工的唯一要求就是在规定时间内紧固一个螺丝，以测试手的灵活性。

帕卡德还面临其它问题，劳资重新谈判委员会的一名代表指控惠普公司获利太高，帕卡德争辩说，公司所有的利润都被投入到生产中去，他本人只领取了数目极小的工资；而且产品的利润率并没有别人想象的那么高。不过，在帕卡德的提议下惠普公司还是返还一小部分利润作为工资和福利支出。

几年后，第二次世界大战结束了。惠普公司在战争期间发展迅速，此时已经成为拥有200万美元资产和200名工人的大公司。但是，危机已经到来。

战争一结束，许多军事项目迅速停建，电子设备在军用市场上的总销售量迅速下降。由军事工业带动的民用品市场也迅速萎缩，惠普公司的业务一落千丈。

面对市场的衰退，帕卡德不得不辞退了100多个工人。看到许多一起创业的朋友马上就要失去工作沦为失业者，帕卡德的心都碎了。他深深地懂得失业对工人意味着什么，意味着生活水平的迅速下降和自尊心的巨大伤害。眼见人们陆续地默默离去，帕卡德心中发誓：一定要渡过难关，把公司搞上去。把这些工人重新请回惠普公司。

这次解雇工人给帕卡德留下了终生难忘的印象，以后，惠普公司即使在最困难的时候也坚持不辞退员工，这在硅谷一带绝无仅有。

随着美国经济新一轮经济周期的展开，惠普公司又恢复了昨日的辉煌。公司又重新拥有200名员工，到40年代末。惠普公司资产已接近千万大

关，成了硅谷中的明星企业。

1959年，正当惠普公司在帕卡德领导下蒸蒸日上时，他注意到公司员工的热情似乎不高，这是为什么呢？帕卡德有些迷惑不解。

惠普公司的股票1957年公开上市以来，股价节节攀升，成为华尔街的宠儿，难道在这样的公司工作还有什么怨言吗？

当帕卡德婉转地问公司一名检测人员时，这位员工告诉他：“是的，我为在这样一个大公司工作感到自豪。但是，作为一名员工我却并没有感到是企业的主人。工薪的确在上升，但老板还是老板，伙计还是伙计。”

听了这一席话，帕卡德陷入了深思，应该让大家都成为公司的主人，这样工作起来才会齐心协力，才会一心把公司搞好。

第二天，帕卡德在公司主持的记者招待会上正式宣布，惠普公司为调动员工的积极性，为把公司发展的巨大利益也分配到辛勤工作的员工那里，将推行职工持股计划。

这就是后来风靡美国的ESOP（职工持股计划），他把公司股票分阶段按工作时间分给职工。职工作为公司主人，立即面貌一新，惠普公司销售、生产各方面均呈现出一片新的气象，公司股票价格也强劲上扬。帕卡德再次成为全国关注的焦点。他成了一位名人。

在硅谷经常可以看到帕卡德的身影。这位硅谷的明星人物身材高大，体重超过200英镑，长着银色的头发。这位面容和蔼的前斯坦福大学的橄榄球运动员，到了60岁时还相当引人注目。

帕卡德的办公室位于公司最偏僻的角落，尽管很大，却没有人们通常想象的那样，从某种意义上讲，还有些寒酸——旧的办公桌、长沙发、咖啡桌和一些书架，给人感觉似乎只是一个部门经理的办公室。

所有关于帕卡德拥有的巨大财富及其国际声望的谈论，都使他感到不快。尽管随着惠普公司股票的上漲，帕卡德的资产已接近1亿美元，但他依然谦虚。他对被列入美国三、四个最富有的人而愤愤不平，几乎认为是对自己的污辱。

一次，《时代》周刊的一位女记者准备采访帕卡德。采访前，帕卡德非常友好地帮助记者准备好录音机，并认真地做了准备。女记者问了第一个问题：“帕卡德先生，作为美国最富有的人之一，您有何感觉？”帕卡德笑了笑，咔嚓一声关掉了录音机，说：“非常感谢你对我的采访。”便结束了这次采访，把可怜的记者送了出去。

科学技术的革命一日千里，许多硅谷的创业者都成了大富翁。当硅谷的道路上开始挤满了那些大亨们的劳斯莱斯、奔驰、标致牌汽车的时候，帕卡德依然开着他那辆老掉牙的奥尔茨——托洛那多牌汽车上下班，这仅仅出于他对夸耀财富的天生厌恶。

帕卡德喜欢与年轻人在一起，有时一起打扑克，有时在装配线上比赛看谁的动作快。他经常卷起雪白的衬衫与年轻人一比高低。一旦战胜对手，他又会咧嘴笑个不停。

1968年到来了，帕卡德在公司内部和全国人民心目中都是一个产业界的英雄，一个平易近人的富翁。事业上的成功使帕卡德很高兴，但也带来一些烦恼。这就是生活似乎缺乏挑战，他工作得很投入，但已没有了年轻时那种兴奋感。

此时，发生了对帕卡德来说十分重要的大事。他不得不面对新的选择，

面临一个全新的领域。

三、五角大楼的亿万富翁

1968年尼克松入主白宫，帕卡德被任命为美国国防副部长。

1968年12月，理查德·尼克松当选美国总统，他任命梅尔文·莱尔德作国防部长。莱尔德是帕卡德的老相识，早在10年前他们就一起讨论过大学教育的问题。

一天，帕卡德正与已经回到公司的休利特一同打猎，突然接到了莱尔德的电话，他约帕卡德一起谈谈。经过一段时间交谈，莱尔德正式邀请帕卡德作自己的副手，即美利坚合众国的国防部副部长。这大大出乎帕卡德意料之外，成为五角大楼的第二把手，这对于一生从事电子设备制造的帕卡德可是一个全新的领域，帕卡德不得不作一番认真的思考。

对帕卡德的提名很快就一石激起千层浪。企业界反响热烈，纷纷表示欢迎，企业家们认为在军界应该有一个人为自己说话。这一提名在新闻界和国会却受到了嘲笑。

人们注意到，惠普公司有几个有关防务的合同，帕卡德提名预示着潜在的利益冲突。在波托马克河边的五角大楼看来，腰缠万贯的戴夫·帕卡德是个典型的大亨，一个在美国军事—工业综合体中拥有巨资的家伙。那种认为惠普公司从未制造或直接制造过武器，因此帕卡德不懂军事的看法是没有根据的。

不管怎样，帕卡德此时还是通用动力公司董事会的成员。而通用动力公司肯定是有直接从事武器生产的部门。而且帕卡德还是克洛克银行、全国航空公司、美国钢铁公司和公平人寿保险公司董事会以及大通曼哈顿银行国际咨询委员会的成员，因此，很多人认为他进入五角大楼是不恰当的。他怎么处理公私利益冲突？

让帕卡德这个穿着斜条西服的大亨来指挥美国军队的想法，在卡内基委员会引起了轰动。《华盛顿邮报》的记者们写道：“在军事工业谋生的人，对于控制国防机构的扩张倾向从来是不太在意的。”

这时，如果帕卡德要求撤销对他的提名，那些敏感的人也不会因此而指责他的退缩。毕竟，他将面对的是公开找碴儿的国会。如果他同意就任副部长，将不得不参加国会的令人厌烦的听证会。

更重要的是，他不得不开他已苦心经营达30年之久的公司，放弃公司每年以工资和股票形式付给他的100万美元。这都是美国法律的规定。如此大的牺牲只是为了当个年薪只有3万美元的文职人员，薪水还不及他在惠普公司拥有的股份在每股变化不到1美分时所造成的收益或损失。

更为严重的是，如果国防部创下先例的话，帕卡德将不得不在自由市场上出售他的价值3亿美元的股票—占惠普公司已全部售出股份的30%。资产的突然变更不但将会使惠普公司陷入财务混乱，还会对全美的经济产生冲击。

这时候，人们普遍认为，除非帕卡德疯了，他才会接受这一提名。但是，帕卡德此时想的并不是个人的收入得失，而是尽一个公民的义务和责任。作为一个实业家，帕卡德已经不需要证明什么了，他已经非常成功，惠普公司的一切业务均走上正轨，正按部就班地高效率地运行着。作为一个公民，帕

卡德似乎看到了一种责任。一种为人民做更多事，承担更大责任的宏伟愿望在他心中激荡。

几天后，帕卡德坦然地昂首挺胸地参加了国会针对他提名的听证会。他这样做显然不是为了想在经济上得到什么好处，也不是为了自夸自大（副部长这一职务也不是什么太值得夸耀的高官）。而且，惠普公司正雄心勃勃地要打入计算机市场，有许多业务上的问题急待解决。

帕卡德之所以接受这一提名，人们评论其动机只是：作为一个公司的领袖人物，除了抱怨联邦政府的无能和无知外，他们还应参与，贡献出他们在管理和决策方面的重要经验。就是这样高尚的理由，华盛顿的政治家们一开始仍感到怀疑。然而，当许多有名的美国企业家、金融家、政治家纷纷发表赞扬的评论之后，这种怀疑便烟消云散了。

有一篇当时的权威评论这样写道：“（那些支持帕卡德的参议员们）注意到，那些拥有帕卡德所在的公司资产的人并没有因帕卡德的职务而获利。对国家的安全保障来说，他的忠诚比出售股权更重要。”因此，在美国历史上反战、反垄断、反大企业化现象最严重的时候，亿万富翁戴夫·帕卡德成为美国这个军事——工业综合体的庞大机构国防部的第二位有权势的人物。帕卡德正式宣誓就任美国国防部副部长，从而为这场沸沸扬扬、全国关注的提名事件划上了句号。

国防部的工作与公司迥然不同，刚开始，这里的一切都使帕卡德感到很陌生，但帕卡德深信，五角大楼不过是一家更大公司，一个需要更科学的管理、更严谨的作风、更具创造性的公司。他深信自己可以适应这里的一切，可以领导好这个举世瞩目的军备中心。

尼克松总统此时正被越战搞得焦头烂额，为了争取民心，他决定结束这场毫无意义的战争，并要求减少防务预算，以便为国内的生产项目提供更多的资金支持。

面对国防部的高级官员，尼克松深深地懂得，来自他们的阻力将会十分巨大。他慷慨陈词：“今天，我们再也不能把我们有限的美元投入远离我们几万里的越南了。看看，我们的孩子在国内忍受着贫穷与饥饿，仅仅因为我们曾对他们说过：‘忍耐一下吧，我们更需要越南。’不！不能这么做了，这是犯罪！”

“是的！我们支持一些友好国家，但我们能做的，只是那些国家可以得到我们的帮助，他们的安全需要自己来保障。先生们，我要求你们再削减一下防务预算，在保障我们自己的实力条件下，尽可能为人民省一些钱。”

帕卡德非常同意尼克松的主张。他知道，武力、战争是解决不了社会和经济问题的，矛盾的解决只有依靠谈判，依靠真正热爱和平，致力于和平的人。

帕卡德积极地配合尼克松的举措。他苦口婆心他说服了那些戎马一生的将军们。使他们真心地相信，即使再削减一些防务预算，美国依然拥有足够强大的军事实力，依然能足以保卫自己的安全。

“将军们，在决定削减哪些项目的预算时，我需要各位的帮助。”帕卡德诚恳地对将领们说，“在提交委员会讨论之前，我首先会征得诸位的同意。”

在帕卡德耐心细致的努力下，大规模削减军事预算奇迹般地在国防部内达成了一致。帕卡德在军界也一炮打响。

武器采购也一直是国防部的难题。为了引入竞争，国防部往往需要比较

多家军工生产企业的产品才能作出决定。因为研制一种大型武器，例如战斗机，是十分耗时费钱的，一旦某个军工企业（美国军工企业大多为私营企业）落选，会给这个公司带来巨大的亏损，从而可能影响该公司员工的就业问题。

然而，如果一开始就指定一家公司进行研制生产，又不会形成一定的压力，并且因为缺乏竞争，结果生产出的武器往往无法满足战场的需要，造成巨大浪费。

帕卡德经过仔细调查，深入研究，终于产生了一个新的办法，即“原型计划”。国防部在确定武器的战斗性能后向外公布，经过短期研究后，确定两家大的有实力的军工企业参与研制。在一定时间后生产出原型，通过对原型的比较作出决定。并且对落选的企业给予一定补贴。同时，将武器采购权部分地下放给各兵种，扩大了不同条件下武器的适用性，以免造成浪费。

这一招的确见效，在确定新一代主力战斗机的竞争中，麦克唐纳——道格拉斯公司推出了 F16 原型机，诺思罗普公司研制出 F17 原型机。这两种机型都十分理想，结果 F16 成为空军最好的战斗机，F17 改名为 F18 现已成为美国海军航空兵的主力战斗机。这两家公司对此都十分满意，帕卡德也得到军界的赞扬。今天，F16 和 F18 仍然作为美国的主力战斗机。飞行在世界各地，在海湾战争中更是出尽了风头。

国防部的工作紧张而有序，担负着保卫国家安全的重任，帕卡德一刻也不敢放松。3 年的时间很快过去了，帕卡德心中仍然挂念着自己的惠普，仍然期待着回到硅谷，回到高科技发展的洪流中去。

几年时间，帕卡德对军人有了更深刻的理解。他曾经在自己的一本书中认真地写道：“军事人员是在极其严格的行为准则下工作的。选择军事职业，就意味着把自己的生命交给国家。他们在战场上担负着重大的责任。如果失败，那就可能意味着，不仅是输了这场战斗，而且是输了这场战争，甚至要失去他们的国家。对他们最好的奖赏就是承认他们光荣地完成了自己的任务，为国家尽了自己的一切力量。”

在五角大楼的几年也使帕卡德对管理有了新的认识。管理一个军队需要一种大智慧的管理思想。在这里需要更科学的头脑，更细致的工作，这里不能有半点差错，不允许有失败；任何马虎，不小心都会引起灾难性的后果。帕卡德还深深地体会到，管理不仅仅是一种权威，而且更重要的是一种沟通，一种让被管理者真心接受管理的“理”。也许用中国古代的“道”这个词更能说明其含义。

1971 年，帕卡德辞去国防部的职位。走出五角大楼，他立即回到了朝思暮想的惠普公司，他要把自己新的管理思想用来管理公司，明天的惠普又将是一片新的气象。

四、惠普之道

停止使用单间的办公室，把一间大房子用齐肩高的隔板分割成若干个办公间，从而体现全体员工一律平等的精神，并且使公司成员之间更容易沟通。这种已经比较普及的办公方式就是帕卡德首先采用的。

70 年代初的惠普公司，在休利特的带领下，已经成长为一个资产几十亿美元的国际性跨国公司，一切都似乎已经十分成熟了。帕卡德回到公司后，很快实施了一种新型管理方式。

由于公司里受过极好教育的雇员在职工总数上占有很大的比重，也由于帕卡德和休利特的极高声望，这种方式很快就被大家所接受。随着生产销售各个环节的持续增长，许多人开始将这种模式称之为“惠普公司的管理方法”或者干脆称为“惠普之道”（HP Way）。

在硅谷，由于高科技公司特有的高利润以及高风险，许多公司今日还辉煌而为世人注目，明天就可能迅速宣告倒闭。一次投资计划的失败，一种新产品的滞销，都会使一家公司大伤元气。因此，许多公司实行彻底的“金钱驱动”政策。公司内部人与人之间完全是赤裸裸的金钱关系，公司之间尔虞我诈，相互挖墙角。硅谷一时沦为高科技人员互相争斗的战场。

帕卡德却采取了与众不同的方法，这包括对员工提供尽可能周全的福利计划，以及对每位员工赋予充分的信任。

惠普公司提供给员工近乎完美的工作保障。进入50年代后再也没有解雇过任何员工。1974年美国经济危机达到高潮时，硅谷几乎每幢大楼甲的工人都战战兢兢，大量的科技人员变成失业者。而在惠普公司，工人们、科技人员们仍在照常上班。这和其它公司形成了鲜明的对比，求职者象潮水一般涌向惠普公司的招聘部门。

在惠普公司雇员中流传着一个笑话：要想被公司解雇，唯一的办法就是把自己的老板杀掉——但公司也许还会给你一次机会。公司对不能胜任工作的人或对公司不满的人甚至也不辞退。这些人只是被劝说去别的公司找工作，如果他们决定不离开公司，公司则会向他们提供技能要求较低而他们又不会惹出麻烦并能胜任的工作。

在惠普公司发展到了一定程度时，帕卡德和休利特经常出钱举办公司的圣诞晚会。甚至当雇员规模达到万人时，他们还是坚持尽可能多地会见雇员。每天早晨，公司的所有部门都免费供应咖啡和炸面饼圈，后来又增加了水果。每个星期五，公司都提供啤酒供劳动了一周的员工们痛饮一番。这还不够，帕卡德继续扩大其福利计划，公司为雇员的子女提供奖学金，甚至还在圣克鲁兹山为雇员们建立了一座大型公园。

硅谷的许多公司都根据职员级别将办公场所划分为一个封闭的办公室，不同等级的职员使用不同级别的办公场所。帕卡德认为，这样做只会人为地在员工面前增加沟通的障碍。他建议停止建造封闭的单间办公室，取而代之的是用齐肩的隔栏将一间巨大的房间隔成迷宫一般，从而体现公司上至总裁，下至初出毛庐的办事员，全体人员一律平等的精神，彼此间可以随意沟通。

帕卡德调整了公司的结构，现在公司体现出了更多的创新精神。

50年代中期，惠普公司的许多业务都集中到一个部门，使其十分复杂而难以管理。帕卡德将其划分为音频、微波、计算机、示波器等几个部门，每个部门都有其销售、研究和生产人员。各部门都要完成其利润指标。公司则设立相应的部门，其中最有名的是帕卡德的老同学奥利弗领导的研究与发展中心。该中心对先进的理论进行理论和应用上的研究，并开发出许多对公司至关重要的盈利产品。

公司的一些职能部门如销售、宣传、广告等，原先都是承包给一些承包商完成的。随着公司逐渐扩大，为了保持已经建立的关系，休利特和帕卡德将这些承包商纳入公司编制，让他们发挥作用。从此，惠普公司有了自己的销售队伍，公司实力进一步壮大。

“如果我们这些管理人员知道而且清晰地了解我们的目标是什么，”帕卡德评论自己的管理方法，“那么，在某种意义上讲，经由整个公司管理人员做出的决定肯定要比休利特和我坐在写满座右铭的桌子边作出的决定要切实可行，也会更实际。”

帕卡德将这种管理模式称之为目标管理。“我认为这是很重要的。如果人们参与了政策的制定，这就是说他们和这些政策有了某种关系，当他们去贯彻这些政策时，他们的积极性就会高得多。”

一年一度的股东大会召开了，面对台下众多的投资者，帕卡德将公司的目标报告给参加大会的股东们。他在制定这些目标时，有意识地把目标定得比较笼统，这样就不致于限制死公司各级人员制定出更为明确的“目标细则”。

“我们的目标首先是利润，要获取足够的利润，这是我们向各位股东分红，以及保证公司规模扩大的前提，并且只有保持一定利润才可以保证公司实现其它目标。

客户是我们的第二个目标。我们必须向用户提供最高质量的产品和服务，从而获得他们的尊重与信任，并且保持较高的市场占有率。

高技术领域这块阵地也是我们必须占领和巩固的。我们必须不断加强实力，以保证自己在这个技术最高点上占据一席之地。

第四个目标是一定的发展速度。现代的竞争日益加剧，没有一定的发展速度无疑会迅速为二流公司而逐渐淘汰。所谓‘逆水行舟，不进则退’。

公司成员的满意也是我们的目标，我们要做的是：帮助惠普公司每个成员分享经过他们的努力而获得的成功，根据每人的表现为其提供工作保障，为他们提供安全舒适的工作环境；肯定每个成员取得的成绩，以及帮助大家从工作中获取乐趣。

第六个目标是科学管理。在公司成员实现精心制定的目标的活动中，给予每人极大的自由，以激励大家的积极性和创造性。这是我们所谓的科学管理的内涵。

我们最后一个目标是义务，对社会的义务。这将成为整个国家的商业文明和整个行业良好的经营风尚的一部分；我们为此承担社会义务，并以此为荣耀。”

有的股东问及具体的作法怎样体现目标管理，帕卡德指出正确的管理方法将是：提供一个总的目标框架，但不要定死，具体地则让员工发挥其创造性努力去做。公司每年举行一次或二次会议回顾每位雇员的表现，并将每人的实际成绩与原先制定的目标进行比较。

有时候，硅谷的其它公司也会采纳惠普公司的一些做法如果是个是全部的话，至少在某一方面，因为他们总是在模仿惠普公司。但是，很少几个公司能有足够的勇气抛弃那些装点门面的东西，而学到惠普公司管理方法的本质：对公司每位雇员绝对的信任与尊重。缺少了这点，什么球场，游泳池，只不过是面包加看马戏优惠式的小恩小惠，使其它公司雇员沮丧的是，每当硅谷陷入衰退时，这种调节公司与雇员关系的工具便象当初给予的那样，又简单地给取消了。

真正使帕卡德成为伟大管理人才的，是他认识到公司每位雇员的工作质量对公司信誉具有直接影响这一事实。帕卡德也意识到，在公司中建立、扩大自己个人的权势，那才是最大的危害。

所有这些努力，造成了公司所有雇员之间亲如一家的气氛。公司雇员还否决了一些人在公司建立工会的要求。70年代初，一些研究人员准备为惠普公司的普通雇员们写个简介。他们发现，这些人都有较强的家庭观念。倾向维持较长的婚姻关系，愿意在公司工作直至退休，而后活跃于教堂或其它社会团体。研究人员还发现，他们在硅谷其他中层管理人员身上找到了与前述完全相反的现象，这就是帕卡德管理思想的与众不同之处。

1983年，为多家报刊撰稿的专栏作家弥尔顿·马斯科维茨写道：“如果你在惠普公司工作，那么你昂着骄傲的头到处走动的心情是可以被人理解的。这家加利福尼亚电子公司近年来获得这么多的赞誉，现在它可以将‘美国最好的公司’这一桂冠据为己有了。”

《幸福》杂志报道了一项对管理人员的调查后写出：这些管理人员被要求从包括财富的殷实程度、管理质量、在行业中承担的责任及革新精神等八个方面对所有的公司打分。结果惠普公司与国际商用机器公司并列第一名，被认为是美国最受赞赏的公司。

硅谷的公司往往采取冒险性的公司战略。经常把公司的命运寄托在一两个产品上。于是，公司的命运便潮起潮落，这似乎形成了高科技公司的规律，然而，作为高科技公司中的佼佼者，惠普公司却保持着平稳的增长。年复一年，惠普公司在帕卡德领导下，稳固而且常常是悄悄地持续前进。惠普公司历史上没有出现过丑闻，没有大规模开除雇员，也没有经历过令人痛苦的不景气季节，但也从来没有出现过令人特别兴奋的时刻。就象马路边的一个静温的家庭，生儿育女，草坪修剪得十分平整，茵绿可爱。这就是帕卡德的哲学、管理哲学！

惠普是一家以公正和诚实精神为经营之根本的高科技产业的常青树。人们很乐于看到，在硅谷这个充满生机、奸诈、冒险、赌博的科技中心，有一个公司，这里的人们崇尚道德、谨慎、忠诚。更加不一般的是，这个从不声张，谨小慎微的公司在其领导人帕卡德影响下每年都在迅速成长，而且不存在偷窃商业秘密、从别的公司挖走人才、用降价的方法将对手击败等司空见惯的商业伎俩。

在惠普公司漂亮的大楼里，一切都在有条不紊地进行着。帕卡德已经找到了通向成功的钥匙，硅谷的所有人都用敬畏的眼光注视着他们。

随着年纪逐渐增大，帕卡德开始把公司的管理工作交给了年轻人。1977年，扬继任惠普公司总裁。1993年，帕卡德从公司董事长的职位上退休了。此时，公司已经拥有员工近10万人，销售额达200多亿美元。

帕卡德活跃于各个慈善机构、基金会之间，各国人民可以经常看到他的身影。戴夫·帕卡德作为硅谷崛起的一代元老，作为一代产业界巨子，更作为一位管理大师，始终为产业界所敬仰。

1996年3月26日，这位美国著名的实业家和慈善家因肺炎并发症在斯坦福大学附属医院逝世，享年83岁。

汽车巨头——丰田英二

丰田英二，1913年9月12日生于日本名古屋。大学毕业后他进入丰田汽车工业公司工作。从事汽车开发研究。1967年10月30日，丰田英二任公司社长。他领导了制造公司和销售公司的合并，这是日本汽车工业史上一次大规模的合并。1974年10月，丰田成立丰田财团。1981年创办丰田工业大学。丰田公司成为继通用之后的世界第二大汽车制造公司。1982年丰田英二辞职，改任会长。1983年，他荣获日本天皇颁赠的一等瑞宝勋章。

本世纪30年代，当一位日本人丰田喜一郎刚开始认真研究汽车时，在美国已经是每4人就有一部汽车了。然而，仅仅过了50年，日本汽车普及率就超过了当年的美国，达到3人一部汽车的程度；日本的汽车生产量也已凌驾于美国之上，自1980年以来，每年平均超过1000万辆。

在日本迈向世界最大汽车生产国的曲折过程中，丰田汽车工业公司发挥了举足轻重的作用。这家在日本企业界坐第一把交椅，并在世界十大汽车公司中雄居第二的企业帝国，目前每年生产各种汽车400万辆，50%用于出口，年营业额达6万多亿日元，纯利润2500多亿日元，汽车产品在美国的市场占有率高达42.2%。

“车到山前必有路，有路必有丰田车”。丰田车的辉煌现实，很大程度上要归功于丰田英二，这位继承父兄基业，担任丰田汽车公司总经理、社长、会长达40余年的日本汽车巨子，用自己曲折生动的一生，勾画了丰田公司兴衰荣辱的发展历史。

一、“汽车时代必将来临”

丰田英二的堂哥丰田喜一郎断言：“日本的汽车时代终将来临。”因为全日本以每10人一部汽车计，一亿人口就需要1000万辆汽车，如果每年淘汰一成，又需要100万辆新车，仅此替换新车的需要就可以养活汽车工业了。

1913年9月12日，丰田英二出生于日本名古屋城北侧一个殷实的工厂主家庭。父亲丰田平吉，在当时很有名的“丰田三兄弟”中排行老二，当时已独立开设织布工厂雇有20多个工人。凭着他的精明才干和进取精神，这个家庭不断积累着财富，在当地已开始小有名气。

童年的丰田英二过着衣食无忧、天真快乐的生活。他常常被人背看到他家隔壁的练兵场去看演习，有时还悄悄跑到工厂里看女工阿姨们织布。由于他生下来就体弱多病，父母亲给了他特别的宠爱和呵护。一旦发现他一个人溜出去玩，母亲总是急得到处去找。父母亲一见他有生病的征兆，总是一边问长问短，一边相互埋怨。

上小学以前，丰田英二身边发生的大事，除了工厂因扩大生产而搬迁之外，就是弟弟俊彦和妹妹百子的出世。不过，因为母亲产褥期保养不善，伤了身子，在生下百子3天以后便去世了。这件伤心的事给年仅7岁的英二留下了很深的印象，他在以后六、七十年中，始终对母亲怀着深深的眷恋。

1920年春天，丰田英二进入名古屋市立小学读书。4年后，他又转学到爱知女子师范附属小学。这时候，他的兴趣已不限于看人们织布、纺纱了，而是转向蒸汽引擎、发电机和电灯之类的东西。他对给工厂提供动力的那座

烧煤的蒸汽引擎十分有兴趣，总想去拨弄一番，而且通过观察大人操作，他早已知道了引擎的操作程序。不久，他还“混水摸鱼”，趁着大人情扫锅炉元暇顾及，他在锅炉内进进出出，摸清了它内部的构造。也就在这个时候，丰田英二对伯父丰田佐吉开始由尊敬转为崇拜和喜爱。

丰田佐吉是丰田公司创业的奠基人。他天资聪颖，性情古怪，热衷于机械研究和发明创造。早年，他研制出的“木制人力织布机”，由于将工效提高了40%到50%而获得专利。后来，他在不断的失败与尝试当中，又把日本引进的西洋自动织布机进行改进，制造出能在断线情况下自动停机的丰田式自动回线织布机，被当时世界第一流的英国普拉特兄弟纺织公司技术部评为世界第一。于是，正式筹资生产销售，由两个弟弟平吉和佐助在日本分片推销。

发明了自动回线织布机之后3年，也就是1897年，丰田佐吉又成功研制了“丰田式木制动力织布机”。不久，一家新的棉布工厂建造完成。这里，最重要的动力来源却成为问题，佐吉与平吉放下自动回线织布机的生产、推销工作，专心对付生产动力问题。他们买回了一座旧的蒸汽引擎，不辞辛苦地加以改进，然后连在织布机上，织布机终于动起来了。

当时日本正逢纺织业兴隆发达时期，佐吉技术革新的环境也得天独厚。春风得意的佐吉，在扩大生产规模的同时，又连续发明了几种新型织布机，投放市场很受欢迎，1906年，由几位要好的朋友帮助，丰田纺织机械公司正式成立。

等到丰田英二稍懂人事的时候，丰田的织布机已和御本本的珍珠、铃木的小提琴一样享有盛誉，佐吉伯父也已声名远扬。但也许因为英二从小就在伯父身边长大，在他印象中佐吉永远是他的“伯父”，而不是人人所说的“发明王”。

丰田佐吉对自己的长子喜一郎从小要求就非常严格，但对英二却永远是慈爱和气，宠爱有加。

在这种环境的熏陶下，丰田英二逐渐对机械研究也有了浓厚的兴趣。小学五年级的时候，他就用一些零件和线圈，自己组装了一台收音机。伯父和父亲的工作天地也成了他实习的场所、课外的学校。后来在上大学的时候，有一门锅炉设计的必修课，丰田英二获得了最高分，因为他是全班70人中唯一一个对锅炉有实际了解的人。

当时丰田家的工厂已搞上市股票。股票市场每天都有人打进电话来报告当时的股市行情。丰田英二常常被抓公差帮忙接电话，对方全然不管接电话的是谁，电话一接通便连珠炮地报数字，英二接到这种电话时，完全不知所云，只好慌忙把数字一一记下来，然后再向办公室职员请教。这些职员被纠缠得没有办法，只好很不情愿地教他，这使他从小就对股市有所了解。

小学二年级的暑假，佐吉伯父带他去上海玩，当时上海的“丰田纺织厂”刚刚建设完成。在那里，英二第一次有了外汇交换的经验。当时上海使用的货币有银市和铜币。到达上海那天，伯父给了他10元银币。由于10个银元相当有分量，口袋里几乎兜不住，英二常常要把它们换成铜币，可是一枚银币有时可以换11个铜币，有时只能换9个，汇率每天变动。对此还是小学生的英二百思不得其解，询问大人也得不到满意的答案。于是便自作结论：“想要一分钱的人多时，一分钱就要涨价；想要一毛钱的人多时，一毛钱就要涨价。”这就是小学生眼中的汇率。

丰田英二的中学、大学时代，正是日本经济高速发展的时期，汽车开始在社会上广为出现。当时日本还没有国产汽车，都是欧美货。在欧美各国竞相销下，日本的汽车数量突然激增。

丰田英二从小便喜欢汽车，和伯父去上海时第一次看见汽车，英二激动不已。后来家中有了一部德式电动汽车，他常常开来开去。上中学、大学时，看到真正的现代汽车，英二受到很大的激励，他天天都看报纸上的汽车广告，还把报纸上的汽车图片剪下来收藏。

1930年10月，丰田佐吉去世了。佐吉生前卧病在床的时候，就敏锐地预感到汽车行业的广阔发展前景。在派自己的儿子喜一郎去英国搞织布机业务，佐吉曾叮嘱他：“尽可能去看看欧美的主要国家，尤其要看看美国的汽车，以织布机而了却一生的确太可惜了”。

丰田喜一郎不仅继承了父亲的“发明狂”，而且确实对父亲的遗愿心领神会。通过足足4个月的考察，他断言：“日本的汽车时代终将来临。”因为全日本以每10人一部汽车计，一亿人口就需要1000万辆汽车，如果每年淘汰一成，又需要100万新车，仅此替换新车的需要就可以养活汽车工业了。丰田喜一郎抱着这个信念，开始跨入汽车制造业。1933年，丰田自动织布机制造厂成立汽车部门。1937年3月，丰田汽车工业公司正式成立了。

丰田英二正是在这样的背景下毕业高校，开始择业。虽是著名的东京帝国大学的毕业生，丰田英二却一直没有培养起对政治的兴趣。当指导老师叫他去，问他是否愿意担任公职时，英二不假思索地回答：“我讨厌当公务员。”他不想当官，但也没有其他就职的打算，只是朦胧地感觉到，自己已经与汽车结下了不解之缘，似乎还是应当投身到丰田公司轰轰烈烈的汽车生产、销售工作中去。下过，他并不打算直接进丰田公司。而是想先到别的公司工作几年，锻炼自己的能力，凭着真才实学和实力再回丰田效力。

可是堂哥丰田喜一郎却很着急。他刚刚投入汽车工业，没有自己的班底，很希望年轻有为的堂弟来丰田助他一臂之力。“反正是做汽车，去别家公司，不如在自己公司。”喜一郎再三劝导英二。结果，丰田英二毅然将校方正式求职申请表中的“就职”一栏划掉，直接进入汽车工业公司，从此成为一名“汽车人”。

丰田英二最初的工作，是受喜一郎之命在芝浦建立研究所，这个研究所将负责丰田汽车工业公司的技术研制和革新工作。创业之初，英二整天忙碌于打扫房间、购买桌椅、采购制图版、定规等。一年后，研究所已有10人。随后，丰田英二开始带人调查制造汽车用的工作母机。由于完全不是自己的专业，英二一切都从头学起，逐渐摸索出了一些经验。

由于丰田喜一郎对许多新鲜的东西都感兴趣，芝浦研究所先后研究过直升机、轻型飞机、兄弟两人甚至试图做火箭。这些计划虽然大都未能付诸实践，却对日后的汽车制造产生了很大的作用。

当然，芝浦研究所最主要的工作仍是汽车开发，随着几位技术专家陆续进入芝浦，丰田英二着手进行四轮带动车、FF（前置引擎、前轮驱动）式汽车、木炭汽车和G型卡车的研究开发。1936年5月，他又奉命前往东京调查汽车零件市场。因为丰田汽车公司最初都是以进口美国通用汽车公司和福特公司的主要零部件来生产汽车，成本较高。现在，他们想通过发掘东京一带的零件制造商，实现零部件的国产化，以降低成本，获得更多利润。

事实证明这是一项很有远见的举措。日本政府和陆军早在多年前就曾呼

吁国内厂商自制汽车，但是响应者并不多，政府为此很感头痛。后来，国会通过《汽车制造事业法》，丰田公司和日产公司均被指定为正式认可的国产汽车制造厂商。

1936年9月，丰田首次在东京的东京府商工奖励馆举办“国产丰田大众车完成纪念展览会”，配合展览还放映了无声影片《发展汽车的过程》，一时在日本引起了轰动。当年10月，丰田商标正式改用“Toyota”。靠着政府的保护，丰田、日产在与福特、通用的激烈竞争中，开始蹒跚起步。

当时，正是日本发动侵华战争之际。随着亚洲战场及太平洋战场的扩大，战争对汽车的需求急剧增加，使丰田汽车工业公司赢得了新的转机。它一面按丰田喜一郎预定的计划发展。一面根据陆军采购要求扩大生产，公司的库存常常被一扫而空。由于享受政府的免税进口的优惠待遇，公司从欧美引进了一大批新机器。在这种形势下，1938年11月3日，丰田汽车工业公司举行了隆重的举母新厂开工典礼，生产走上了正轨。这一天至今仍被定为丰田汽车工业公司的创立纪念日。

丰田公司在这一时期有了较大发展，月生产汽车量达到1400辆，积累起一定的经营资金。一些原本在通用公司供职的人才，也纷纷转而投效丰田公司。

这期间丰田英二进一步被委以重任。

1937年5月，他被调回总公司，分配到监察改良部。这个汽车质量管理部门不但没有主管，属员也只有丰田英二一人，说穿了，就是丰田喜一郎特别为英二而设的新部门。他的工作是彻底检查被顾客退回的车辆，找出有问题的地方，并提出解决问题的方法。

丰田汽车公司在管理上也开始走上正轨。丰田喜一郎在日美企业对比中，发现了日本人在生产管理上的一大弱点，即生产过程中的浪费现象非常严重。装配工厂总是在需要装配时才将仓库里的零件运到现场，占用了大量的仓库设施、运输劳动力和管理人员。公司生产出当时不需要的汽车部件，常常放在仓库里堆积起来，也造成了资金积压和人力、物力的浪费，针对这一弊端，公司实行了“丰田式生产”，即传票卡制度。传票卡制度的大前提是生产销售公司需要的汽车数量，以最后一道工序为起点，上道工序只生产下道工序所需的汽车部件的数量。“传票卡”上对何时生产、生产多少、运往何地等项目有详细记录。装配厂将用完的空箱送回原地，各零件生产工厂就按照“传票卡”上的指示再装好所需零件，送到装配厂。喜一郎提倡“每天只做必要的数量”，“恰好赶上”。这样，各原料工厂、零部件工厂和装配厂不仅分工巨细，而且形成了井然有序的生产过程，据统计，丰田公司设置的零部件仓库仅是日本第二大汽车公司——日产公司的1/5，仅此一项每年节约40亿日元。

公司还十分重视品质管理，每所工厂内有3名工头，其中一名负责品管，一旦发现产品有缺陷，就要立刻找出原因，加以改良。因此，负责品管工作的人主要工作不是分辨成品的好坏，而是要在机械、设备、道具等工程上下功夫，以创造优质产品。这便是丰田喜一郎倡导的“由工程创造品质”的管理思想。

二、在挑战中求生存

“皇冠”豪华车型试制完成，日本皇太子亲自试车，开车绕工厂一周。两年后，天皇夫妇亲临丰田汽车工厂参观考察，使丰田与“皇冠”的名气在全日本不胫而走。

1939年春天，设在举母的新厂进入良性运转。丰田英二也将满26岁了，他听从父亲的规劝，相亲、恋爱、结婚，完成了人生一件大事。妻子名寿子，是神户铃木商店老板的女儿。不久，他们搬进了工厂附近的一所新住宅。

1941年12月7日，日本突然袭击珍珠港，太平洋战争爆发。日本开始实行统制（管制）经济，物资逐步紧缩，铁的产量急剧下降，许多工厂无法制造物品。由于统制经济调节失灵，控制材料的单位无法调配足够的原材料以供丰田生产汽车，丰田只好废弃了好不容易建立起的“恰好赶上”的生产方针。加之粮食配结制的影响，公司员工常常处于饥饿半饥饿状态，工作效率也大受影响。从1942年起，丰田汽车工业公司的汽车产量便连连下降了。

在战争的阴影中，1942年，丰田纺织与内海纺织、中央纺织、协和纺织及丰田英二父亲平吉的丰田押切纺织合并为中央纺织。后来，中央纺织受政府扩大经济规模政策的干预，不得不放弃原来的纺织业，而与丰田汽车合并。丰田集团一方面将重心逐渐由纺织转移至汽车，一方面在战争的推进下，开始向飞机制造业发展。1942年3月，东海飞行机公司成立。丰田公司靠着生产喷射式飞机和一些形形色色的作战用车勉强支撑着。

不久，天灾人祸接踵而来，1944年2月，东海地区发生大地震，名古屋附近的战斗机生产全面停工。

1945年8月，美军又对丰田汽车工厂实施了全面轰炸，将近1/4的设备都遭到破坏，除了人才和技术，丰田公司的大多数资产在这场浩劫中丧失殆尽。

这期间，丰田英二在公司副社长赤井久义的推荐之下担任公司的执行董事，成为公司的主要决策者之一，在战争末期的艰难岁月中，英二努力工作，极力挽救着公司的颓势。

1945年8月15日，日本天皇对全国发表广播讲话，日本战败。不久，联合国军总司令部（GHQ）接管日本，很快废除了统制经济，解散了各种专卖性的配销公司，丰田于是积极着手建立自己的销售网。当时丰田的汽车生产量和战争结束前差不多，但由于原材料匮乏，想买车的人又没有钱，公司的经营仍不见起色。

在丰田喜一郎的倡议下，丰田一方面进行开设陶瓷食器公司的计划，一方面还开洗衣店、水泥公司，原先的飞机制造也被迫改为汽车修理厂。经与占领军交涉，丰田已不能制造小汽车，只好改造卡车和巴士。尽管经过了这一系列努力，1950年，丰田公司还获得了一笔世界银行的贷款以求起死回生，但物价暴涨，罢工迭起。丰田公司一时濒临破产。注册资金只有2亿多元，而负债却已达10亿日元。

在此危难时刻，1950年6月，丰田公司被迫做出裁员与改组两大决定，丰田喜一郎洒泪辞职，并力荐原丰田纺织机械公司的副总经理石田退三接任社长职务。石田退三与另一位创始人神谷正太郎合作管理陷于困境中的企业，公司接受了日本中央银行近2亿日元的财政帮助，并在其建议下将汽车生产公司与销售公司一分为二，分别由石田退三和神谷正太郎亲自管理。

在裁员与改组完成之后，丰田英二升任公司常务董事，并被派往美国，前去完成两件大事，一是考察汽车企业今后的前途，二是和美国厂商洽谈技

术合作事宜。在美国停留的3个月里，丰田英二到通用、福特等公司参观了它们的生产厂家、流水线，还虚心学习了美国现代化的管理方式，深深感到日本汽车生产与管理的差距，也逐渐增加了搞好丰田的信心。在参观了底特律附近的福特工厂以后，丰田英二悄悄地对自己说：“底特律做的，没有丰田不知道的。”带着这种满意的收获，丰田英二一行返回了日本。

1950年朝鲜战争的爆发，为丰田公司又注入了一丝生机。美国出于对朝鲜作战的需要，向丰田公司购买了上千辆的军用汽车，使丰田汽车发了一大笔财，后来，美国还以丰田的汽车供应菲律宾、泰国、印尼、越南等有美援的东南亚同盟国。朝鲜战争结束后，美军仍就近继续向丰田采购卡车，直到1962年为止，前后大约10年。丰田在这一时期财源滚滚，一度停下来研究开发工作也重新展开了。

石田退三趁这个机会邀请丰田喜一郎重新出山。事情刚谈妥，喜一郎本人也跃跃欲试之际，却突发脑溢血，不幸去世。享年仅57岁。不久，丰田公司的第一任社长，丰田佐吉的女婿丰田利三郎也过世了。这都是1952年的事。

丰田公司一连失去两位创业元勋，使公司培养接班人的任务提上了议事日程。石田退三等高级管理人员一边加强经营管理，一边物色优秀的人选加以培养。石田退三选中了丰田英二，并将自己的一套“犹太人生意经”和“合理化经营管理”的经验传给了他。销售能手神谷正太郎则看中了丰田喜一郎的长子丰田章一郎，经常带他去会见实业界与销售界名流。

丰田喜一郎最初开始尝试制造汽车的时候，便有心实践他父亲丰田佐吉的名言：“领导潮流之先”，梦想以最新的技术，制造不输给美国雪弗兰·福特的小轿车，供给全国使用。战争一结束，这些梦想才有可能付诸实施。

1947年，丰田推出SA型小轿车；1951年，推出SF型小轿车。直到1955年1月，丰田才算真正推出了一种可以称为小轿车的车型，定名为“皇冠”。为了纪念新车的推出，丰田公司特地在那年元旦举行了完成大典，在所有合作开发厂商与关系企业面前，丰田英二穿着小礼服，操纵了第一号车的方向盘。不久，皇冠豪华车型也试制完成，日本皇太子亲自试车，开车绕了工厂一周。两年后，天皇夫妇亲临丰田汽车工厂参观考察，使丰田与“皇冠”的名气在全日本不胫而走。

皇冠车在国内卖得不错，丰田公司便产生了“去美国卖卖看”的念头。1957年10月，美国丰田公司设立。销售公司的神谷社长认为，目前欧洲大举入侵美国，这种情形如果持续下去，美国势必会对外国车产生反感。如果美国开始限制汽车进口，丰田就永远无法进入美国市场了。“现在就先踏进一脚再说。”于是，丰田公司便不顾一切地推货上船。

如同许多人担心的那样，结果果然不太理想。原因是日本车的马力太小，根本无法驶上美国的高速公路，第一批汽车自然无法销售出去。尽管如此，丰田公司并没有退缩回去，丰田的管理者开始尽心尽力地钻研“到底什么样子的汽车才适合美国市场”，并不断研制新的小轿车投放美国市场。进军美国的战役延续了数十年，直到七、八十年代才有辉煌战果，这是后话。

当时“皇冠”车对美国的出口一直不顺利，但国内外市场上计程车的需求量很大，使得小汽车市场供不应求，石田退三当机立断，决定建造小汽车专用工厂。这一决策立刻得到丰田英二的赞同，他甚至设想应当建造“月产量一万辆的工厂”，话到嘴边，又怕别人笑他说大话，只说出“5000辆”。

实际上“皇冠”在国内的评价再高，每月的销售量也只有2000辆。如果小汽车的需要量没有增加，新工厂开工不到三成，即可应付市场的需要，说5000辆是相当冒险的。

但丰田决策层是有魄力的。

1958年7月，公司内部成立“新卫厂建设委员会”，两位新秀丰田章一郎和丰田英二挑起大梁，分别担任委员会的委员长和监督。章一郎到欧洲参观了刚完工的法国雷诺汽车公司的工厂以后，以它为样本，订立了新工厂建设的规划，新厂定名为“元町工厂”，分为车身、喷漆、装配三个部分，全部在1959年完工，设备是以月产5000辆为准而设置的，但是厂房上却有了月产万辆的准备。结果，当年12月，丰田便达到了月产一万辆的目标——总公司的工厂月产5000辆，新工厂也月产5000辆。而这距离工厂建设完成仅仅不过数月的功夫。到80年代，丰田每个月可以生产皇冠1.3万辆，如与“马克”这种新系列一起计算的话每月生产可达3万辆，原本只是与国内其他汽车厂商并驾齐驱的丰田，摇身一变为一马当先，也正开始于元町设厂的大胆决断有关。

石田社长在1961年元町工厂的建设彻底完工以后，功成名就，离开了社长职位，而转任会长。社长的职位落在了中川不器男身上。石田社长任职后期，就提拔丰田英二担任副社长，掌管至关重要的技术部门，中川转任社长以后，不论技术性或行政性的公事，便全部落在英二的肩上。英二分身乏术。又拜托石田先生让大野修司也担任副社长，担当行政事务，他自己则全心全意管理技术工作。

日本的汽车普及化在东京奥林匹克运动会以后的40年左右(1965至1975年)突然加快了步伐，丰田不失时机地于1966年10月推出了可乐娜小轿车。为了开发这种先进的小轿车，丰田特别建立了上仰的引擎工厂与高冈的装配工厂，当时差不多同时推出的日产公司的速利车型，马力为1000CC，丰田则本着“站在竞争对手前一步是最有利的位置”这样的判断，使可乐娜达到了1100CC，结果受欢迎的程度超出意料之外。许多人认为可乐娜是乘着汽车普及化的波澜一举成功的丰田英二则认为，是可乐娜引发了日本的汽车普及化热潮。

丰田推出可乐娜的当年，全年生产辆数仅1.2万辆，1967年则猛然高升到16万辆，1968至1972年更是每年均以10万辆为单位增产。经过多次车型的变化，1980年达到最盛期。可乐娜年度产量达85.6万辆，这种以“花之冠”(Corolla)命名的小轿车，至此成为世界级的名车。1967年10月13日，中川不器男社长因突发心脏病去世。因为有一批高级干部分工负责，短期内公司业务没有受到任何影响。社长突然去世，由副社长升任社长，是顺理成章的事，所以当年10月30日，丰田英二便就任了社长。

从1936年大学毕业进入丰田公司，丰田英二整整奋斗了30多年。在艰难创业的历程中，他同丰田的同仁们一次次在挑战中求生存，在磨难中长精神。如今蓦然回首，丰田已成为一家大公司，而丰田英二已站在它的顶端，年过半百的他，忍不住百感交集。

三、“因为适当才被选任”

一位职工提出了一项改进汽车座垫下弹簧的建议，丰田英二重奖了

他 10 万日元。

丰田英二走马上任，第一次开记者招待会时，有人问他：“你是因为出身丰田家，所以才被选为社长的吗？”英二当时的确吃了一惊随即回答：“我认为是因为适当才被选任的。”“因为适当才被选任”这句话随即被人一再引用，成为名言。

丰田英二想到石田退三当年因高龄退休担任会长时，社长一职便是由中川副社长接任的。因而，由他接任中川，似乎没有任何别的原因。然而，第二天的报纸大标题居然写的是：“大权归还丰田世家”。丰田英二第一次为大众传媒的观念陈旧而深感痛心。

新社社长决意用自己的能力，进一步证明自己，并排除家族企业的不利影响。他继续重用大批非丰田家族的人才，建立起一支不具有血缘或裙带关系的科技人员队伍。同时，他又继续推行前辈的经验，建立和完善了一整套独具特色的“丰田管理方法”，使丰田公司走上了日益强大的道路。

就在丰田英二继任社长的第二年 2 月，丰田累积汽车制造数量已达 300 万辆，这以后不过数年，丰田汽车的年产量便超过了这个经过丰田利三郎、丰田喜一郎、石田退三、中川不器男四代社长建立的记录，平均每年生产 300 万辆。

在英二担任丰田社长的 15 年（1967—1982）中，丰田的事业基本上是一帆风顺、蒸蒸日上。但其间也经历了好多次的波折。

1960 年初，美国开始发起废气设限运动，1970 年底，国会通过“穆斯基法案”。限制汽车排放污气以保护环境，半年后，日本政府设置环境厅，同年 9 月对“中央公害对策审议会”提出长期方略的咨询，并于 1972 年首先提出 1975 年度和 1976 年度废气排放限制。

虽然汽车废气不是造成空气污染的唯一因素，但是美国既然已通过了有关法律，日本只要继续对美国出口，就必须设法解决这个问题，何况要在国内继续发展，也不能不正视这一影响因素。

面对环境厅“为了国民的健康，金钱不是问题，健康是没有代价的”这一态度，丰田展开了艰难的净化污气的技术研究，由于生产的车种太多，有些车型可以达到规定数值，并且不影响汽车的性能，但同样的技术不一定能用在其他车型上，因此，丰田比其他厂家面临更艰巨的挑战，经过交涉，环境厅同意将原定 1976 年实施排污限制的期限延长了两年。经不断研究，丰田选用白金做触媒，终于达到目的。在最后期限到来之前，丰田的所有车种都通过了国家的鉴定。

在废气规定前后的 1973 年 10 月，另一场打击：石油危机降临。这时工厂进料越来越困难，1974 年年关一过，丰田便陷入了严重困境，加之年底到年初的两次物价上涨、销售势头象急刹车一样突然阻滞，丰田英二不得不下令减产。当其他公司还正在下令大量增产时，丰田是第一个洞烛机先，毅然减产的。

平稳度过了石油危机，丰田公司汽车生产再度增产，其中以可乐娜汽车形势最好。

丰田英二自担任社长起便担任日本汽车工业会（简称自工会）的副会长，不久又升任会长，这一时期，由于连续发生了废气问题、石油危机等等，丰田英二疲于奔命，无法象以往那样全神贯注、专心致志于公司的工作，而自工会会长一职使他忙上加忙。一会儿是废气限制问题，一会儿是日英会谈，

常常需要他出面。在担任产业构造市议会委员时，恰好遇上废气污染与世界重组的问题，动不动便来一张开会通知，根本不替委员们宝贵的时间着想，丰田英二纵有三头六臂，也难以兼顾。坚持到 1980 年，他终于将自工会会长一职交给了另一位企业家。

丰田公司自创业开始就以合理化为目标搞生产。它在 1937 年就设置了监察改良部，1948 年又设置了“经营合理化委员会”，把杜绝浪费，节约成本和改进质量作为“合理化”的根本目标。“每天只做必要的数量”这一生产方式，在丰田英二时代仍继续坚持着，丰田英二还采用了一些新的方式，使质量保证和成本管理两方面都取得了显著成效。

所谓“质量保证”，就是对全部产品来说，各工序（车间）都要对本工序的产品负责，对下一道工序“不送次品”。这样做，就能对下一道工序进行“质量保证”，直至依次传递到装配完成线，最后就能做到对用户的“质量保证”。这样，也就确保了丰田产品的质量。

为了给有效的工作创造必要的条件，靠技术研究和开发起家的丰田英二又从机械设备方面开动脑筋想办法。伯父丰田佐吉发明的自动织布机有一个功能，只要发现织布的经纬线有一根不足或断线的时候，机械就会立即停止。那是因为在机器上安装了一个和人具有同样判断力的装置，例如有一种“消除差错装置”，当作业有失误时，加工件便不接触机器的刀具，机器就不开始作业；如果有时忘了作业，下一道工序也不开始工作。

丰田英二还把自动停车的想法引到了以人为主的装配线的作业方面。在装配线上，如果作业人员在自己工作时间内没有完成作业，可以直到完成时才停止流水线。当流水线停止的时候，管理者、监督者应立即着手解决其存在的问题，并准备进行改进。通过这样反复进行，就能做到毫无浪费地生产优质产品。

在成本管理方面，丰田公司成立了质量管理小组，还在全公刘的不同工厂、不同部科设置了“成本会议”，例如取出某一零部件，把它放在桌子上，由干部、员工研究其机能、质量等，并提出改进的意见。公司还广泛开展了“合理化”建议活动，公司积极推动职工提出合理化建议，经过公司的认真研究后，对其中能提高经济效益的积极采用，并支付 500 日元到 10 万日元不等的报酬，建议的内容可以大到每辆汽车的设计、组装的改革，小到合理利用短铅笔头和废信封。某位职工提出了一项改进汽车座垫下的弹簧的建议，使公司节约了 240 万日元的月开支，并且每天平均减少两个人工。为此，他不仅被公司奖励 10 万日元，而且获得了在日本和美国的专利。

建议制度在丰田公司深得人心，它使产品质量日益提高。减少了返销率和经济赔偿费，销售额迅速增加。仅 1977 年，丰田公司全体职工就提出了 46 万多条合理化建议方案，其中有 38 万多条被采纳，为公司节省开支达 260 多亿日元。1977 年 11 月 3 日，是丰田汽车公司的 40 周年纪念日。丰田英二在回顾 1936 年进公司从事监察改良部的工作以来所走过的道路时感慨他说：“啊，我这 40 年，是追求合理的 40 年。”

丰田英二并不是一个全才，但他却具备成为一名优秀企业家的首要素质：用人。早在芝浦研究所的时候，他的身边便聚拢着一帮才华出众的技术人员，这些人在丰田的发展中立下了汗马功劳，也为丰田英二一步步走向成功作出了努力。在就任社长以后，丰田英二加倍重视培养人才、使用人才，尤其对年长的人才。石田退三退任会长后，英二常常到他那里去汇报公司的

进展，切磋有关问题。石田逝世后，他又把另一位丰田元老——冈本藤次郎奉为座上客。从这位父亲的挚友那里，他不时能得到许多有益的教诲。

丰田汽车销售公司的老社长神谷正太郎，也被丰田英视为“丰田的大恩人”而受到特别的尊敬，在战后丰田的重建时期，丰田公司急需优秀的汽车行销专家，由此通过冈本牵线，在通用汽车公司的神谷终于被拉了回来。神谷在通用并未任职于行销部。而是宣传部，但为了进丰田搞行销，他不顾薪水比在通用降低了 1/5，还是满怀抱负地进了丰田。后来，神谷果然大展销售天才，并为丰田培养了丰田英二之后的社长——丰田章一郎。冈本和神谷两位老人，成了丰田英二时代丰田公司的精神支柱，英二依靠着他们的支持。把前人开创的事业又向前推进了一大步。

丰田英二还有一个特长，便是善于决断，在他数十年的商海生涯中，丰田喜一郎、石田退三等前辈的决断力给他留下了深刻的印象。喜一郎在丰田建设新工厂时不厌其烦地花很多时间精力，以沟通观念和别人取得协调，从而使更新生产方法的决策得以实施；石田退三在就任社长后不久，就敢于拍板建设元町工厂，也是决断成功的范例。

在丰田英二看来，真正作决断的经营者好比在阵前摇旗的旗手，如果大伙儿不随旗子行动，一切都属枉然。反而言之。摇旗的旗手如果懂得一种摇旗法，可以激励大家跟随他前进。那么不论决断的内容如何，只要能服众，能引导人前进，就可以说是好的决断者。因此，丰田英二从来不作盲目的决断，而是注意了解市场行情，搞好内部意见的沟通协调，力争使决策能言之有据，并受到属下的支持。

企业经营中存在着许多不确定因素，在决策中，一位企业家常常会面临虽则势在必行，但应在什么时机、采用什么形式的问题，走左边的路好，走右边的路也行，但最终的选择只能是一个。所以，丰田英二认为，决策中固然会碰到要掷骰子下决断的情形，但最后下决断的还是在于人。当代社会电脑科技发达，资料丰富，应当在掌握多方面信息的基础上，由自己来决定是走左边还是走右边。

丰田英二的决断力在丰田汽车合并事件中得到了体现。

1950 年的丰田面临破产危机时，在中央银行干涉，将制造与销售强分为二，在当时有很大的意义。但从现实的观点来看，尽管是快要倒闭的公司，销售与制造每天的业务分开还是很麻烦的，分离还带来了许多后遗症，如营运不畅，效率受到制约，以及各自为战，等等。因此，丰田英二在就任社长之后，立即就开始考虑合并的事。当时一度由生产公司负责海外经营，而销售公司仅仅负责国内的销售，在国内外市场都引起了一定的混乱。两者合并是最自然不过的事。

然而，由于丰田英二初掌帅印，立足未稳，而负责销售公司的神谷社长又对合并的建议未置可否。实际上神谷并不是反对合并，而是对合并缺乏心理准备，而且一直在考虑合并的时机。鉴于此，英二便未再提合并之事，而是耐心等待合并的最好机会。

不过，神谷腔康状况不佳，逐渐退居会长之位，并于 1980 年去世，也许是他未能来得及交待，合并的事无法再与其商议。而丰田章一郎接任销售公司社长之后，对合并表示出极大兴趣，并且两个公司的高层管理人员都有明显的合并愿望，合并的条件成熟了，一切按计划进行。合并初期先搞人员交流，并安定人心；第二年是中级职员互调；到 1984 年 9 月高级干部至专务阶

级职务互换。经过 3 年的调整，日本汽车工业史上一次大规模的合并案终于平稳地完成了。丰田英二的领导才能再次受到肯定。

四、“满足是人生的大敌”

丰田英二每年都要到海外旅行，到 1985 年他一共去过 43 个国家，而丰田车的输出国则有 140 个，因此丰田英二乐观地认为，世界汽车市场仍然大有可为。

1974 年 10 月，丰田财团宣布成立。从决定成立财团到正式成立，丰田总共花了近一年的功夫。首先是邀请一位在日本经济企划厅任经济研究所所长知名教授担任财团的专任理事。随后，考虑到一般财团的监督官署因活动范围不同而异，但是丰田财团不愿意因为主管官署为一特定机构（例如文部省、通产省或运输省），而使财团活动受到限制，所以希望能直接受总理府的管辖。当丰田向总理府提出如上的请求时，他们一方面回答：“总理府从未做过这种大型财团的监督官署”，但是另一方面却也答应积极地为他们研究这个可行性。最后，由丰田英二出面担任理事长，由总理府负责监督，丰田出资 30 亿元，成立了一个大型的、多目标的财团。

丰田之所以成立财团，一个原因是经过数十年的发展，它自身财力雄厚，已经成为集汽车经营、纺织、电气、精密仪表、商业等为一体的综合性企业集团，夺得日本企业界头一把交椅，并在世界十大汽车企业中排名第二，仅次于美国通用汽车公司。另一个原因是，在日本 70 年代初所谓的经济鼎盛期，社会各界强烈要求企业应负起社会责任，丰田公司常常被批评“钱赚得太多”。对此，丰田公司根本不可能向社会解释自己面临的一些困难和长远的考虑，以求获得谅解，所以 1973 年公司决定设立丰田财团，作为对社会回报的重要一环。

怎样对社会作出贡献·丰田英二颇费思量。一般地，当一个事业已憎爱分明相当成就时，是不愁没有人投资的，就象开采石油，如果确定知道挖掘之后必会出油的话，绝对不愁没有人投资；相反地，倘若挖掘时不确定会不会出油的话，就一定很少有人肯出钱了，丰田英二将财团资助的方向，定位到后一方面，象那种没有人肯投资的事业便是丰田财团出钱出力的地方了，既然要回馈社会，是不应该计较利益得失的，何况这种投资某些时候，会产生更大的社会效益。

于是，丰田财团主要赞助国内研究计划，也赞助海外的计划。起初以东南亚为中心，随后逐步向世界扩展。除了赞助，丰田也和美国一流财团合作办活动，例如和福特基金会约定一特定的时期，共同提供奖学金给在海外的日本留学生。这一计划一直持续到 1983 年才结束。

同时，原本由“洛克菲勒基金”发起的“赞助东南亚保存传统建筑”的研究，进行到半途，也由丰田接手继续下去了。

教育和科研是丰田的主要投资方向。

1981 年 4 月，丰田工业大学正式开学。丰田英二一向重视人才培养，强调系统教育对人才素质的重要意义。丰田工业大学的抱负，就在于创造、培养具有开发导向的技术者，以求日后能对国家社会有所贡献。不仅在丰田，在所有的企业中都有一批能力十足，也非常希望上大学的员工，却因为某种原因而没有继续升学。企业固然可以通过提供奖学金，在职进修等方式帮助

这些人完成学业，但是学校教育一贯过分偏重书本知识，而丰田是希望能培养出具有创造性的应用型人才，和学校教育的目的不尽一致。

要栽培有心学习的青年，同时真正地使他们受到系统而良好的教育，丰田英二认为，除了自办学校以外，没有其他好的途径了。办一所丰田自己的大学，在那儿就读的学生既可以在教室里听课，又能到工厂参加实际工作，从现实的环境中发掘、思考问题，两者的比例差不多有一比一。这样，学生毕业后一回到自己原属企业的工作岗位，就能立即发挥所长，为企业贡献才华，从长远来看，对国家也是有益的。

当丰田把建学方针与计划提交文部省以后，文部省表面上不便反对，实际上却迟迟不肯核准计划。因为丰田的建学计划与战后文部省推行的教育方针是背道而驰的。后经再三向文部省游说，终于获得首肯。

要建设好的学校，培养好的学生，首先要有优良的师资，这不仅包括学识渊博，有教学的热情，而且还要支持丰田工业大学的教育方针。例如，所有学生在四年的就学期间，至少要有一段时间住校，这就要求教师至少也应该抱有与学生食宿与其·以身作则的热诚才行。“身教重于言教”，这是丰田英二做事的一贯原则。

于是，丰田英二亲自选定京都大学的长尾不二教授为校长，并由他成立一个招募中心，专门募集全国各地的优秀教师。结果丰田从国立大学甚至从企业界，都挖掘到了不少优秀的教师。

起初有些教师不免担心：“在企业界做了两年工作之后再回头进修，能够成为优秀的学生吗？”文部省也提出意见：“除在企业界工作者以外，不妨也招收高中刚刚毕业的学生。”但是丰田基于最初确定的建学方针，对这些意见未予理睬。

教师们担心的另外一个问题是工厂实习的课程无法顺利进行。这原是丰田工业大学建学的宗旨之一，希望学生能在设备最新、最好的企业中固定实习一段期间，否则整个教育制度便如同纸上谈兵，完全没有实际意义了。幸好名古屋地区有许多企业大力相助，使得这项课程进行得非常顺利。

1985年春，丰田工业大学第一届毕业生顺利完成学业。从这80人的学业成绩来看，部分教师的顾虑有些杞人忧天，丰田当初的宗旨没有错。毕业生回到原来的工作岗位以后，都对工大的教育给予了正面的评价，而且在工作实际中大多都有出色的表现。

丰田英二并没有满足于这些，一心向前是他的本色。1984年，丰田工大又成立了研究所，文部省原本的意见是：“研究所为大学部学生毕业后再进修的场所。大学部尚无毕业生之际，没有设立研究所的必要”。文部省是照一般常识性的思考而得出的结论，但丰田的想法则不同。研究所的设置是为了大学毕业后已进入企业工作但仍有心进修的人士服务的。从企业的市场来说，两年时间较短，应允职员进修的要求比较容易，当然毕业生仍然是必须回到原公司服务的。从丰田工大毕业回原公司任职的人，也很可能再度回到母校研究院深造。总而言之，大学部与研究所的教育制度未必一定要连贯起来。丰田公司把这种想法多次与文部省沟通，文部省终于又核准许可。

丰田英二一贯认为，技术是企业发展的源泉。日本依赖外国输入技术的时代早已过去，在所谓高科技高竞争的技术革命新时代，如果没有技术开发设备，便无法生存下去。丰田集团的创始人丰田佐吉便是一位发明家，丰田喜一郎、丰田英二也都对创造发明有着特殊的偏好，所以，所有丰田集团内

务公司的规章中都定有“为发明而研究”的条款。

秉承丰田佐吉的遗志，丰田集团一向有将新发明事业化的抱负，但由于忙于生产、销售和行政管理等日常性工作，丰田的领导者始终无暇顾及。为了能真正有所创造，必须设立一个与日常事务独立的研究机构，专心从事发明、创造的工作。这一设想在丰田英二时代终于实现。

1960年，由集团内9个企业——丰田汽车、丰田自动织布机制造厂，日本电装、爱新精机、丰田车体、爱知新钢、丰田工机、丰田贸易——共同出资而设立了丰田中央研究所（简称中研）。集资办研究所，有利于集中财力、物力和研究资源，其成果不但可与集团内的企业共享，并且可以让相关的其他企业受益。

此后中研在丰田集团的发展中发挥了越来越重要的作用。其中中研发挥最大作用的时期，便是在制订废气污染标准的前后，当时丰田对付废气排放限制的最优选择是使用触媒，但是丰田企业内没有触媒专家，幸好中研里面研究触媒的倒有几个人，于是以这几个人为核心展开研究，很快取得了成果，使丰田汽车通过了一道难关。

在设立以技术开发为目标的中研时，丰田英二也曾考虑过设置人文研究机构的必要性。但那一段时间仅技术开发一项就已忙乱不堪，无暇使这一设想变为现实。直到1982年丰田汽车制造与销售两大公司合并以后，这一设想才被提上议事日程。新的研究机构被定名为国际经济研究所，旨在以全球经济意识改革和发展丰田的事业，使丰田的工作跨上国际层面，其理事长也应由具有世界性眼光和胸襟的人士担当。这同样是丰田英二的惯有作风。

中研及国际经济研究所均采用股份有限公司的组织方法，原则上是以接受第三者以委托从事研究而运转。中研只接受丰田集团委托的方案，而国际经济研究所则兼顾丰田集团以外的企业，因此后者不需依赖母公司也可以独立生存。这种组织与经营方式成为很多企业建立研究机构的范例。

经过10多年的苦心经营丰田集团的内部管理和外部发展都上了一个台阶，尤其是1932年丰田汽车公司与销售公司的合并，使得丰田集团的实力如虎添翼，迅猛增长。也就在这一年，丰田英二同他的好几位前任社长一样，主动辞职。让位于新人。新组建的丰田汽车公司由丰田章一郎担任第一任社长，而丰田英二改任会长。

这时丰田英二已70岁高龄了。他有了一定的闲暇时间能静下心来思考置身汽车业50年的风云岁月，分析丰田集团的发展走向和未来。说心里话，丰田英二不是个恋旧的人，他很少跟人想过去，话当年，有时甚至故意回避往事。在他看来往事已矣，再怎么回忆也是枉然。把过去忘个干净，大步迈向未来，才是丰田英二的人生观。

从80年代开始，丰田公司大举向海外扩张，1980年，丰田、福特发表进行合作案的声明；1982年，丰田、通用开始交涉共同生产小汽车；1984年，丰田与通用的合资公司开始生产汽车；到1985年，丰田单独宣布进入美国和加拿大市场。这期间丰田英二对国际市场也极为关注。他看到丰田公司虽然已成为继通用之后的世界第二大汽车制造公司，但丰田与通用之间的差距仍然非常大；论实力，美国汽车制造厂商仍远超过日本厂商。因此，他一再提醒“丰田人”仍要奋力向前，否则很容易被超过。

他还常常设想汽车发展的远景。他认为，目前近50亿世界人口中，直接受用到汽车恩泽的不过10亿人。从这方面看汽车行业仍然很有发展余地，远

景看好，他每年都要到海外旅行两次，截止 1985 年的统计，他一共只去过 43 个国家，丰田输出国则有 140 个，丰田英二身为丰田会长，可到过的国家还不到丰田输出国的 1/3，因此他乐观地认为，世界汽车市场仍然大有可为。

国内市场也是希望无穷。丰田英二推算 1985 年日本汽车总辆数为 4000 万，但是持有驾驶执照的便有 5000 万人，而 5000 万辆也未必就是汽车辆数的饱和点，何况日本国内每年更新汽车的市场就有 500 万辆，而这是永久需要的。因此，汽车业的前途是非常光明的。

丰田英二信奉永远向前的人生哲学，对新一代人管理的丰田，他没有任何干涉和过多的指教，只是希望他们永远向前。“丰田如果自认现在已经站在经营的顶点，那就大势已去了。因为没有发展，就没有前途。企业一定要自我发展，才能继续发展。”

个人的发展也应永不满足。

1983 年秋天，丰田英二荣获天皇颁赠的一等瑞宝勋章。一直朝前看的他，突然感到年龄的重荷。获颁勋章对他而言就如同通过人生的期末考试之后，公布了成绩一般。于是他开始以日本汽车业发展历史见证人的身份，撰写他的回忆录。

人们常说：“丰田先生这一辈子真有福气！”到底是不是有福气，丰田英二自己也不敢确定，就好象他搞不清楚别人的一生一样。如果一开始就觉得“我过得很满足”，我觉得那就已经走到人生的终点，再无法前进了。所以丰田英二从不费神去思考自己这一辈子到底是怎么一回事。

在自传的最后，丰田英二又一次阐述了他的人生信条：

“我已经年过 70。但是就算年过 80，我仍决定要一心向前，永不驻足。人和企业一样，不能向前的时候，就象征一切都结束了。”

现代集团缔造者——郑周永

郑周永，1915年11月25日出生在朝鲜半岛江原道，从小家境贫寒，以打工谋生。1940年，他在汉城办了一家汽车配件修理店，并在此基础上不断发展，经过多年努力，逐步创建了一个以“现代建设”、“现代汽车”、“现代造船”、“现代电子”为核心的现代集团。目前，现代集团拥有40余家大公司，20万名员工，总资产超过1000亿美元，从而跻身于世界最大的100家企业之前列，他自己也成为称雄世界的大财阀，也是亚洲最富有的企业家之一。

一、少年郑周永

少年郑周永为了离开贫困的山沟去外面寻找谋生的机会，三次出逃都被严厉的父亲抓了回来，但最后，父亲不得不主动送走了儿子。

令人刮目相看的亚洲四小龙之一的韩国，有两个人的名气在当今世界比较响亮，一个是以廉政风暴而著名的“反贪杀手”金泳三，一个就是赫赫有名的“现代集团”的缔造者郑周永。

1915年11月25日，郑周永出生于朝鲜半岛江原道通川郡田面峨村的一个世代务农的贫苦家庭中。

或许是深受中国传统思想的影响，当时的韩国人也认为多子必然多福。因此作为老大的郑周永，有5个弟弟和1个妹妹。

少年时代的郑周永就读于通川郡松田公立小学。由于家境贫穷，郑周永从上小学的第一天起，就几乎天天饿着肚皮在课堂上听课，有时饿得头晕眼花、心慌肚叫时，他就在课间休息的时候跑到水池边喝几口凉水来充充饥，但无论多么饿，郑周永都要坚持把课听完，因为他知道当时他能得到这样一个读书机会是十分不容易的。冬天里，在学校和郑周永家之间的乡村小道上，总可以看到他穿着不太御寒的夹衣，背着一只破旧书包，在寒风中疾走的身影，就这样，郑周永在饥寒交迫的岁月里读完了小学。

1930年，尽管小学刚刚毕业的郑周永十分渴望能继续上学，但是他那贫困而又多子的父母亲被生活的重负压得喘不过气来，他们不得不断了长子的学路，而首先考虑如何填饱肚子。

每当红日尚未升起，雄鸡鸣叫的时候，郑周永就得赶紧起床，扒两口饭，然后匆匆地跟着父亲下地干活，风雨无阻。一天的劳动就全靠早饭来支撑，中午休息时用冷白开水来充充饥，晚上干完活回家，也只有用稀粥来填充肚子。这种艰苦的现实境况终日伴随着郑周永。当时，郑周永才16岁，他不甘于一辈子这样受穷，他希望有朝一日能走出这贫穷落后的农村，希望能因此而摆脱这种朝饭夕粥的贫困生活，于是，他找来了几个也有同样想法的同窗好友，商量着如何才能离开这令人绝望的穷山恶水，告别这块贫瘠的土地，而寻求新的发展。大家的意见是希望父母能送他们出去打工。

可是，当郑周永向父亲提出想出去打工时，他的父亲却把他的想法扼杀在摇篮之中了。他父亲说：

“周永，你是咱们郑家的老大，身为长子就必须留在家里种田打粮，养家糊口。怎么可以想入非非，弃家远走呢？这是大逆不道的！”

在韩国的普通家庭中，犹如在中国传统的家庭中一样，长子往往被看作

是支撑门户的老大，他除了做出应有的贡献和牺牲以外，还有一个永恒的义务——养老送终，抚养弟妹。

面对父亲的训斥，郑周永不敢当面反驳，但他心里早已打定了主意，有朝一日一定要远走高飞，并产生了逃出去的想法。

1931年春天，当大地开始苏醒的时候，在贫苦的大地上又熬了一个冬天的郑周永，开始考虑如何逃出去了！

那是一个春雨绵绵的夜晚，当郑周永路过里长家时，偶然从里长女儿手上拿的一张报纸上，得知北方的清津市正在修建港口和铁路。于是，他就萌发了偷偷前往清津寻找工作的念头。第二天，郑周永找来他最要好的伙伴池元斗，把报纸上的消息告诉了他。于是两人就找来朝鲜地图，准备逃往清津市打工。可是当他俩从这张破旧地图上找到清津市时，心里顿时凉了半截。原来清津市与通川郡田面峨村相距千里之遥。但是，郑周永实在是无法忍受这里贫困的生活了，他太渴望能出去见识一下外面的广阔世界了。于是，为了能够实现他们去清津打工的愿望，他们决定悄悄砍柴卖钱，积攒路费。

于是两人便在种田之余，悄悄地上山砍柴，足足用了近半年时间，才积攒了4角7分钱。

1931年8月的一天，他俩拿着这辛辛苦苦攒来的4角7分钱盘缠，偷偷地溜出村庄，按着地图上的路线徒步开始了人生旅途上的第一次远征。一路上他们日夜兼程，风餐露宿，尽量节省一切开支。经过几天的奔波，他俩来到了高原市，此时他们口袋里的路费已所剩无几了。正巧，高原铁路工地招聘临时工，于是他俩便去应聘。没想到，工长见这两个小伙子年轻力壮，真的收下了他们。

转眼中秋将至，郑周永望着渐渐满弓的月亮，伤心地哭了起来，他感到自己不辞而别，确实有点对不起父母和家人。想到这里，他更是伤心泪下。然而，他心里十分清楚，生活在那贫困的山村是永远无法出人头地的，为了父母和弟妹们能过上好日子，他必须这么做。现在既然已经出来了，他就要加倍努力地工作，争取多挣些钱寄回家去。

于是，他就从工长那里先预支了半个月的工资，准备给父母寄去，然而，正当他们准备去邮局寄钱时，突然一只大手搭在了他的后肩上。他惊得一回头，楞了半天竟说不出一句话来，原来是他父亲。郑周永真没想到父亲竟会在高原市找到他们。就这样，郑周永的第一次出逃失败了，只好乖乖地跟着父亲回了原籍。

秋风扫落叶之后，又是一个难熬的隆冬，郑周永无奈地呆在田面峨山沟里，期待着春天的到来。

1932年春天，又是薄冰融化、绿叶抽新的时节，郑周永的逃性未改，又联合了金昌宁和徐元斗两个小伙伴，在一个漆黑的夜晚溜出了村子。他们翻过断发岭，经金化直奔汉城。然而，当他们寄居在金化的亲戚家的时候，善良的亲戚却把他们的行踪告诉了郑周永的父亲。结果，郑周永的第二次出逃又失败了，第二次随着闻讯赶来的父亲回到了家乡。

两次出逃失败并没有动摇郑周永要摆脱现状、走出农村的决心，相反使从小就十分倔强的郑周永更加渴望能够早日走出家门。郑周永从小就很有主见，他认准的事情一定会千方百计地去办到的。因此，二次出逃失败后，郑周永总结了一下失败的教训。他认为主要原因是盘缠不足，从而影响了出逃的速度。另外，结朋拉伙目标太大，易于被四面八方的亲朋碰到，同时蠢蠢

欲动的举止容易被父亲识破。于是他决定改变策略。因此他在父亲面前表现得毕恭毕敬，随叫随到，从早到晚都拼命地在田里干活，很少与朋友来往。

半年过去了，夏去秋至。由于郑周永在父亲面前的表现，他的父亲开始放松了警惕。然而，郑周永却认为出逃时机已经成熟了。于是，他违心地拿走了父亲卖牛而准备买田的钱，搭上了南下汉城的火车。

到了汉城以后，郑周永用他父亲准备买田的钱进入了汉城牡丹会计学校速成班学习。为了生存，放学以后，他还要去德寿宫旁的一家酒店里打工。然而，那天他打完工准备回家时，万万没有想到会在酒店的大门口碰到他的父亲。于是，他的第三次出逃又以失败而告终了。

几次出逃都失败了，郑周永只好乖乖地在那片贫瘠的土地上务农了。尽管郑周永仍有一颗不甘现状的心，但在命运的安排面前，他也是无能为力的。

1934年，郑周永19岁时，田面峨山区遇到百年难遇的大旱。整个山区的土地都晒得裂了口，田里的庄稼几乎绝收，不要说朝饭夕粥的生活，现在连饮水都成了问题。祸不单行的是，一种可怕的“浮黄”病也开始在村里流行。

面对如此严重的自然灾害和病魔的侵袭，郑周永再也不能坐以待毙了，这天晚上，已经好几天没有进食的郑周永跑到父亲跟前，跪着求父亲说：

“爸爸，你让我出去挣钱去吧。我这个老大呆在家里又有什么用呢？这样的天日，我就是死在家里也不可能改变全家挨饿的命运。”

其实，郑周永的父亲也早已考虑到了这个问题，为了养家糊口，他再也不能一味坚持传统的规矩而阻拦儿子走出山沟了。

就这样，多次主动出逃都没有能够摆脱穷山沟的郑周永，却在死神的帮助下获得了自由。于是，年仅19岁的郑周永告别了父老乡亲，再次踏上了前往汉城的征途。

二、创建现代建设

在韩国最大的工程——昭阳江多功能水坝工程的招标中，郑周永仅用了10分钟时间就击败了所有对手，夺取了工程承包权。

身无分文的郑周永在汉城转了一圈，发现找一件工作十分不容易，于是他就转奔了仁川。他以为像仁川那样的大港口肯定会需要像他这样的劳力。然而，在仁川干了几天杂活以后，他发现仁川留给一位毫无技术的穷光蛋的机会同样少得可怜。因此，他又不得不重返汉城。一路上，郑周永靠帮人干农活来混饭吃。

回到汉城，郑周永终于在普成专科学校图书馆工地找到了一份泥水工。他在工地吃，工地住，每天运转不止，一天可得到1元钱。除去刮风下雨不出工而没有工资外，得干10天才能够赚一斗米钱。两个月下来，他已经筋疲力尽了。

有一天，他从街上的一张布告上得知，某制造石油设备的工厂招收见习工，见习期每天工资5角。郑周永心想，这份工作尽管薪水少，但可以学到一门技术，而且无论刮风下雨，工作都有保障。于是，他就到该工厂当了一名见习工。谁知到那儿以后，一连两个月，分配给他的工作全是绑钢管，工作简单而又单调，根本谈不上技术。于是，不甘于现状的郑周永在干好本职工作的同时，又开始去寻找新的工作了。

经过四处奔波和多方努力，郑周永终于到新堂洞一家名叫福兴商会的粮米购销商行当了一名粮食发放员，月薪 18 元。

终于在汉城找到一份较稳定的职业了。郑周永十分珍惜这一难得的机会，因此在福兴商会他干得特别勤快，深得店主的喜欢。

在汉城工作的郑周永，没有忘记自己是家里的长子，因此他省吃俭用，把每月大部分的薪水都寄回了家里。在米行工作的两年时间里，他寄回家的钱远远超过了一家人的全年收入。

这时，郑周永才真正成了家中的顶梁柱。连最初反对郑周永出去谋生的父亲，也为儿子的成就感到欣慰了！

在福兴商会工作期间，郑周永并不是简单地在那里卖苦力，而是在工作之余，处处留心店主的经营之道，并利用工作之便，结识了许多经营米行的好朋友。

1937 年初，福兴商会因为店主的儿子吃喝嫖赌而关门收摊了。郑周永却看准了这是一个绝好的机会。于是，他与一位好朋友合作，利用他在客户中建立的良好信用，在福兴商会的原址上继续从事粮食生意。他充分利用 3 年来所建立的各种关系以及学到的经验，拢住老客户，结交新客户，很快就站稳了脚跟，并在店前挂上了自己的商号：“京一商社”，这一年，郑周永才 23 岁。“京一商社”的成立，使郑周永摆脱了出卖苦力的处境，成了一个独立的业主，拉开了他搏击商海的序幕。

然而，好景不常在，好花不常开。

1937 年 7 月，日本发动了全面侵华战争。出于战事的需要，日本对它的殖民地朝鲜的粮食实行了严格的管制。随着战争的升级，1939 年 12 月，日本又下令全面禁止自由买卖粮食，规定朝鲜实行粮食配给制。为此，“京一商社”不得不关闭，郑周永也只得另谋他路了。

“京一商社”虽然关门了，但是郑周永却从中净赚了几千元，而且更重要的是他从中积累了丰富的经商经验，为以后的发展打下了良好的基础。

1940 年，郑周永在好友李乙学的劝说和支持下，筹集 3500 元买下了一个叫坂本的日本人开办的修造厂，开设了一家汽车马达修理店。然而，天有不测风云，仅隔了 20 天，一场意外的大火却使其化为灰烬，这对郑周永来讲，无疑是一个巨大的打击，没想到多年的心血和汗水换来的微薄资产，竟会顷刻间毁于一旦。

尝尽了人间甘苦的郑周永并没有被这意外的打击所击倒。他大胆决定负债经营，重新盖一座厂房，以期能走出困境。

为了挣钱还债，招徕生意，他采取了不同于他人的经营方式。其他厂家 20 天才能完成的工作，在他那里只需 3 天。这一招深得急于修好车辆的客户的青睐，即使价格稍高一些，客户也颇满意。就这样，汉城的汽车客户逐渐都到了郑周永的修理厂里。不到两年功夫，郑周永不但把所借的钱全部还清，而且还赚了一笔钱。

这一时期，郑周永除了跑外联业务、经手款项以外，还自己动手拆卸、组装发动机，努力弄明白机械的工作原理和零部件构造，为以后创办现代企业集团打下了基础。

然而，郑周永的运气真是坏透了。

1943 年，正当郑周永的工厂生意兴隆之时，日本当局公布了“企业整备令”。郑周永很有民族气节，他十分痛恨日本人，不愿当日本人的傀儡。不

久，郑周永就撤出了全部股金，购买了30辆卡车，准备从事运输业。

1945年初，第二次世界大战接近尾声。日本鬼子垂死挣扎，加重了对朝鲜人民的赋税，并增加了一系列的战时规定和临时措施。郑周永出于某种预感，估计日本人可能会征用军需车辆。于是5月15日，他将车队转让给了别人，自己带着一大笔款子返回了故乡。果不出其所料，日本在向盟军投降和撤离之前，大量地抢用了许多民用车辆。多亏郑周永抽身得早，才不致于使自己挣的几十万资金白白地扔进水里。直到现在，他还常为自己当时的果断决策而感到庆幸呢！

第二次世界大战结束以后，郑周永从历史的巨变中看到了未来的曙光。于是他再次奔赴汉城，重新踏上了自己的寻梦之路。

郑周永此时已经有了几十万元的资金，但是他到汉城要具体经营什么，还并没有想好。因此，他先在一家“朝鲜制糖公司”里做事。但是，过去几年的经历已培养起了他要做实业家的雄心，他在这里只不过是暂时栖身等待时机。他很清楚，他重返汉城是要来创办自己的企业的。

但是究竟开创什么企业呢？郑周永对此做了十分慎重的分析。他认为几年来他所从事的各种行业中，米店生意的投资小，可是利润太薄；汽车运输业虽然利润还可以，但是投资也很大，风险也很高。相比之下，只有汽车修配业是既投资少、又利润大，而且具有较为广阔的发展前景。更何况，郑周永一直认为战前他所从事的行业中，汽车修配业是他经营的最好的。

于是，1964年4月。郑周永在汉城中区草洞106号买了一块好地皮，并在此修建了一座汽车修配厂，挂上了“现代汽车工业社”的牌子。

光复以后的南韩汽车用量剧增，仅1945年到1947年的3年内。汽车数量就翻了一番，总数达到了九万台。而其中80%的车辆都行驶在汉城附近的公路上。由于得天独厚的地理位置和快速修理的经营策略，“现代汽车工业社”很快就在汉城独领风骚，职工人数迅速由30人发展到近百人。

由于业务上的关系，郑周永常常为国家机关修理汽车，从而可以出没于国家机关之中。在那里，郑周永发现自己所从事的汽车修理所赚的只是一些小钱。而许多建设业者则是空着手进机关，捧着大把钞票走出来。与此同时，他看到美国占领军——“军政厅”，为了鼓励和扶持韩国实业界的发展，实行了一种倾斜式的拨款政策。再者，他认为饱受战争创伤的南韩正处在百废待兴的时期，许多基本建设都需要从头作起；而美国又十分看重南韩的战略地位，势必会兴建众多的军事设施，所有这些，从客观上给韩国建筑业带来了广阔的市场。

因而在他的修理厂正干得红红火火的时候，1947年5月25日，郑周永又在“现代汽车工业社”的大旗下，突然挂起了“现代土建社”的招牌。

其实，当时韩国的建筑业已经有了相当的发展，大的建筑集团就有十几家。但是，实际上他们的施工能力还十分有限，许多由他们承包的工程都会再转包给一些中小型建筑企业。初建的“现代土建社”就是为数众多的进行二手承包的中小企业中的一个。

现代土建社在挂牌经营的当年，就争取到了1530万元的建筑项目。具有敏锐的目光的郑周永已十分清楚地意识到，自己的路子选对了，建筑业正面临着巨大的机遇。

因此，第二年，他就把现代土建社的招牌搬到了光化门和平新闻社的大楼上。他在那里新租用了两间房，布置成了现代土建社的正式办公室；并聘

用了许多技术人员，准备大干一番经过两年的艰苦奋斗，郑周永不仅打开了局面，而且在建筑业界牢牢地站稳了脚跟。可观的利润使郑周永信心十足，雄心勃勃。他认为，世界上没有学不会的东西，建筑业同汽车修配业一样，只要认真管理，守信用，一切都会成功。

1950年1月，郑周永把“现代汽车工业社”与“现代土建社”合并为“现代建设株式会社”，并以3000万元的资产向政府有关部门申请登记，成为了正式的企业法人。“现代建设株式会社”的成立，是郑周永一生的一个里程碑，从此以后，郑周永进入了事业的腾飞阶段。

然而，事业的发展并不是一帆风顺的。五个月以后，朝鲜战争爆发了。无情的战争使大批的难民如潮水般地向南方逃去。战争的硝烟也驱散了郑周永的美梦。他敏锐地感觉到，在炮火中是不可能有用民用设施上马的。于是他当机立断，解散了工人，提出银行的全部存款，南下釜山。这是他在匆忙之中做出的一项极为重要的决定，假如他当时留在汉城，也许就不会有以后的现代企业集团了。

1950年7月7日，美军10万人在釜山登陆，一时军需设施和军营住宅成了当务之急。而此时，手握巨款的郑周永看到美军一次性就有10万人登陆，预感到这将是一场恶战，时间一定不会太短。

因此，郑周永立即抓住这一机会，以“现代建设”的名义同交通部、外资厅签订了承建外援物资储备仓库和代行仓库保管业务的合同，并垄断了美军第八军所有的承建项目。仅此一项，他就获得了近4000万元的收入。同时，他取得了一笔可观的“政府支援金”，着手在釜山码头兴建建筑面积为2167平方米的外援仓库。

同时，郑周永还针对美国运来的堆积如山的援助物资急需疏散的情况，果断地购买了3艘运输船，在沿海开展了运输业，并正式成立了“现代商运株式会社”。“现代商运”的成立，标志着郑周永朝着集团化的方向迈出了重要的一步。

通过与美军的特殊关系，郑周永的事业得到了突飞猛进的发展，大量金钱像潮水一样向他涌来。

经过十几年的努力，郑周永终于抓住战争这一契机，为“现代集团”的基业打了良好的基础。这一时期，郑周永的“现代建设”和“现代商运”不仅在同行业中崭露头角，而且也博得了不少人羡慕的目光。

然而，幸运之神并没有始终对郑周永露着笑脸。相反，在他准备大展宏图的时候，命运再一次向他亮出了可怕的黑牌。

1950年末，就在郑周永承建美军300栋简易军营的同时，他还承揽了美军水源空军基地的修复工程。这是一个巨大的工程，需要大量的投资。如果成功，一定能获得巨额利润。于是，郑周永一开始就投下了全部资金和建材，满怀信心地投入到庞大而紧张的施工建设当中。开始的时候，工程进展得颇为顺利，郑周永也干劲十足。

他起早贪黑，全身心地扑在工程建设上，与工人们打成一片。为了如期竣工，保质保量，他对工人们的要求十分严格，不仅督促每一环节的施工质量，而且常常要求工人像他一样加班加点。在他看来，战争是无情的，说不定哪一天战火蔓延到机场，就会造成停工待战的局面。

郑周永对工人们的严格要求使他得了个“现场暴君”的外号。然而，正当这位“现场暴君”临阵指挥他的土建大军奋战水源机场的关键时刻，中

国人民志愿军人朝参战了，并很快把美军赶出了汉城，而且还用炸弹把快要修复起来的机场夷为平地。郑周永只好中断了工程，跟随美军再次逃往了釜山。

这次轰炸使郑周永损失巨大，但是郑周永没有灰心，而是从战火的余烬中爬起，继续从事着他想干的事业。

郑周永第二次避难到了釜山。一到釜山，他便在第一号码头的“第一运输大厦”里设下了办公室，将他的“现代建设”和“现代商运”两块牌子并排挂了出来，马不停蹄地开始了工作。

这期间，郑周永进一步发展了他同美军的密切关系。他承担了水产大学和永道小学校舍的内部改装任务，将之变为美国第8军后方基地司令部的兵营，并负责这些营房的日常管理工作。另外，郑周永还承揽了韩国政府的一些紧急修复工程。这样，经过一系列的努力，郑周永终于把他在水源机场的损失给弥补回来了。

1953年，郑周永又承建了釜山洛东江上的商灵桥的修复工程。施工不到两年，但因遇到了特大的洪水灾害，以及郑周永没有考虑到的战后物价飞涨的严重影响，结果使工程的总预算费比签约承包时多出了近4倍，从而使郑周永亏损了近7000万元。这不仅使他为美军施工所赚的钱几乎赔尽，同时还使他欠了一大堆债。面对罢工的工人，上门讨债的债主以及幸灾乐祸的同行，郑周永的“现代建设”真是陷入了进退维谷的境地，进则没有资金，退又是死路一条。但是，郑周永此时却十分清醒，他知道胜败乃兵家常事。对于一个企业而言，失败只是暂时的，成功的根本在于信誉。干工程尤其如此，不能半途而废，而应讲信誉。

于是，郑周永孤注一掷，毅然变卖了他所有的家产，担负起了巨额亏损，决不偷工减料，终于在1955年底保质保量、如期地完工了。尽管这一工程给郑周永带来了巨大的亏损，但他的这一义举却赢得了社会的极大赞誉。就连那些曾经幸灾乐祸的同行们也不得不在背地里翘起了赞叹的拇指。报界的记者也对他诚实的作风给予了高度的评价，认为他是最可靠的建设者。

韩国当局鉴于他的非凡表现，授予他承担政府工程的许多特权，并承诺在重大的工程上优先考虑郑周永的要求。

但是，商灵桥修复工程给郑周永带来的损失毕竟是十分巨大的，这使郑周永由于资金不足而失去了许多大型工程的承建机会。

进入50年代中期，大批“美援”注入了韩国，使韩国战后的恢复建设也迅速活跃起来。而其中受益最大的当数郑周永了。郑周永利用他在朝鲜战争中与美军建立的密切关系，从美国财团手中争取到了大量的美元贷款，从而有效地解决了他的资金不足问题。

得到美元贷款以后，郑周永利用修复商灵桥工程而赢得的良好信誉，承包了大量的建筑工程，尤其是政府的大型工程。1955年底，他承包的建筑金额总数达3.4亿元。第二年，即1956年，他承接的工程预算达5.4亿元。这一系列的巨大的工程，使郑周永的元气渐渐地恢复起来。

1957年夏，战后韩国最长的桥梁——汉江人行桥修复工程即将招标了，工程费总额为2.3亿元。南韩的四大建筑巨子——朝兴土建、大东工业、兴和工作所、中央产业都清楚这是一项名利双收的美差，因此他们与郑周永展开了激烈的角逐。结果郑周永以南韩市3.7亿元击败了所有的对手，得标承建汉江人行桥的第一期工程。郑周永中标获胜的原因除了投标的价格以

外，更主要的是他的良好信誉起了决定性的作用。

汉江人行桥第一期工程得手以后，郑周永认真总结了以往修建桥梁的经验和教训，既注重保质保量，按期施工；又注重调节劳资矛盾，适度地把加班加点与丰厚的报酬相结合。终于他以他敏捷的头脑和坚韧的秉性，以及出色的组织才能，使工程在规定期限内圆满竣工了。

1958年5月15日，汉江人行桥举行了隆重的竣工通车仪式，使郑周永连同他的“现代建设”名声大振，家喻户晓。

汉江人行桥的修复工程使郑周永的“现代建设”从经营上、技术上和社会上都进入了一个新的阶段。这项工程不仅使郑周永获得了1.5亿元的丰厚利润，而且使他获得了汉江人行桥的第二期和第三期工程，同时还使郑周永获得了以美元结算的仁川第一船坞的修复工程。

面对这一连串巨大的工程，郑周永为了进一步提高和保障“现代建设”的竞争力，决定开办一家现代化的水泥厂，并于1958年10月拨出1.34亿元在丹阳买下了5个石灰石井，于1964年7月正式建成丹阳水泥厂。由于技术先进，该厂生产的“虎牌”水泥，一举击败了各种老牌产品，并获准使用KS标记权，从而也成功地打入了国际市场，成了“现代建设”的坚强后盾。

郑周永的一系列成功，使他一跃成为韩国建筑业的霸主。再加上韩国政府于1961年颁布的“不正蓄财处理法”和“预算限度额制度”，十分有利于大企业的发展。因此，在韩国政府一系列优惠政策的扶植下，“现代建设”的实力获得急速发展。

1964年，“现代建设”年营业额达到15.7亿元，比50年代末增加了5倍左右，1966年又猛增到40.6亿元，时至1968年，其经营总额首次突破100亿元大关，从而为他的“现代集团”打下了牢固的基业。

1968年，在“檀君开国以来韩国最大的工程昭阳江多功能水坝工程”的招标中，郑周永以66.7亿元的标价，轻而易举地只用了10分钟时间就击败了所有对手，从而无可辩驳地证实了郑周永已经是韩国无可匹敌的建筑业的真正的霸主了。

三、创建现代造船

这一时期，郑周永总是随身带着一张500元的朝鲜旧纸币，逢人便掏出来炫耀一番，仿佛那是一体稀世文物一般。

自60年代后期开始，资本主义世界普遍出现经济衰退，加上美国在越南的脱身政策、美国对韩国经济援助的终结，以及减少其在韩国驻军等原因，韩国的经济发展遇到了许多不利的因素。这使朴正熙政府长期以来确立的引进外资、出口为主，倚重轻工业经济发展战略暴露出了其脆弱性。一个时期以来，南韩出口受挫，投资减少，国际收支恶化，一些投机企业趁机而起，使韩国经济陷入了危机。

韩国当局为了维持出口主导型经济，追求较高的经济增长速度，采取了紧缩财政政策，抑制需求，减少货币发行量，抑制投资，同时还在1970年6月宣布调整经济基本方针，改变过去偏重轻工业，以出口为中心的经济结构，转而促进重化工业发展。

在此之前，郑周永就已经敏锐地体察到了经济方针将会发生转变的苗头，因此在政府宣布这一新的发展战略之前，他就已经开始着手探讨经营重

工业和造船业的可行性了。

这一时期，郑周永总是随身带着一张 500 元的朝鲜旧纸币，逢人便掏出来炫耀一番，仿佛那是一件稀世文物一般。在那张旧纸币的背面，印着朝鲜 15 世纪李朝时代将军李舜臣发明的龟甲船。正是这种龟甲船曾帮助李舜臣将军击败了日本丰臣秀吉的侵略。因此，李将军成了民族英雄，而龟甲船也就成了朝鲜最有名的战舰。不知真相的人还以为郑周永真的是一位古纸币的收藏家呢。其实，郑周永这么做是有目的的，一来说明他已着手考虑进军造船业了，二来也表明他十分痛恨日本人，决心在经济领域向日本宣战。

1970 年初，郑周永决定再冒一次险，突然宣布要建一座能造 100 万吨级油轮的大船厂，建造超级大型油轮。

消息一经宣布，便引起了韩国企业界的震惊。一些人讥笑郑周永是“有勇无谋”，并将其举动视为笑柄，大加讽刺和挖苦。一些缺乏历史知识的人还说：“朝鲜人没有造轮船的光辉历史，郑周永不过是异想天开。况且，他造出来的船有谁买呢。”

有鉴于此，郑周永才拿着那张龟甲船纸币到处“招摇过市”，大做广告；并以此为据，理直气壮地宣称：

“朝鲜早在 400 多年前就具备了一流的造船能力！我相信会有人喜欢我们的‘龟甲船’的。”

其实。在此之前郑周永对造船业已进行过深入的分析。他认为，自己的国家拥有廉价的劳动力，勤劳的韩国人民具有较强的适应能力，只要同某一外国先进的造船厂进行合作，聘请他们的管理人员和技术人员来韩国工作，使韩国人有一个学习的机会，再加上有自己雄厚的资金作后盾，用不了多久，韩国一定会成为造船大国，成为世界船舶市场上最有力的竞争者的。

1970 年 3 月，郑周永获得了韩国政府的低息贷款，并在“现代建设”之下成立了“造船事业部”。不久，郑周永就收到两张各为 26 万吨级油轮的订单。其实，订主倒不是看中郑周永的“龟甲船”的价值，而是因为郑周永的名气和他的信誉，认为一旦郑周永违约，不愁他不赔偿违约金。

造船，对于郑周永来说真的是一窍不通。因此，他的这项决策不能不说是一次冒险。然而，对于这一问题，郑周永却有自己的一套哲学。钱，他已经够多了，他此时认为比赚钱更具吸引力的是奋斗中的乐趣。他对一切都感兴趣，凡是他不懂的东西，他都认为那里有一个神奇的未知世界。随着年龄的增长，他这种探索新世界的好奇心更加强烈。了解他的人都认为这就是他的秉性，因此对他对新领域的“挑战力”和开拓精神钦佩不已。

因此，郑周永在设立“造船事业部”时，尽管看到困难重重，但是他对这一切都满不在乎，相反他对他所面临的挑战感到激动不已。在他看来，造船厂并不会像人们想像的那么难。那么可怕。他认为：“造船，其实就是盖一座船！只是把引擎外面包上铁皮，和我们过去盖发电厂并没有什么不同！问题并不在于造船本身，而在于敢不敢想！”

更何况，多年的经营已经使郑周永清醒地认识到，事业的成功关键是要有一批诚实劳动的工人。他认为，他的同胞，全体朝鲜人，是世界上最能吃苦、最善良而又聪慧的人，诚实和勤劳是大韩民族的天性。因此，他对搞好造船业的信心更足了。

郑周永雷厉风行的作风和“马上干”的精神是世人皆知的，因此，一旦他拿定主意去干某事。一定会全力以赴，一刻也不耽误去做的。

1970年12月，郑周永率领一批技术人员访问了西欧。经过同挪威、西德、英国等造船商的一系列正式和非正式的洽谈，郑周永在1971年9月，同英同的埃普勒道公司和克兰里格勘探公司，签订了一份关于转让技术和负责包销的协议。经过郑周永的多方努力，该项协议打破了许多国际惯例，为他提供了许多优惠，并规定可以分期付清那笔170万美元的技术转让费，为郑周永发展造船事业创造了一个良好的开端。

“合作协议”签订以后，郑周永又碰到一个十分棘手的问题，即如何去筹措一笔建大船厂用的流动资金。在他看来，船坞建好以后就可以造船，然后用外销的办法来赚钱还款！这道理听起来就像“一加一等于二”一样简单。但是，钱又从哪里借呢？当时政府拨给的那笔低息贷款还远远不够，因此他就奔波于世界各地的金融机构，希望能得到国际财团的支持。然而，数月下来，郑周永走了几十家国际金融机构，却没有借到一分钱。后来，他忽然想起自己的合作伙伴是英国人，应该找英国银行作为突破口才对。

于是，他找到了英国柏克莱银行主管海外业务的副总裁。这位银行家看过郑周永的投资计划后，问道：

“郑先生，你有能力做这样大手笔的事业吗？请问你是主修企业管理的，还是理工科的？”

只有小学毕业的郑周永被问得目瞪口呆。但是，作为商场老将，郑周永想起昨天访问牛津大学时的情形，灵机一动，巧妙地回答道：

“我昨天参观贵国著名的牛津大学毕业仪式时，校方看了我的编制的造船事业计划以后，决定授予我企业管理博士学位。”

他的这一巧妙的回答，引起了一阵会心的大笑。柏克莱银行的副总裁被郑周永的率直和真诚所打动，最后终于同意向“现代集团”贷款了，并同时向郑周永介绍了一个大的客户——希腊大船东利巴诺斯。

1972年3月23日，“现代造船株式会社”正式成立。并于此同时在蔚山平原破土动工，兴建蔚山造船厂。蔚山造船厂是韩国实业界自己修建和经营的第一家现代化大型造船厂。

同时，为两艘26万吨级油轮建造挖掘船坞的作业也宣告开始，郑周永一边建厂一边造船，经过27个月夜以继日的工作，蔚山造船厂与两艘油轮终于同时完工，创下了世界造船史上最短的施工期的记录。

1974年6月28日，郑周永的现代造船厂竣工典礼暨它造的最初两艘超大型油轮命名仪式在蔚山隆重举行。那是一个万里晴空、云飞雀跃的日子，蔚山海水一片碧绿，两艘超级油轮仿佛两座钢铁巨山，在海边与蔚山相互呼应，其势蔚为壮观。在成千上万的宾客中，有许多著名人士，如韩国总统朴正熙及其夫人陆英修女士，希腊船东利巴诺斯，美国塞尔石油公司董事长麻克伯兹等都出席了这一隆重的仪式。总统夫人陆英修女士还亲自把两艘油轮命名为“峨特尔莱蒂·伯伦”号和“峨特尔莱蒂·伯伦尼斯”号。

当两艘油轮缓缓下水时，全场爆发出热烈的欢呼声。韩国总统以及每一个韩国人都无不为之兴奋，因为郑周永为南韩造船事业创下了壮举。同时，那些曾经嘲笑和攻击郑周永的人也不得不在这巨大的超级油轮面前折服，从而对郑周永钦佩万分。

“伯伦”号和“伯伦尼斯”号的下海启航，象征着郑周永的“现代集团”又开始了一个新的航程，它将载着郑周永驰向新的世界。

1973年4月，由于郑周永在造船事业及建筑领域的巨大成功，韩国政府

为了表彰郑周永的杰出业绩，授予他南韩企业家最高荣誉勋章“金塔产业勋章”。

此后，郑周永的“现代造船”在事业上取得了辉煌成就。70年代，正是世界造船市场行情看好的时期。因为1967年阿以战争以后，苏伊士运河被封锁了，西方国家从阿拉伯国家采购的石油必须绕道非洲好望角才能运往欧美，因此油船越大运输石油则越经济，于是对于大型油轮的需求猛增。而当时郑周永的现代造船厂工人的工资只及世界造船工人平均工资的1/3，如此低的劳动力成本，使其船价可以低于国际市场价格15%左右，从而大大地增强了“现代造船”在国际上的竞争力。

同时，郑周永大力发展造船业，正好迎合了韩国政府把经济重心转变到重工业领域的经济政策。因此，郑周永的“现代造船”不仅垄断了国内的造船业，而且还可以获得低息贷款、出口退税等一系列的优惠政策，进一步加强了他在国际市场的竞争力。

郑周永进军造船业，还有一个目的就是要在经济领域向日本发起挑战，在郑周永加入造船业以前，日本企业一直占据着世界造船业的头把交椅。特别是日本的三菱重工公司，更是世界造船业的佼佼者。因此，郑周永一踏入造船业，就把矛头指向了三菱公司，处处与之竞争，希望有朝一日能打败这一“钢铁巨人”。

经过数十年的努力，到了80年代，郑周永的“现代造船”已经取代了日本的三菱公司，成为了世界上最大的船舶制造商。

四、发展“现代汽车”

1982年，世界上有63个国家和地区的道路上奔驰着郑周永的“现代汽车”生产的福尼牌小轿车。

其实，郑周永不仅在造船事业上敢于冒险，而且在其他领域同样敢于冒险。

就在他创建蔚山造船厂后不到一年的时间里，又在1973年宣布成立综合汽车厂，决定生产小轿车。对此，韩国工商界人士更是大惑不解。他们认为，郑周永的船厂才刚刚开始起步，成败与否还很难说，现在又搞起什么汽车来，简直是不可思议。

而当时，韩国国内市场一年只能销售7000辆小汽车，而且以当时韩国的资金、技术条件根本不可能生产出小汽车。但是，郑周永却认为此时已是发展汽车工业的大好时机了，决意要成立大型汽车制造厂，而且生产规模要达到年产8万辆。这一庞大的计划和生产规模对于韩国的同业人来讲简直是天方夜谭，许多人都认为郑周永是在缘木求鱼，痴心妄想。南韩汽车工业的先驱“通韩汽车”的首席副总经理范志更是对他大加讥讽。

然而，郑周永并没有因此而止步，而是依然我行我素。他十分喜欢但丁的名言：“走自己的路，让别人说去吧”，并把这句名言当作他开辟新的事业的座右铭。

其实，郑周永冒险归冒险，却从来不打没有准备的仗。每一次做出“冒险”的决策以前，他都经过了十分精细的分析，而且都是有他独到的见解的。

事实上，郑周永从1940年接收第一家汽车马达修理厂起，就与汽车结下了不解之缘。尽管当时一把大火曾把他的汽车修理厂烧为灰烬，但他却靠借

款重建了厂房。后来又因二战，他不得不弃厂远走釜山，但战后，他又责无旁贷地重操旧业。可以说，郑周水是靠汽车发家致富的，因此郑周永对于汽车始终有着一种特殊的感情。

非但如此，1966年4月，当郑周永得知福特汽车公司有兴趣开拓韩国市场，正准备与韩国的一家公司合资兴办汽车制造厂时，马上就于12月挂牌成立了“现代汽车株式会社”。

由于郑周永的“现代集团”在韩国企业界的良好信誉，福特公司与“现代汽车株式会社”顺利地签订了一项技术合作协定。协议规定双方合作生产小汽车，每部车79%的部件由福特公司提供，21%的部件由“现代汽车”生产。这就是韩国生产的第一代小汽车——“柯蒂娜”牌小汽车。

进入70年代以后，郑周永在与福特公司签订的第二份技术合作协议中，把双方提供汽车部件的比例提高为50%对50%。

郑周永十分清楚，他之所以极力同福特公司合资建厂，是为了推动本国汽车工业的发展。因为他知道汽车工业在一个国家的经济发展中占有十分重要的地位。

因此，在1973年郑周永与美国福特公司进行谈判时，郑周永已决定今后不再与福特汽车公司续签技术合作协议了，而是提出要与福特公司成立一个合资公司。只要美国福特公司方面提供资金，汽车生产则完全实现国产化。但是，福特公司从自身的切身利益考虑，不同意郑周永的汽车部件国产化的计划，谈判因此而破裂。于是“现代汽车”就与福特公司分道扬镳了。

与福特公司分手以后，郑周永没有放弃他的轿车生产百分之百国产化的计划。经过多方努力，郑周永同著名的专门从事汽车设计工作的伊达·迪兹因公司签订了一份1200万美元的设计合同。同时，还“三顾茅庐”，从英国劳斯莱斯汽车公司请来了设计部副经理乔治·敦布尔作为“现代汽车”的技术总顾问。

1974年7月，郑周永投资1亿美元建起了一座全新的综合汽车制造厂，正式投入了轿车百分之百国有化的进程之中。

1975年1月，“现代汽车”工厂正式竣工投产了，计划年产小汽车5.6万辆，全部部件均实现国产化。

郑周永的这一行动得到了韩国当局的极大支持。

1973年，朴正熙总统在宣布他的大力发展重化工业方针时，提出要在80年代初使汽车年产量达50万辆。同年9月，他又指示有关部门，要在1975年底以前实现汽车生产完全国有化。韩国工商部则制定了一项振兴汽车工业的长期发展计划，计划1981年汽车出口创汇1.5亿美元。所有这一切都说明郑周永的决策与韩国当局十分合拍，他时刻都走在国家决策的前边。

为了给韩国历史上首次完全由自己制造的汽车起一个合适的名称，郑周永曾在报纸上登了一份广告广泛征集，人们对此十分热心，提出了许多好听的名字，如：阿里郎、多拉吉、无穷花、现代……等等。郑周永将这些可能使用的名称开列出来，请现代汽车株式会社的年轻女工们投票表决。郑周永认为，这些活泼可爱的姑娘们所中意的名称，一定也会受到人们的欢迎。投票结果，大多数女工喜欢“福尼”，于是首批国产轿车就取名叫“福尼”牌了！

1976年1月，第一批完全国产化的“福尼”牌小轿车正式出厂了。至此，韩国成为世界上第16个能够完全自行生产小轿车的国家。

“福尼”牌轿车出厂以后，迅速占领了国内市场，它在国内市场汽车销售量中竟占了80%，遥遥领先于“通航汽车”。同时，郑周永还积极拓展海外市场。首先是打开了南美的厄瓜多尔市场，进而以此为开端向世界市场进军。1982年，就有2.5万辆福尼牌小轿车销往世界63个国家和地区，并一举打开了欧美市场。如今，韩国“现代汽车”生产的这种轻巧精致的“福尼”牌小轿车已经在东京、纽约等许多世界大城市里穿梭奔驰着，成为传统汽车大国日本、美国、德国的强劲竞争对手。近两年，“现代集团”的福尼牌小轿车已悄悄打入中国市场，一时成了人们关心的一个热门话题。

“现代建设”、“现代造船”与“现代汽车”的三足鼎立，使郑周永的“现代集团”形成了金字塔般的雄厚基础。这三大块金字塔产业的基石，构成了一个十分稳定的三角形，为“现代集团”的腾飞提供了坚实的物质基础和保证，成为郑周永真正走向世界的坚强后盾。

五、“现代”走向世界

在海外投标竞争中，郑周永强调：“竞技场上的比赛除了冠军以外还有亚军、季军，而在投标竞争中，只要你不是冠军，那就是彻底的失败。”

一个好的企业家必定是一个眼界宽广的人。一跃成为韩国企业界头面人物的郑周永，很早以前就不满足于朝鲜半岛南部那块狭小的市场了。

更何况，有不少人指责郑周永与政府要人和当局关系暧昧，是靠着诸种特殊的政治关系和背景获得了特殊的优惠条件和权利，从而在国内市场获得成功的，郑周永想用他的实际行动来向这些人证明：“郑周永在海外市场同样会大有所为。”

1963年7月，郑周永就曾试探性地把他的触角伸向国外，当时越南战争不断升级，曾在朝鲜战争中靠承建美军项目起家的郑周永，以为他有战时施工的经验，便想趁机占领南越或泰国的军需建筑市场。

他第一次正式涉足海外，是参加南越西贡引水工程的国际招标。当时这项工程的造价在500万美元左右。郑周永急于证明自己的实力，于是亲自参加了这一活动，但是终因国际投标竞争的经验不足，再加上他对工程预算书编制欠佳而败北了。之后，在几次工程投标过程中，都由于报价过高而相继落榜了。

一连几次的失败，使坐镇汉城的郑周永再也坐不住了，他再一次亲自飞到了曼谷，在那里建立了他的前沿指挥所。这一次的角逐目标是国际复兴开发银行（IBRD）提供贷款，由泰国政府招标的那拉特越高速公路。参加角逐的有西德、日本、新西兰、法国、意大利等16个国家的29个建筑公司。郑周永的“现代建设”之所以能够获得参赛资格，是因为在国内为美军修筑机场取得的良好业绩为他赢得了声誉。

临战以前，郑周永鼓励他的部属们说：“你们要注意，投标竞争完全不同于竞技场上的比赛。那里除了冠军以外还有亚军、季军，而在投标竞争中，只要你不是冠军，那就是彻底的失败。亚军同最差价值没有什么区别。”说完，他便带领他的部属大步走进了投标现场——泰国建设部土木局。结果，郑周永的“现代建设”以最低价格，击败所有的对手而中标了。

郑周永的“现代建设”终于迈出了冲向海外的第一步，在他的创业史上

掀开了新的一章，从而也开创了韩国建筑业全面进军海外的新时代。

然而，对于郑周永来说，冲向海外所摘取的第一个果子却是酸的。

由于对国际施工经验不足，同时又缺乏一个现代化大型企业所应有的施工管理体制，技术水平也比国际水平落后了一大截，从而造成了工程进展情况十分不妙的局面。在国内施工中，由于政府的优惠政策长期被掩盖起来的东西，现在完全暴露出来了。

1966 年底，开工已近一年了。一算帐，郑周永发现建筑经费已经用去了预算总额的 70%，而工程却仅完成总量的 30%，形势十分严峻。后来尽管在全体“现代建设”的员工的共同努力下，使这一高速公路工程如期完工了，但却给“现代建设”带来了巨额的赤字。

尽管这次海外承包工程并不十分成功，但是却使世人开始注意到郑周永的“现代建设集团”了，从而使“现代建设”得以跻身于国际建筑企业行列之中了。更重要的是，这次海外承包工程使郑周永及其他带有保守倾向的技术人员开始转变过去那种陈旧的思考方法，认识到只有按技术要求施工才是最科学、最经济的。从此，他们的施工便更严格地按科学办事了。而且，这次海外承包工程还使郑周永发现了许多长期以来在国内被掩盖的问题。他通过认真的总结，从而建立了一套适应“现代集团”国际化发展的管理体系，为今后“现代建设”在海外的的发展打下了良好的基础。

1968 年，那特拉越高速公路工程完工以后，郑周永立即着手在泰国修建另一条高速公路。有上一次的经验，这次施工就比较得心应手了，很快就提前保质保量地完成了工程，受到了泰国政府的好评，从而也成功地打开了泰国的建筑业市场。之后，郑周永又以泰国为基地，开始进军南越市场。

尽管经过 10 年的努力，郑周永打进了南越和泰国的市场，但却付出了惨痛的代价。在这 10 年间，他承建了预算总额为 63 亿元的工程，却由于第一次石油危机等一系列原因而总共亏损了 4.4 亿元。直到 70 年代中期，他打开中东市场以后，他才含着辛酸的泪水结束了在东南亚的全部工程，离开了那里。但无论怎么说，这是郑周永走出国门的第一步，付出一定的代价是值得的。

之后，郑周永又四面出击，到美国的阿拉斯加州承包了哈里肯大桥工程，到澳大利亚承包了疏浚港湾工程等等，但都因经验和技術上的原因而亏损累累。尽管在国外承包工程使郑周永遭受了许多损失，但郑周永却以为这是一个难得的锻炼和学习机会，他不断地在失败中总结经验，从而一步步地成熟壮大起来。

果然，进入 70 年代以后，郑周永在海外的承包工程开始从亏损转为赢利了。其中最漂亮的一项工程是为巴布亚新几内亚修建的地下水利发电站。该项工程在郑周永周密的事先安排和优良的施工管理下，提前 2 个月就完工了，引起了世界建筑业界的惊叹，“现代建设”也由此而获得了该工程 1200 万美元预算的 30% 的收益。

初尝胜果的郑周永在成绩面前并没有满足，而是把目光投向了中东地区，准备迎接一场更大的挑战。

70 年代初，中东石油危机前夕，阿拉伯产油国秘密地制定了一项“美元返还政策”，即拟定出一项预算高达 3400 亿美元的中东开发计划，目的是使因石油涨价而大量流入中东的美元能尽快花出去，以便使西方能在心理上获得一些平衡，从而进一步加强与西方国家的经济联系，充分发挥石油的正面

作用，同时也可加快中东地区的物质基础设施的建设。

郑周永意识到，目前中东地区正为一切有志于海外事业的企业提供了一个巨大的机会，他决定看准时机，为打进这一未知世界采取新的冒险行动。

作为第一步，他先在伊朗承包了一个修建小型造船厂的工程，预算为 800 万美元。主要任务是通过修理和制造小型船舶，为伊朗培训一批技术工人，以便将来修建一个可以制造 50 万吨级巨轮的大型造船厂。之后，郑周永又在巴林修建了一个阿拉伯船舶修造厂，同时又承建了沙特阿拉伯、伊拉克的疏浚海湾工程。这一系列工程，为郑周永的“现代集团”在中东地区赢得了很高的声誉，并且与中东各国建立起了良好的关系，为进一步占领中东市场作了良好的准备。

1975 年，沙特阿拉伯决定兴建朱释勒海湾油港，预算总额为 10 亿至 15 亿美元，并向全世界各大承建公司进行公开招标。这项工程十分庞大，总体上包括陆地和海上两项工程，以及“海上输油总站”。建造这座距离海岸 10 公里的海上输油总站，光是结构部分就需用 10 万吨钢材，浩大的底部工程共需 89 座长 20 米、宽 18 米、高 63 米的巨型沉箱，每座沉箱相当于一座 20 层高的楼房。

当沙特阿拉伯宣布这一“本世纪最大的工程”的时候，立即引起了世界建筑商们的关注。

当时，号称“欧洲五大建筑公司”的西德“菲利浦·霍斯曼公司”、“来柏林公司”、“包斯卡力斯公司”、英国的“塔马公司”、荷兰的“史蒂芬公司”，联合霸占着中东的建筑市场。无疑，他们是这一世纪工程最有力的竞争者。另外，美国、法国等国家的头号建筑公司也远道而来，决意参与朱释勒海湾工程的角逐。

窥视中东市场已久的郑周永，觉得这是一个千载难逢的机会。尽管要面对艰巨的工程和强劲有力的对手，但郑周永认为凭借现在他在国际建筑业中的实力，应该可以拿下这一世纪工程，于是，他正式宣布，他的“现代集团”将参加这一世纪工程的竞争。顿时，韩国企业界为之震惊，西方强手也拭目以待。

1976 年 2 月，郑周永带领他的顾问兼律师方仁久和“现代造船株式会社”社长郑文涛等飞抵巴林，亲自谋划指挥这一场激烈的“朱释勒产业港工程”的夺标战。

可是当他抵达巴林的时候，西方已有 9 家著名的公司入选投标了。为此，郑周永凭着曾在巴林承建过“阿拉伯船舶修配厂”和“沙特海军基地”的资本，跻身于投标者的行列。

这位来自东方的小龙在中东并没有什么宏大的业绩，但是他曾经承包了韩国最长的大桥和韩国的“创世工程”——昭阳江多功能水坝工程。因此，尽管郑周永的“现代集团”只是一个姗姗来迟的插队者，但是却引起了他的竞争对手的广泛重视。有的公司表示愿意同他合作，一起承包工程；也有的公司干脆提出，只要郑周永退出竞争，马上就支付给他一笔可观的补偿金。但是这一切“好意”都被郑周永一一回绝了。他看中的不是金钱，而是打入中东市场，进而扬名世界的机会。

正当对手纷纷向郑周永表示亲善的态度的时候，这位东方的高手却利用“假情报”的方法向竞争对手施放烟幕弹，以虚假的投标情报来扰乱对手的阵脚。

这么一项宏大的工程，按当时的一般报价，至少应在 15 亿美元以上，因为投标者的报价一般都会略高于招标者的报价。而按照投标规定，中标者需要预交工程投标价格的 2% 作为保证金。因此，从各个建筑公司筹备的保证金数额上就可以大致地估计出他投标的底价。

当法国最大的建筑公司——斯比塔诺尔公司委托郑周永的好友、“大韩航空公司”社长赵重勋前来劝说郑周永放弃这一看似肥肉、实却难咽的工程时，郑周永却利用朋友的中介桥梁，向法国佬提供了一条“假情报”，让赵重勋无意中充当了“群英会”中蒋干的角色。郑周永在委婉谢绝赵重勋的好意的同时，有意向他透露了自己正在为筹集 4000 万保险金而紧张准备。由此法国人就判定郑周永的“现代建设”的投标报价可能在 20 亿美元左右，最少也在 16 亿美元以上。然而，这正是郑周永用心良苦之处，他借朋友的嘴成功地麻痹了对手。

在实际的报价问题上，郑周永是煞费了心机的。他恃着自己旗下的现代重工业及造船厂、汽车制造厂等大企业能够为工程提供大量廉价的装备和建材，恃着自己在巴林建立的“桥头堡”——阿拉伯船舶修配厂，决心使出杀手锏——“倾销价格”，以极低的报价来击败所有的对手。

最初，郑周永经过分析和借鉴国外建筑工程价目表，初步拟定了总体工程报价为 12 亿美元。这一数目立即得到了所有随从的高级官员的赞同。但是，后来他发现他的竞争对手太强了，每个公司都是势在必得。因此，经过再三考虑以后，郑周永对初始报价 12 亿美元先后进行了 25% 和 5% 的两次削减，最后定为 8.7 亿美元。对此，他的高级助手田甲源表示坚决反对，认为削减到 25%，即 9.3114 亿美元就足够了。但是郑周永却一意孤行，他认为在投标报价问题上，只有第一，没有第二。要想取胜，报价一定要有足够的竞争力，尤其是在大型项目上更要有十拿九稳的把握性。

1976 年 2 月 16 日上午 9 时半，被邀请参加工程投标的 10 家外国公司的代表陆续走进沙特阿拉伯邮政厅会议室。这将是决定郑周永与他的现代企业集团走向世界命运的一刻。郑周永同他的对手们一样，怀着忐忑不安的心情焦急地等待着这最后的一刻。

那天，“现代建设”的投标代表是田甲源。然而这位肩负重担的田甲源先生却在关键性的最后一刻钟里自行其事，在投标价格表上填上了 9.3114 亿美元。他也是在替“现代集团”着想，他认为填报这个数额就足以击败西方建筑公司了。因此，在这关键时刻，他愿意自担其责。如果失败的话，他愿投海以谢同仁。

填完报价数目以后，田甲源便默默地回到了工程投标最高审决机构办公室。那里的工作人员正在紧张地忙碌着，田甲源如坐针毡。当他听到主持人说美国布良埃得鲁特公司报价为 9.0444 亿美元时，他顿时脸色苍白，踉踉跄跄地来到郑周永面前，嘴里嘟嘟囔囔地说：

“郑会长的决定是对的，我没有按你规定的去办，自做主张填了 9.3114 亿美元，结果比美国人多了 3000 万美元。我还以为……”

见到田甲源半死不活的样子，郑周永感到大势已去，他真想给田甲源一记响亮的耳光，然而这里毕竟不是在韩国，而是在“世纪工程”的招标会议室。正当他拔腿欲离开会议室时，他的另一个助手郑文涛右手高举着“V”字手势，激动万分地从仲裁室跑到郑周永面前大声地喊道：

“郑会长，我们成功了！我们胜利了！”

郑文涛的消息使“现代建设”的所有在场人员都惊呆了。他们不知所措，不知到底是田甲源错了，还是郑文涛错了？真是丈二和尚摸不清头脑。原来，美国布良埃得鲁特公司的报价是分两部分进行的，仅水上部分就是 9.0444 亿美元。相比之下，田甲源填的 9.3114 亿美元的报价是最低报价。

当沙特阿拉伯朱释勒海湾油港招标仲裁委员会最后宣布“现代建设”以 9.3114 亿美元的报价摘取这项本世纪最大工程的招标桂冠时，在场者无不目瞪口呆，就连郑周永也不敢相信自己的耳朵，更不用说田甲源先生了。

对于这个报价，西方的所有强劲对手无不惊诧，他们认为郑周永的举动简直不可思议。有人说他是“疯子”，有的人不无嘲讽意味地预言：郑周永势必彻底垮在沙漠里，葬身于朱释勒海湾的海底。

郑周永为这突如其来的胜利激动得兴奋不已，在会议室里就一把抱住田甲源，并十分兴奋他说：“好！我现在就已经十分满意了，田常务已为我们多赚了 3000 万美元了。”

对于本世纪最大的工程来讲，招标的成功仅仅只是万里长征的第一步。虽然这一步是一个决定性的前提，但是真正的成功还要看后头，许多人都想看郑周永如何实现“倾销价格”的经营决策意图。

为了打好这一仗，郑周永展现了他大胆、坚毅和冒险的精神。

工程在按部就班地进行着。当一个个令人望而生畏的高达 20 层楼的沉箱耸立在蔚山造船厂的浇注场上的时候，人们仿佛看到了一排排现代化的建筑群耸立在蔚蓝色的大海旁，它预示着“现代建设”向朱释勒海湾工程迈出了第二步。然而问题在于如何把这些庞然大物运到沙特阿拉伯，使之成为海上石油平台的一块块基石，而不是岸边的宝塔。

从韩国南部的蔚山造船厂，到沙特阿拉伯的朱释勒海湾，长达 6700 海里，每趟航程需要 35 天，而且要经过台风频繁的台湾海峡和菲律宾海域，其风险之大，举世闻名。而如此巨大的沉箱在这些海域中航行，其危险性必然更大。经过分析策划，郑周永决定采用立体平台船装载，由一万马力的拖船来拖运，这种平台船，一次可装 5 座巨大的沉箱，89 座沉箱则一共需要 18 次运送。

上式启运沉箱以前，郑周永的助手建议：沉箱每座造价 5 亿元韩市，运输途中万一发生意外，一次就损失 25 亿韩币，因此主张向世界最大的海上保险公司——英国劳埃德保险公司投保海上意外险。可是，郑周永却坚决反对。因为他的报价要求他尽一切可能来降低成本。如果投保险的话，那么一定会超出预算的。因此这 89 座沉箱在“不保险”的情况下一个个装上了船。

天有不测风云，当到了第 8 次拖运的时候，险情发生了。当时载有 5 座沉箱的平台拖船驶过亚洲东南部马来半岛同印度尼西亚苏门答腊岛之间的马六甲海峡时，在新加坡的海外与一艘台湾的商船相撞，差一点葬身海底。多亏当时在此巡逻的美军航空母舰及时搭救，才幸免遇难。此后，郑周永的运气还算不错，终于在第 19 次航运中把最后一只沉箱运送到了沙特阿拉伯的朱释勒海湾，顺利完成了万里长征的第三步。

当一座座沉箱移居朱释勒海湾时，在沙特阿拉伯的外国工程师对此惊叹不已，他们认为郑周永创造了海运史的一大奇迹。

至此，“欧洲五大建筑公司”才开始认输，那些原先认为郑周永将彻底垮在沙漠里的预言者也纷纷改口说：“沉箱的运抵，标志着郑周永已获得了一半的成功。”

此后，郑周永又用这种平台拖船，将 12 万吨以上的廉价钢管、水泥、石板等建筑材料运送到朱释勒海湾，从而成功地完成了他“倾销价格”的经营决策意图。

结果，郑周永于 1978 年 7 月，提前 8 个月完成了举世瞩目的世纪工程。为此，一向与北朝鲜保持密切联系的伊拉克，也把郑周永敬若上宾，使他成了伊拉克头号建筑承包商。那个由“欧洲五大建筑公司”独霸中东建筑市场的时代一去不复返了。

朱释勒海湾世纪工程的成功，不仅给郑周永带来了巨额的利润，而且使他打开了中东市场。他的“现代建设集团”也因此得到了长足的发展。

1976 年营业额突破 1000 亿元大关，高达 1261 亿元，1977 年在美国杂志评选的世界 500 家大企业中，“现代建设”名列 278 位。1978 年，在世界最大建筑公司中，“现代建设”荣列第 4 位。同年，郑周永以现金买下了“仁川制铁”和“徵文高中”两处建筑用地，不仅说明郑周永具有雄厚的资金，而且更是雄心勃勃，锐气逼人。

六、新的航程

小学毕业的郑周永获得了好几所大学授予的博士学位，他还被誉为“最有魄力的男人”、“亚洲最富的企业家”。

进入 80 年代，郑周永的“现代公司”走向了集团化发展的道路。他处处以振兴韩国经济为己任，开始涉足各个对于国民经济发展有重大作用的经济领域。

到 1980 年底，郑周永的现代集团已拥有了现代建设、现代造船、现代汽车、现代车辆、现代水泥、现代起重机、现代发动机、现代精工、现代综合木材、现代综合商社、仁川制铁、东西产业、京一产业、高丽化学、亚洲商船等 26 个分公司，成了一个世界性的大的产业集团。在当年美国《福布斯》世界前 500 家大企业排名中，郑周永的现代集团名列第 98 位，深为世人所瞩目。

在现代集团不断走向辉煌时，郑周永却突然产生了一种空灵感，思想也豁然开阔起来。他在办实业的艰苦道路上苦苦经营了几十年，并取得了巨大成功以后，换来的却是一种“顿悟”：向消费者提供价廉物美的产品，将自己积累的财富返还于社会，以加快社会福利事业的发展，这得是企业本来的宗旨。从这一点出发，郑周永大举兴办社会福利事业，并拨款 50 亿元，成立了一个名叫“峨山社会福祉事业财团”的社会福利基金会。然后通过这一福利基金会，在贫穷的山区修建医院，支援社会福利团体，支援科学研究和技术开发，在大学内设立奖学金等等；同时，还通过他的“现代建设”，大量兴建民宅，推行韩国公民的“安居工程”，受到社会各界的一致好评。

然而，就在郑周永参悟人生，大办善事的时候，上苍却不公地把厄运降临在这位老人身上了。

1982 年 4 月 29 日，郑周永最疼爱的长子郑梦弼在汉城遇车祸身亡了。听到这一噩耗，这位在事业上无比坚强的韩国民族英雄不禁老泪纵横，精神都几乎要崩溃了。

在失去长子的很长的一段日子里，郑周永一直都萎靡不振，再也没有以往的豪情与壮志了。他仿佛觉得世事如空，一切奋斗到头来都是一场梦而已！

但是，郑周永又是一个社会责任感很强的人。他深知现在的现代集团对韩国经济的重要性，因此，他只好把个人的悲痛深深地藏在内心深处，而投身于激烈的经济竞争之中。但是细心的人都会发现郑周永变得沉默寡言了。

尽管郑周永在生活上受到了沉重的打击，但在事业上他仍是一个强者。

1982年底，郑周永开始插手电子工业，第二年9月，他在汇原道利川郡开工兴建了他的现代电子工业基地，“现代电子株式会社”也同时应运而生。之后，“现代电子”与三星电子、金星电子，成为韩国三大电子公司，产品远销东南亚、欧美数十个国家和地区。

1985年，“现代汽车”研制出新型的“艾克赛尔”新型小轿车，它和福尼轿车一起于1986年成功地打进了美国市场，开创了韩国汽车工业的一个新时代。同年底，郑周永还被美国纽约时报评选为“产业英雄”。

与此同时，这位小学毕业的农家子弟还获得了庆熙大学授予的名誉工程博士学位，忠南大学授予的名誉经济学博士学位，美国华盛顿大学授予的名誉经营学博士学位……，许多国家还授予他有关勋章和荣誉。他还被誉为“最有魄力的男人”、“亚洲最富的企业家。”

然而，这一切荣誉都无法掩盖郑周永失去儿子的痛苦。终于，在1987年2月9日，这位“现代集团”的缔造者带着辉煌的业绩退居二线了，只担任了“现代集团”的名誉会长。

退居二线的郑周永，并没有对“现代集团”置之不理。在退居二线之前，郑周永就妥善地处理了接班人的问题。他通过对现代集团核心层167人的职务调动，确定了现代集团的新的领导体制，即“顾问——会长——社长”制。这一体制，使现代集团能在集体领导下继续前进。

而且，以郑周永在现代集团的威望，他的一举一动对于现代集团还是有举足轻重的作用的。

1989年1月，郑周永先后访问了苏联和朝鲜北方，闯了一闯社会主义国家，让世人震惊。随后，他又在其子公司“现代综合商社”内设立了一个名叫“事业开发部”的新机构，内设中国、苏联和开发三科。

进入90年代，郑周永更是看好了改革开放以来经济蓬勃发展的中国。他先后三次访问中国，并加快了与中国合作的步伐。

或许，这位已年逾80的老人仍在创造一番桑榆晚景呢！

华人经营之神——王永庆

王永庆，1917年1月18日生于台湾省台北县新店镇。15岁那年，他来到嘉义当米店的小工。后来自办小米店、碾米厂、砖厂、木材厂等，积累了办企业的经验。1957年王永庆建立的台湾塑胶工业公司开始生产。王永庆采用“点点滴滴求合理”的求本精神管理台塑，取得成功，产业跨化学、木材、纺织等多个部门，被誉为“主宰台湾的第一大企业家”，1978年营业额达10亿美元，并进军美国，被美国石化界称为“不可轻视的劲敌”。

一、从赤贫走向成功

王永庆在饲养瘦鹅时领悟：一个人在失意时，要象瘦鹅一样忍饥耐饿，锻炼自己的耐力。只要饿不死，一旦机会到来，就会迅速强壮起来。

1917年1月18日，王永庆出生于台北县新店镇直潭里。当地人都把这里称为“情人谷”。据说这片谷地连接马来山岭，整个盘旋北马来，就像一条巨龙。“马来是龙头，而情人谷则是龙尾，千里来龙，结龙穴于此，地灵人杰，必定会出现一位大人物。”这只是后人附会的说法。当时的“情人谷”，却是一贫如洗，半分“龙气”都没有的。全村共住有上百户人家，绝大多数是文盲，大多都是靠男人们上山做苦工来维持生计，妇女们只能在家里眼巴巴的期望在山上做苦工的丈夫寄钱回来买米糊口。为了节省粮食，许多家里经常只能吃稀饭。

王永庆出生在贫穷的“情人谷”的孔子岭上。在孔子儒教传统文件的熏陶下，人们对男孩十分看重，尤其是长子更受到宠爱。全家都对小乖乖寄予厚望，取名“永庆”，就是希望孩子将来也有值得庆贺的成就。没想到若干年后，王永庆真正干出了一番大事业来。

王永庆祖籍福建安溪，这里出产蜚声国内外的名茶——铁观音，王家也就与茶叶结下了不解之缘。清道光年间，王永庆的曾祖父举家迁到台湾后，几代都以种茶为生。王永庆的父亲王长庚，只能靠耕种祖上留下的几片贫瘠的茶田为生，终年辛劳，也只能勉强求得温饱，日子过得很苦。

在王永庆稍稍懂事时，就常在家附近的火车道旁捡一些火车上掉下来的煤块，以补贴家用。

王永庆7岁时，因其为王家的长子，所以王家宁肯节衣缩食，也不肯放弃对子女的教育。他被王长庚夫妇送到了新店国民小学就读。当时的王永庆，衣服破旧不堪，书包是用一条粗毛巾缝制的。每天一大早起来，要先提十几桶水把家里的大小缸填满之后，然后步行10多公里去上学。放学以后，还要扛一袋饲料，走10公里路带回去喂猪。在念小学时，他对书本没有兴趣，也从未认真过，在校成绩都在最后十名内。王永庆后来说：“每个人都有不同的天性，有的人喜欢念书，有的人就这方面不感兴趣，我读国民学校的时候，对念书就缺乏兴趣。除了个人的因素之外，缺乏环境的引导也很有关系。”

贫穷伴随着王永庆的整个童年。然而“贫穷并不可怕，可怕的是没有斗志”。家境的贫穷练就了王永庆吃苦耐劳、勤俭持家的品德，更造就了他改变现状的决心。全家人以及全村人的贫困生活，使幼小的王永庆意识到“靠茶为业是没有出路的”。在王永庆小学毕业以后，即在他15岁那一年，就立志要出外去闯天下了！

王永庆经人介绍，他来到了嘉义当米店的小工。日本占领的嘉义是台湾商业重镇，更是米谷的集散地，南输北往，生意兴隆。白花花的大米曾经是王永庆梦寐以求之物，如今竟能终日与之相伴，真是不仅高兴而且格外的珍惜。这种差事，他除了兢兢业业全力以赴的工作以外，还处处细心观察老板经营米店的一些诀窍，观察对比其它米店经营的经验，作为日后创业的准备。由此可见，从小王永庆就不甘为人后，很有雄心壮志。

1年以后，即王永庆16岁时，借来200元本钱，在嘉义开了一个小小的米店。由于王永庆在做米店小工时，就细心观察和比较了各个米店的经营之道，知道要把米店生意做好，必须在米的质量和服务上比别人好。他挨家挨户去推销，终于争取到了几家愿意买米试用的客户。为了保住这几家客户，他在米的质量，服务与收款方式上下苦功夫。那时的农村比较落后，收割后的稻谷都在马路上晾晒，加工成米之后，米里有米糠沙粒和石子，王永庆便将这些东西挑拣干净之后才卖给顾客。别的米店都是坐等客户来买，王永庆认为这样太被动，于是主动送米上门。把米送到客户家里之后他总是把人家米缸里的旧米清理出来之后再倒入新米，然后把旧米放在上面。当米卖出去以后，接着是收钱的问题，王永庆就把他的客户全部分门别类，分别记下他们的发薪日。在发薪以后去收米款，就十分顺利了。在经营过程中，王永庆还发现许多客户在到做饭的时候才发现米缸里的米已经没了。很是麻烦，于是王永庆就根据客户的人口、存米量（米缸的大小）和每天的消耗量进行估算，估计人家快要吃完的时候便主动把米送去，深受客户们的欢迎。王永庆还在价格上给予优惠，卖一斗米只赚一分钱，希望薄利多销。他还延长米店的经营时间（比日本一家米店晚关门4小时），不管是深夜还是刮风下雨，只要顾客来叫门，他总是热情服务。终于，王永庆把米店经营得像模像样了。

王永庆的这段经历在以后的事业中受益匪浅，他的许多经营观念便是从这些意识中发展起来的。其中最重要的是形成了“客户至上”的经营理念，以后也逐渐形成了“台塑王国”以品质和服务取胜的经营方针。关于“顾客至上”的经营理念，王永庆还不无幽默的说：“拿付钱和收钱作比，付钱的一定是拿着钱的上面，收钱的一定是伸手在底下接，手在底下接是表示礼貌；绝对没有倒过来的，倒过来就拿不起来了。”这一段经历对王永庆来说，他已经从贫穷中走了出来，开始向成功迈出了第一步，并真正地体会到了“一勤天下无难事”，也初步体现了王永庆的经营才能，给予王永庆继续发展所必需的自信心！

1941年，王永庆25岁时，台湾稻谷因为缺乏肥料而收成大减。同时因为二战的关系，日本开始实施配给制度，米的供应采取“共精共贩”的方式，即稻米集中由一家碾米厂来碾，大家再按过去营业额比率分配销售。王永庆只好转而开办碾米厂。然而战争使民众流离失所，到处呈现一片饥荒状态，王永庆的碾米厂也只好关门大吉了。后来经营砖厂，也因故关门了。这时于事业刚刚起步的王永庆无疑是一个很大的打击。就在此时，有一件事给了他很大的启示。

抗战时期，由于粮食不足，鸭鹅当然也缺乏饲料，只得让它们在野外吃野食。几个月下来，鹅瘦得皮包骨一样，由原来的五六斤减到只有两斤多重。王永庆买下了许多这些的瘦鹅。用包心菜的粗叶子精心地喂养，两斤重的瘦鹅经过两个月的饲养，重量高达七、八斤重，非常肥大。原来是瘦鹅具有强韧的生命力。不但胃口奇好，而且消化力极强，所以，只要有东西吃，它立

刻就会肥大起来。

从饲养瘦鹅过程中，王永庆得到最两点启示：第一，一个人在失意的时候，要像瘦鹅一样忍饥耐饿，锻炼自己的忍耐力。只要饿不死，一旦机会到来，就会像瘦鹅一样，迅速强壮起来。第二，瘦鹅之所以瘦，问题不在于鹅，而在于养鹅的人饲养方法。企业经营的道理也一样，企业经营不善，问题不在员工，而在于老板的管理方法不当。

因此，在米店、碾米厂、砖厂等都因故关闭以后，王永庆并未一蹶不振。相反，他在积蓄力量的同时，又把目光投向了新的领域。十年来的辛苦经营，王永庆已经有了一些积蓄，从一个一无所有的贫困子弟一跃成了小老板、小地主。但是王永庆不是一个安于现状的人，雄心勃勃的他开始把事业投向了木材业。

其实发展木材业的想法，在王永庆的心中由来已久。王永庆十岁时，他那靠山吃山的祖父就曾告诉他：“靠茶为业是没有出路的，只有山林耕田才有希望。”当时，在王永庆幼小的心灵中就埋下了利用山上的林地，从事木材生意的种子。当时一来没有本钱，年龄尚小，二来当时处身殖民地，山林都是官有的木材，是由日本人的会社经营的，台湾本省人不准经营。如今，这个梦想终于能够实现了。王永庆满怀热情地投入了木材业当中，最初的几年，由于经验缺乏，经营十分不理想，以致资本元归。多亏在建南汽车货运的林先生资助才使他度过了前半生最黯淡的时期。

功夫不负有心人，期待已久的机遇终于来临了。战后的台湾到处残垣断壁，千疮百孔，呈现出一片百废待兴的局面，各行各业市场活跃，特别是建筑业蓬勃兴起，木材价格大幅度的上涨。王永庆经营的木材业自然也水涨船高，蒸蒸日上。战前在木材业打下的良好基础，嘉义的阿里山林场丰富的木材资源，以及战后良好的机遇，使王永庆彻底摆脱了小商人的境地，成为了当地赫赫有名的大木材商。

王永庆在从事木材生意中，再次拿起经营米店时获得的“尚方宝剑”——客户至上的原则，不仅充分了解客户，而且也和客户建立了良好的友情。他根据战后发展资金短缺，而建设项目又十分多的特点，把对客户的收帐条件放得很宽，从来役要求客户担保。台湾商界初步留下了“王永庆信用第一”的良好印象。正因为有良好的信誉做保证，与王永庆交往的客户越来越多，王永庆的生意也越做越大。

在王永庆经营木材生意时期，最大的收获还应该算是他找到了一个忠实的合作伙伴——赵廷箴先生。赵先生当时正从事营造生意，需要大量的木材，由于他对王永庆的信誉、服务与协助都十分满意，成了王永庆的大客户，并成了王永庆莫逆之交。正是赵廷箴先生后来与王永庆一起共同开创了“台塑王国”。现在任华夏海湾塑胶公司董事长的赵廷箴先生仍然是王永庆最得力的助手之一。王永庆对于这段往事常津津乐道，也从中悟出了“人与人之间总是会互相回报的”道理。

到1957年，王永庆40岁时，他的积蓄已经有5000万元了！

王永庆依靠自己的努力，从赤贫一步步地走向了成功。其间几多磨难，几多波折，便王永庆终于凭借坚韧的毅力，不懈的努力，迎来了灿烂的明天。对于他的前半生的发迹史，王永庆先生说到：“贫寒的家境，以及在恶劣条件下的创业经验，使我年轻时就深刻体会到，先天环境的好坏不足喜亦不足忧，成功的关键完全在于一己的努力。这个信念在以后漫长的岁月中，深深

影响并支配我的处事态度。在创办台塑企业的过程中，曾经遭遇过种种的困难，我都是以这一信念勉励自己以及台塑企业的同仁。因此，我们能够一次又一次克服难关，持续踏出稳健的脚步，追求成就和不断的自我超越。”

二、台塑王国的君主

在产品大量积压的情况下，王永庆做出一个惊人的决定：扩大工厂生产规模，继续生产这种产品。

“追求卓越，永不满足”的王永庆，在米店、碾米厂、砖厂相继关闭的困难面前没有退缩，在木材生意蒸蒸日上的时候也没有止步。此时的王永庆，早已把目光放在了更具开发力的领域，他那颗永不满足的心早已开始试探着去进入台湾重建过程中更具潜力的领域。

1945年台湾将五大企业开放民营。敏锐的王永庆认为这是他发展的大好机遇，他决定接受这一极富刺激性的挑战。他与当年的创业伙伴赵廷箴一起来到工业会，去拜访化工组的严演存主任，要求投资塑胶工业，这位后来的塑胶大王，在当时竟对塑胶一无所知。连塑胶是用什么原料做成的，它的化学成分是什么都不知道，因此遭到了严演存的冷眼对待。这极大地刺伤了王永庆的自尊心，同时直觉也告诉他，塑胶业在战后的台湾一定有极广阔的发展前景。王永庆花了整整1年的时间，努力学习有关塑胶的知识。1年以后，当王永庆再次申请做轮胎时，已经对塑胶的性质、制作过程、生产、加工、用途等均了如指掌了。

1953年，“工业美援”进入台湾，以助台湾战后的经济复兴，台湾设立了“经济安全委员会”，并推举严仲容为召集人，拟定运用这笔“工业美援”的资金来集中实施玻璃、纺织、人造纤维、塑胶原料、水泥等的建设计划。

尽管王永庆是最早申请开发塑胶原料工业的企业家，但因其财力、威望都还很不够，特别是他从来没有过从事化工业的经验，所以当局把塑胶原料工业交给了有丰富化工业经验的永丰工业老板何义负责。刚开始，精明能干的何义老板答应投资设厂，并进行了事前的可行性分析。何义先后前往日本、美国、欧洲进行了考察，发现塑胶原料厂的规模都在日产五十吨以上，而计划中的台湾厂日产仅有四吨，距离规模经济太远了。按照投资计划，初步投产的塑胶粉粒的成本太高，无法与日本的产品竞争；如果增加产量，销路又有问题。因此，何义断言，投资塑胶业将陷进无法自拔的泥潭，非但前途渺茫，而且有倾家荡产的危险。他认为自行车与机械工业远较塑胶原料有发展前途。于是雄霸台湾化学工业的巨头何义在犹豫了2年以后，终于无奈地收回了允诺的大话。

王永庆却仍然凭借其过人的胆识，初生牛犊不怕虎的气概以及敏锐的直觉，坚持不懈地申请塑胶原料工业的生产，何义放弃以后，许多人都主张把塑胶工业国营，然而尹仲容却是慧眼识英雄，认为王永庆诚心可鉴，一定会把塑胶业经营好。于是他力排众议，极力促成了王永庆接下了塑胶工业，1955年3月，王永庆登记设立了台湾塑胶工业股份有限公司。自有资金约50万美元，美援有67万美元。

经过3年的筹建工作，1957年，台塑公司建成并正式投产了，王永庆将公司易名为台湾塑胶工业公司，自任董事长，正式生产聚氯乙烯（PVC）塑胶粉。从此，王永庆走上了他事业的起飞点。

然而，万事开头难，头几个月塑胶厂的经营结果果然象何义所料：塑胶粉粒是生产出来了，首期月产仅 100 吨，是世界上规模最小的。而在台湾本地却只销售出 20 吨，相反日本同类产品物美价廉，充塞了整个台湾市场。不久，台塑公司资金周转搁浅，产品大量积压，公司面临倒闭的危险。一些股东看到台塑的前景不妙，大有崩塌的危险，于是个个心灰意冷，纷纷提出退股。更有一些无聊的看客，趁机攻击、嘲笑王永庆。就连他的老搭档赵廷箴看到越积越多的滞压产品也信心不足了。为塑面临夭折的危险。一时，王永庆似乎陷入了四面楚歌的境地，真是骑虎难下呀！

然而深知“逆水行舟，不进则退”的王永庆，在困难面前毫不退缩。王永庆决意破釜沉舟，背水一战，他以常人所想不到的胆识，在股东纷纷要求退股的情况下，毅然变卖自己大部分的产业，以低价买断了台塑公司的所有产权，独自经营。他认真分析了台塑公司不景气的原因，发现除了日本产品的竞争以外，最主要的还是台湾地区的需求量有限，台塑月产 PVC 塑胶粉 100 吨，台湾对 PVC 粉求量却只有 20 吨，所以台塑产品现在是明显的供过于求。而当时的经济部长尹仲容先生也与王永庆的想法不谋而合，他认为：台湾的市场狭小，除非开拓外销市场，否则是死路一条。但是要拓展外销市场，以当时每月 100 吨产量的规模，是根本没有竞争力的。因此，王永庆果断决定扩厂。扩厂在条件是具备的，因为台湾是世界主要的烧碱生产基地之一、生产烧碱过程中被弃之不用的 70% 的氯气，为塑胶工业的发展提供了充足的原料。问题是在明知产品过剩时，仍然坚持增加产量，是要冒极大的风险的！但是富有远见卓识的王永庆却看准了大量增加产量可压低产品成本和销售价，以便吸引更多的同内外客户。他认为即使暂时的赔本是值得的，关键是要闯出自己的路子来，于是王永庆一方面扩厂，扩大生产规模，另一方面筹组一次加工厂，为台塑的 PVC 粉找出路。到 1958 年，月产由 100 吨增加至 210 吨，成本下降了不少。但同时日本已增产至五、六千吨，其成本也在大幅下降。在世界 PVC 粉的成本普遍降低，销售价格普通下降的情况下，台塑的产品成本仍然还是偏高，无法拓展外销，王永庆决定第二次扩充增产。到 1960 年台塑企业顺利完成了 1200 吨的扩建计划，并且大力发展了自己的加工厂——南亚塑胶加工厂，建立起塑胶原料与加工相连贯的生产体系。此时的王永庆，才真正摸到塑胶业发展的门径。台塑企业在第二次扩建计划完成以后，产量激增，成本大减，外销之路真正打开了，并开始在塑胶业站稳了脚跟。

台塑企业渡过困难以后，王永庆又恢复以往的雄心，决定大力发展一次加工业，为进一步扩大产量做准备。但发展一次加工需要加工技术，南亚塑胶公司刚建厂时就因技术拙劣，品质不稳定而亏损累累。王永庆就花重金请外商来协助进行技术指导，并派工人去海外学习先进的技术。终于在 2 年后，使南亚塑胶厂一次加工的产品品质稳定下来，保证了整个台塑企业的运转。但王永庆仍不满足，他在一次加工产品品质稳定以后，又积极设立二次加工厂，后来合并为卡林塑胶公司，以生产雨衣、浴室帘布、尿裤等塑胶制品。促进了产量的进一步扩大。并通过一次及二次加工业拓展了外销，基本上解开了 PVC 粉滞销的困境。进一步的发展，不仅打开了 PVC 粉的销路，而且也促成 PVC 塑胶加工业的蓬勃发展。

降低成本使台塑企业起死回生，也使王永庆尝到了甜头。他在以后的经营过程中始终把“物美价廉”作为第一目标，而要做到物美价廉就必须降低

成本。因此，降低成本成了王永庆的一个看家本领。

王永庆认为降低成本不应是一句空洞口号，而应具体落实到行动中去。降低成本首先必须做正确的成本分析。王永庆认为现在大多数企业都是采用单位成本分析法。即从固定成本和变动成本入手，将其有关科目按各月份的消耗数量和金额作比较，取其平均值或最低数作为目标来控制，然后观察这一数值的变动状态，分析它变动的的原因，把其中认为带有规律性可以节省的成本，进行修改删减，然后列表交各单位遵照执行。但这种分析方法是很不深入的。分析出来的结果也不太理想，生产出来的产品也都超过原来预计的成本。这仅是一种总量上的控制，在具体执行过程中往往容易变为一纸空谈。若在此基础上实行奖励制度则易产生不公平的现象。针对这一情况，王永庆提出了自己独创的单元成本分析法。

王永庆的单元成本分析法不同于单位成本分析法的总量控制，他提出要谋求成本的有效降低，必须对影响成本各个因素进行具体的分析。成本分析必须深入到影响各个部分成本因素的最根本处，彻底地将有关问题不分巨细的一一列举出来进行分析、修正和改善，才能真正建立一个确实的标准成本。这样就解决了单位成本分析法取平均数或最低值造成的成本不深入，不确实的问题。

在合理的成本分析的基础上形成的良好的成本结构建成以后，王永庆就开始采用具体措施来降低生产成本了。他主要从三个方面下手：一是降低建厂成本。二是降低生产成本。三是降低营销成本。

在降低建厂成本方面，王永庆注意发挥各地成本之间的比较优势。如：台湾本省的劳动力廉价，工资成本低，但生产效率差，他就把需要更多劳动力资源的如硬件设备在岛内制造。而针对国外生产设备精密度高，生产效率高的特点，准备在国外进行投资设厂，以充分发挥当地的成本优势。同时，王永庆还积极进行台塑集团内部的技术改造，他一贯坚持除必要的机器和设备向国外订购外，自己负责基本设计、细部设计和工厂建造，这样大大降低了建厂成本。

在降低生产成本方面，王永庆认为主要要从节约能源、精减人员、降低原料成本以及提高设备的生产能力入手。

1980年和1981年2月，台湾官方两度提高了油电价格，使台塑能源费用支出增加了17亿元，造成了相当大的负担。王永庆针对这一情况，在台塑集团内部全面推行了一场节能运动。首先，他成立了一个能源改善小组，负责各单位本身有关的能源改善事项，不断进行研讨，以求改善工作能持续进行。其次，集合各事业部能源改善专员，赴各厂实地了解能源改善的执行情况，一方面学习他厂在节约能源方面的长处，另一方面提出合理化建议以促进各厂的改善。另外，还举办各种征文、标语及海报比赛等活动，使节能的观念深植到每一位从业人员的脑海中，以促进全体职工对节约能源的重视。就拿电灯来说，台塑一共有10万盏双管日光灯。王永庆在出国考察时，发现如果加装反射罩以后，两支灯管可以减为一支，而它的照明度相反却由原来的250勒克斯增加到256勒克斯。尽管，安装这种反射罩要投资600万元，但一看下来却节省了电费7000万元。正是在王永庆的节能运动的推广上，经过台塑全体职工的努力，当年提高效益12.68亿元，抵消了加油电涨价所增加的绝大部分能源成本。

在精减人员方面，王永庆发挥大刀阔斧的工作作风，认为只要是有利于

企业长期的发展，有利于节省成本，该裁员的一定要坚决的裁，但凡有一丝婆婆妈妈之心只会造成企业的损失，所以王永庆在发挥台塑企业内部职员的最大潜力的基础上，尽可能精减人员，以降低生产成本。

同时，王永庆还组织了自己的船队，这样就大大地降低了运输成本，并通过“循环杀价”的方法使自己的原料成本降到最低点。

在节省营销费用方面，王永庆是坚决反对利用洽谈业务之便而大花公款、铺张浪费的。有一次，台塑的四位业务主管因公请三位客人吃西餐，花了2万元，事后遭到了王永庆的狠狠训斥，并巨还对他们进行了处罚。

为了节省费用，王永庆是处处以身作则，他把台塑大楼的招待所作为其应酬的地点，很少出去花钱应酬。在招待所内自备有厨师、女招待员。在这里宴客，除了具备卫生，可口的优点之外，最主要的就是节省。

王永庆还在台北、林口、高雄以及美国的德州设有员工招待所。这些招待所实际上是有十几间或几十间不等客房的小型旅馆，通常是盖在厂区内，内部装饰虽不豪华，但整洁雅致，居住舒适便利。台塑企业内的各级主管，常在各地出差，招待所就是作主管们出差投宿之所的，这样既可以节约住宿费，又可以免除交通费，不但节省而且方便。

正是王永庆深入的降低成本运动，使台塑集团一步步地发展壮大起来。

王永庆在塑胶业彻底站稳脚跟以后，又进行了多元投资，逐渐使台塑成为了初具规模的集团化企业。靠木材业起家的王永庆，并没有放弃获利甚丰的木材经营，他投资设立了“新茂木业股份有限公司”。到80年代初，这一公司已由原来的3条生产线发展成为拥有5个分厂的大企业。有敏锐洞察力的王永庆发现，台湾林场中被破伐的木材，有一半以上的枝桠残存在山林中弃置不用，有时还要将其烧毁，既浪费又污染环境。王永庆认为若用这些废木料制造纸浆，不但解决了这些问题，还可以节约大量进口纸浆的外汇。

1964年，王永庆投资创办了“台湾化学纤维股份有限公司”，从而结束了台湾纸浆进口的历史。

1968年，王永庆在把“朝阳木业股份有限公司”纳入台塑集团的同时，又与日本商人合资4000万台币，成立生产聚丙烯睛纤维纱的台旭纤维工业股份有限公司。至此，王永庆名下的产业可以说是遍布台湾各地，跨化学、木材、纺织等多个部门，被誉为“主宰台湾第一大企业家”。到1978年，台塑集团企业的营业额突破了10亿美元，真正跻身于世界大企业之林了！

然而就在人们对于王永庆在台湾取得的成就津津乐道的时候。雄心勃勃的王永庆已把深邃的目光瞄向美国市场。早在1973年发生第一次石油危机时，台塑集团内部就暴露出PVC原料缺乏的严重问题，当时王永庆就看准了美国的PVC粉原料充足，价格便宜，适宜在那里建工厂。只是因为当时条件尚不成熟罢了，但进军美国的愿望已经在王永庆的中心扎下了根。随着王永庆的事业日益发展壮大，王永庆要进军美国市场的愿望也越来越强烈。

1980年，王永庆正式进军美国了！王永庆在美国的德克萨斯州的休士顿成立了一家全世界规模最大的PVC塑胶工厂，其中有一贯作业的氯乙烯（VCM）和聚氯乙烯（PVC）厂各一座，年产均为24万吨，解决了多年来原料缺乏的严重问题。

1981年，王永庆在路易斯安那州从卜内门公司（ICI）手中，买下了一家氯乙烯厂；不久，他在德拉瓦州向史托福石化公司买下了一家PVC工厂；1982年底，他又以1950万美元买下了美国JM塑胶管公司的八个PVC下游工

厂。如今，王永庆在美国已经拥有了3个石化原料厂以及11个下游工厂，被美国石化界称为“不可轻视的劲敌。”

究竟是什么因素使王永庆由成功再走向成功？这一切都与被誉为“华人经营之神”的王永庆的独特台塑管理模式密不可分。台塑管理模式的核心就是王永庆本人，做为整个台塑王国的君主，他的个性，他的经营理念左右着整个台塑王国的运转。台塑集团的成功，与王永庆那股“点点滴滴求合理”的求本精神密不可分的。

除了前面已介绍过的“顾客至上”的经营理念，以及单元成本分析法，不惜一切降低成本以外，“点点滴滴求合理”的求本精神也是王永庆经营的台塑集团的成功之处。而这种“点点滴滴”的求本精神正是王永庆“追根究底”的个性集中体现。利于王永庆的追根究底功夫，所有台塑的职员和与王永庆熟识的人都深切的领教过。

从贫穷中走出去的王永庆，深知任何事物的发展，任何问题的出现或发生异常，都有其本源，有一个根本的原因存在。就好像河川的流水混浊了，我们要探求它的原因，必须溯流而上，一直追到河川的源头处，才能够真正的排除异常，解决问题。王永庆一直把它奉为为人处事的真理，并把它运用到企业的经营管理上来。在一般企业总是注重追求利润时，而王永庆所追求的却一直是点点滴滴的合理化。王永庆认为这一者的关系是“本”与“末”的关系，一味追求利润，好比是舍本而逐末，本若不固，利从何生？所以我们不应着眼于“该赚多少”或“赚厂多少”，而应着重管理扎根工作。点点滴滴求合理才是企业之“本”，只有求本才能求行，而后才能应变求新。否则就是本末倒置是站不住脚的。其实，单元成本分析法就是求本精神的一个例证，即把成本分析最后一点才罢休。在此有一个王永庆用“追根究底”的方法追问部属的实例，就很能说明问题。

王永庆有一次开会来讨论有关一个塑胶椅子的制作问题。该项目的主管前事声称进行了精细的成本分析，他说做一个塑胶椅子的成本是550块钱，并按王永庆单元成本分析法列出了每个项目的花费，如：接合管多少钱？椅垫多少钱？下面的尼龙布和贴纸要多少钱？工资要多少钱？都算得清清楚楚的，并做了好几页的资料分析以及漂亮的图表。这一切看上去似乎已经十分完美，主管人员的工作似乎也得到表扬。但在十分善于追根究底的王永庆眼里，这些工作仅仅是浮在表面的一些基础工作，远没有达到真正的求本精神的要求，于是，王永庆看完分析报告以后，追问那位主管：“椅垫里用的PVC泡棉一公斤56块钱，它的品质与其他的同类产品相比较怎么样？价格如何？有没有竞争的条件？”主管人员哑口无言，于是，王永庆再问：“这种PVC泡棉是用什么做的？”主管人员回答是：“用废料，一公斤40元。”王永庆则问：“那么大量生产的话，废料的来源有没有问题呢？”又把这个主管问住了接着，王永庆还要接着问：“南亚公司若椅垫卖给别人进行裁剪组合，在剪裁后收回来的塑胶一公斤是多少钱呢？”主管答道：“20元。”王永庆说：“所以说成本一公斤只能算是20元，而不能算40元。还有，使塑胶发泡的包泡机，要用什么样的发泡机？什么样的技术？原料多少？工资多少？消耗能不能控制，能不能使工资合理化？生产效率能不能再提高些？……”主管对此根本没有分析，只好惭愧地低下头。王永庆借此教育他说：“有这么一大堆的工作没有做的话，是绝对不可以的。台塑是靠追根究底降低成本起家的，经营管理.成本分析，一定要追根究底一直分析到最后—

点才行。我们台塑就是靠这一点吃饭的。”

王永庆认为，要进行“追根究底”必须从根源进行追求。从小在山里长大，靠木材生意发家的王永庆，以自己最熟悉的树木为例，来生动地解释了这一道理。他说：“一棵树的上面有树干枝叶，下面是根，根有大根和中根，连接中根的又有许多细树。树的生长是靠细根吸收养分，经中根、大根而至整棵树。才能自然地成长。冬天来临时，叶落满地；但是，因为有根供给养分，春天一到，即再生树叶而生意盎然。但人们最注目的，往往是茂盛的树叶，而忽略了最重要的根部。”做事也应和树有细根一样，必须从根源着手，才能理出头绪，使事务的管理趋于合理化。否则，以人事管理而论，即没有根据评估人员工作的品质，事务人的贡献度，良莠就无法分辨，不公平不合理的事件就会层出不穷。在处理事务方面而言，哪一件事情比较重要，哪一件事情比较次要，一定要能分得清楚，轻重缓急不分的话就会滋生紊乱，事情一旦紊乱，不但白费时间，而且会糊涂起来。

在从根源着手的基础上，还必须追求彻底的了解。也就是要求到“知止”（即求根源的意思），由“知止”才能进一步将事情做到至善的境界。这就是《大学》里所说的：“知止而后能定，定而后能静，静而后能安，安而后能虑，虑而后能得。”也就是只有追根究底，在彻底地了解基础上而作出的选择才会坚定，不至于因为客观因素的有利或不利，或者因为别人的褒贬而产生犹豫或信心动摇。只有心定之后才能静，才能安于从事自己所从事的工作，进而在本职的工作上思考。不断地追求改善，追求进步，最后才能将事情的处理做到“至善”的境界。

王永庆正是处处从根源着手，这用“定、静、安、虑、得”的精神，在点点滴滴追求合理化，而把追究根底的精神发挥得淋漓尽致，也充分体现了王永庆不断追求，不揭示出问题的本质誓不罢休的人格魅力。

对于所有台塑集团的成员来说，要彻底领教王永庆的追根究底的工作作风，恐怕要在王永庆本人创造的中外闻名的台塑“午餐会报”上。

“午餐会报”由台塑总管理处总经理室定期安排，目的是为了追踪、考核台塑有关事业单位，以了解命令的贯彻执行的实际情形，并考验各单位主管与幕僚人员的能力，每一个事业单位都有轮到的机会。只要王永庆在台湾，几乎每天中午都要举行这种吃便当式的“午餐会报”。“午餐会报”不仅是追踪、考核以及能力的考验，同时也给了行政主管与幕僚人员重要的沟通场所。

在“午餐会报”上，还充分体现了王永庆是整个台塑集团的君主。与其它的企业集团不同，王永庆在台塑集团中有绝对的权威，是整个台塑集团掌握一切“生死予夺”大权，说一不二的君主。一般企业的重大决策都是在股东大会中产生和通过，而在台塑集团，企业中的重大决策却是在王永庆创立的独特的“午餐会报”中解决。“午餐会报”一般都由王永庆亲自主持，他经常是正襟危坐，会议的气氛也十分严肃，大有君主听政的架势。参加报告的单位也感到巨大的压力，一个个全都战战兢兢，颇有一番“伴君如伴虎”的感觉。

“午餐会报”的内容通常以各事业单位的经营状况或是遭遇的管理难题为主。轮到报告的单位，早在一个月以前，总管理处就会通知他们进行积极的准备，随后再上报总管理处拟定报告的主题和议程。而一些有关企业的重大决策，如：一些新的制度的建立、投资案或一些经营改善的提案，也经常在

午餐会报中进行讨论。

在“午餐会报”上，听政的台塑君主王永庆会十分认真地听取报告单位的报告，一旦听到有疑问的地方，他就会立刻将报表折一个小角，等报告告一段落时，或者直接打断报告者的报告，以其惯有的“追根究底”的方式不断发问，如果报告者准备不够充分，随时都有可能被问倒。而一旦被问倒对其以后的发展就会有有很大的影响，所以参加会报的报告者更加战战兢兢，惟恐准备不周，当场出丑。所以“午餐会报”会上的竞争与淘汰的激烈程序，以及给参加报告人员的压力是可想而知的！

这种“午餐会报”制度，对于台塑集团以外的人员，或者是刚刚进入台塑集团的职员来说，是很不适应的。他们会觉得在台塑集团没有人情味，没有安全感。但王永庆认为，所谓的人情用在努力、有贡献的人身上是一种爱，是一种鼓励。但用在不用功、不努力的人身上，则是一种包庇，是一种纵容，他对企业都只会有害，而不会有利。这是一种任人唯亲的行为，这样做是只顾情，不讲理的，王永庆是极端反对这种做法的。事实上，没有理又怎么会有情呢？在追求点点滴滴合理化的王永庆眼中，不讲理的人情简直是一件不可思议的东西。

关于安全感的问题，王永庆认为关键是看“没有安全感”的声音是来自哪里？如果是有贡献的人说：“我没有希望了，我如此努力，公司都不知道。”那么这就是企业的管理上出了问题了。如果不是这样，“没有安全感”就是对的。就是应该让那些没有能力，不努力的人没有安全感，防止他们在公司中吃老本，防止让没有力量的人坐享权力。只要公司使有贡献、有力量的人有安全感就对了。关键在于一个评判问题，如果一个公司管理得好的话，有贡献、有能力的人会有根据的评判他好，他的业绩自然也就好。对公司中有贡献有能力的人有了一个公平、合理的评价待遇、发展机会自然也会善待这些人，因此也就没有理由止这部分有所谓的“无安全感”。相反，他们公认为在台塑很好，公司在重用他们。他们在台塑发展前景十分光明，只会对台塑集团有越来越深的感情才是呀！

诚然，参加“午餐会报”会给参加会报的人以很大的压力，会使人提心吊胆，会要求他们做大量的准备工作。然而“午餐会报”又是机会与风险并存的，它是一个良好的优胜劣汰的机制，能力不济，准备不充分的人，会在追根究底的王永庆面前露出马脚，但是能力很强，准备充分的人，在王永庆一连串的提问面前，却可以充分展现自己的能力和才华，同样也为自己创造了一个破格提升的机会。所以一切都是“事在人为”，关键是是否有真本事，真金在烈火中只会越炼越精。因此，如果有机会对台塑集团内的任何一位员工进行询问，他都会把能参加“午餐会报”当作是一种荣誉。其实，参加“午餐会报”本身就体现了一定的级别和荣誉。可以将自己所辖单位的改善成果提出报告，并接受检讨分析，而已能亲自向自己的“君主”面呈，无疑是一种挑战和良好的自我评价的机会。

正是由于“午餐会报”给人以莫大的压力，才使台塑的职员对自己的工作兢兢业业，在会报前要做十分充分的准备，从而使台塑集团企业的许多管理上的难题，都经由这一场主管们提心吊胆的“午餐会报”迎刃而解了。各种经营改善提案也点点滴滴，积少成多，由小而大，成为了台塑追求合理化的主要推动力。

如：1981年，台塑总经理处发起通盘简化表革运动，原来的7000多张

表单，透过无数次这样的午餐讨论，在王永庆不断追问每张表单的用途和流程以后，结果被删除了一半。

还有，台塑高雄厂的裂解炉原来的烯料用的是柴油，为了节约能源，经过数次“午餐会报”上的讨论，改用重油，结果使两个氯乙烯（VCM）厂一个月就节省了1000万台币的烯料费。

这样的个案不胜枚举。台塑正是在这种看似严肃的“午餐会报”制度下，无休止地改善经营效果，从而点点滴滴地追求着合理化。

从贫穷中出来的王永庆读书不多，自小就对读书没有什么兴趣，小学毕业就直接开始了创业。王永庆的成功，完全是凭借在工作中不断积累的实际经验所获得的，所以他认为实际经验最重要，十分崇尚实力主义。

他并没有否定学历，只是认为实力更重要。他认为空有学问是不够的，文凭、学历仅仅只是表示你学到了若干的知识，能否用在实际工作上，那还有待考验。所以对于有了文凭，有了学历的人来说，就业仅仅是人生的开始，而不是人生的终点，千万不能有松懈的念头，不能糊里糊涂过日子。也不能认为自己有了博士学位，读了一些经济类的书籍，就可以“悬壶济世”了。应该虚心到社会中学习，应比过去求学时更紧张、更努力才对，理论一定要得到实践的检验才会有真正的价值。否则，空洞的理论是一文不值的，因此在这个意义上来说，实力更重要。而实力又是从实际经验一点一点积累形成的。王永庆本人，就是这样，为了生存，而在一切不利的条件下慢慢积聚经验，不断增强自己的实力，而不断走向成功的。

汽车大王福特曾经讲过，“经验乃是世界上最有价值的东西。”王永庆对此也是深有体会，他说：“钱是没有用的，钱人家可以从你手中夺去，只要有足够的力量你就会成功，而且无论如何力量是人家夺不走的。因此，培养自身的实力才是最最重要的。”

正是从这一点出发，王永庆强调一切要从基层做起，要吸取最宝贵的基层经验，丰富的经验才是企业给予你最好的报酬。王永庆在教育子女和选定接班人的问题上也充分体现了这一点。

王永庆认为子女是“教”不出来的，凡事都不可以强求，他认为一切都应顺其自然，环境的力量会自然去塑造他们。因此，王永庆尽管对子女要求很严格，但很少强求他们做任何事。相反，王永庆身教胜于言传，他通过自己的一举一动，来潜移默化地影响他的子女们。正是在这种宽松的条件下，王永庆的子女都自由地成才了。

尽管王永庆自己读书不多，凭借实际经验获得了成功。他自己很清楚，他的成功多少打上了时代的烙印。正是当时特殊的历史环境和条件，才使读书不多的王永庆有成功的机会。而当今社会的发展，使知识变得越来越重要，尽管实际经验依然举足轻重，但没有一定的理论知识作为基础，在当今社会已经是很难立足了。因此，王永庆都要求子女接受高等教育。在王永庆的影响下，他的9个儿女无一不是大学本科以上的学历，只是各人的兴趣爱好不同，所学的专业各异罢了！

在王永庆的9个子女中，长子王文洋最优秀。他18岁时取得物理学士学位。之后又继续攻读研究生，第二年获得了光学物理硕士学位。好学的王文洋又继续攻读企业管理与化学工程，24岁时获得企业管理硕士与化学博士学位，是最有希望成为王永庆的接班人的入选。然而，当王文洋学成回国以后，父亲毫不例外地派他到最基层去工作，要让他从基层去获得真正的经验。王

文洋正是这样，从最基层干起，流汗吃苦，任劳任怨，从一个最普通的职员干起，到课长、组长、厂长，直到南亚塑胶第四事业部的副经理、经理。

另一个接班人选是王永庆侄儿王文渊。王文渊是美国休士顿大学工业工程硕士。他同样是从最基层干起，历经课长，生管组长，厂长，直到南亚塑胶公司第三事业部的副经理、经理。

至于谁来担当王永庆的接班人的问题，王永庆认为要看他的儿子、侄子或孙子能磨练到什么程度，足不足以担当重任而定。也就是说，王永庆仍然坚持他的“实力主义”，看谁的实力最强，谁的实际经验最丰富，谁当台塑的老板更有利于台塑的今后发展，他就会选谁作为他的接班人。“追求合理化”是王永庆一贯坚持的原则，只要能达到合理化，王永庆一定会“内举不避亲，外举不避仇的。”王永庆曾在公开场合表示：“如果我霸道，不分青红皂白地把棒子交给儿子，我就是罪人。”可见，富有远见的王永庆已经把“合理化”放在了“亲情”之上了！

王永庆所创立的台塑企业，由小到大，至今已发展成了庞大的跨国公司。就其本质而言，台塑无疑是家族企业。王永庆是台塑王国至高元上的君主。但身居高位的王永庆早有清醒的认识，随着台塑企业的一步步扩大，不断走向集团化，要统治好这样的庞大的塑胶王国，仍沿袭人治的管理方式，是无论如何行不通的。企业的形态可以仍采用家族化，但在用人和管理方面，必须科学制度化，否则，几十年的辛勤创业就会付之东流。从这一点看王永庆是台塑王国的一位明君。

王永庆在经营他的塑胶王同时，除了不断追求每件事情的合理化以外，还十分重视开发和利用无形的资源。王永庆指出：“一个公司经营的成败，人的因素最大，属于人的经验、管理、智慧、品行、观念、勤劳等等的无形资源，比有形的更重要。”王永庆清醒地认识到，企业经营尽管以营利为目的，但一个公司如果发生资金亏损，只要能算得出来，并不是十分严重的事。真正可怕的危机，是职工士气低落，做事敷衍塞责，这种无形的损失远非金钱所能衡量，这才是严重影响公司存亡的事。而为了更好地利用人这一重要的无形资源，王永庆有一整套完整的包括求才、知才、育才、用才的人才管理制度。从台塑的经营效果来看，这一套制度是无可挑剔的。

首先是求才。王永庆把寻找人才纳入到台塑集团的内部管理当中，制定出一套人才需求的标准，要求各个关系企业知道企业本身需要什么样的人才。只有做到了这一点，人找来了，通过交谈，一听就可以知道他是否是自己所需要的人才。如果不了解本身的需要，盲目寻找人才，那就可能出现不是找不到，就是找到了也不知道，也不懂得用的局面。在求才方面，王永庆一改一般企业喜欢到外部招揽人才的做法。他认为应改变“远处的和尚会念经”的观念，主张从自己的身边寻找人才。因此，王永庆提出当台塑集团内部发现自己的确需要某方面的人才时，首先要从台塑企业的内部去寻找。不是立即对外办理招考，而是要先看看企业的其他部门是否有合适的人选。如果通过内部寻找，找到了合适的人选的话，则只需填写“调任单”，两个单位相互协调调任即可。这样做，一来可以改善部门间人员闲置与人力不足的矛盾；二来因为人员已经比较熟悉台塑的工作环境，直接调任可以节省训练的时间和成本；三来可以发挥轮调作用，有些人由于长期地从事同样的工作，会感到单调乏味，便对现职工作产生倦怠情绪，如果换一个工作可促使地更加努力的工作。

在求才方面，王永庆还有一段三请当今台塑的营席顾问——丁瑞铁先生的感人事例呢！那是在1964年，王永庆有意把山林中废弃的树梢残林，经过化学处理以后，变成了高价值的纤维，王永庆看准了这项投资将大有可为，并决定投资创建“台湾化学纤维股份有限公司”，但苦于一时筹借不到资金。有人就把金融圈内颇有地位的丁瑞铁先生介绍给了王永庆。可是当时丁瑞铁在大同公司担任协理，碍于面子，婉言谢绝了王永庆的邀请。但王永庆并不灰心，放下面子，一次拜访不成，便第二次拜访，第二次不成就来第三次……最后，丁瑞铁终于被王永庆的诚心所打动，来到了台塑。正是王永庆这种“求贤若渴”的精神，使台塑集团网络了大量的人才。

其次是知才。王永庆说：“经营者先要能够知人，知人才可以善任，能善任事情就可以办好，事情办好则企业自然兴旺。”

再次是育才。王永庆深知人才培养的重要性，“不培养人才，无异是最大的浪费”。为此王永庆为培养人才设立了一整套计划，使台塑的人员能够循着设定的训练过程，培养成为台塑集团所需要的人才。注重实践经验的王永庆，要求每年新进台塑集团的人员，不论学历、身份，都要到基层现场学习6个月，接受训练并要写出一份心得报告来。训练的目的，一是培养他们挖掘问题解决问题的本事，从基层中积累实际经验，并熟悉工作环境和台塑的经营作风。二是在工厂基层磨炼心志。使他们知道一个企业的成长，基层最重要。另外，王永庆还针对学校与企业人才培养方面存在脱节的问题，特地创建了“明志工业专科学校”，培养手脑并用的专用人才。每一个台塑的员工都认为台塑集团是一个良好的培养人、锻炼人的场所。

最后才是关键的用人问题。王永庆认为：“最难的问题是如何认识、了解、领导一个人，并能发挥其长处，尽其所能。”因此，王永庆在台塑集团内设立了类似“师傅带徒弟”的辅导员制度，派专人有针对性地了解其属下，为其属下制定专门的工作程序，并予以适当的授权。这样才能真正地做到“适才适所，人尽其才。”王永庆时常告诫台塑的主管们说：“我们自我检讨一下，我们对部属有无时常要求他们，就其所做事项去分析效率？如制造方面，应制订目标管理，作为简明的表格，记载每日发生的原始资料而加以分析、审核、反映、以求解决，改善推行；事务方面，应订制工作方法，检验成效，藉以随时改善工作。我们再想，我们部属有无怠慢工作？其工作是否完善？究竟应如何去了解？其最简单而确实的方法，莫过于指导部属清理办公桌内所经办的事件，则工作动态与效果，已可概见。”“当主管的，要能如此深入，脚踏实地协助属员去了解工作方法，解决工作困难。此不仅对部属的工作可彻底了解，而且对部属的才能亦可深切了解，因而可以认清部属目前工作是否适才适所。如果有不适，则予迅速迁调，使其适任发挥所长，以免贻误公务与埋没人才。”

在用人上，王永庆还坚持“用人唯贤”，以逐步摆脱家族式企业的一些弊端。

有了这样一套完整的人才管理体系，难怪台塑集团会出现朝气蓬勃、蒸蒸日上的景象了！

但是当台塑集团发展到一定程度，规模越来越大，人多事杂，这位台塑王国的君主已深切感受到单靠人力，特别是单靠他一个人来管理控制是远远不够的。尽管王永庆喜欢“事必恭亲”，但人的能力和精力毕竟有限，王永庆清醒的认识到台塑王国必须靠组织的力量来推动，靠规章制度的力量来管

理。

首先，王永庆坚持所有权与经营权彻底分清，以更大限度地减小家族企业经营缺点。但因为王永庆在台塑王国地位至尊，这种分离与一般的股份公司所采取的形式又有所区别，有台塑独特的特色。据此，1968年王永庆在台塑王国内成立了一个专业幕僚机构，在企业营运体系中注入幕僚的功能。这种幕僚机构就是台塑总管理处，下设总经理室、采购部，财务部、营建部，法律事务室、秘书室、电脑处。从规章制度的研拟、推行，一直到各专业作业的检核、改善，都由专业幕僚人员从事。

其次，王永庆完善了压力管理与奖励管理相结合的管理体制。

从贫穷中走出来，在生存压力的逼迫下而一步步艰难走向成功的王永庆深深知道“压力管理”的重要性。台塑集团也正是由于在台湾幅员狭窄、资源缺乏的压力逼迫下，而辛辛苦苦致力于谋求合理化经营，从而求得生存与发展的。因此，王永庆注重在台塑集团内部人为地造成企业体有压迫感和让台塑的所有从业人员有压迫感，不断开拓新领域、新市场产生的竞争压力。“午餐会报”，“中央集权”式的管理，幕僚体系的设立，使王永庆的“压力管理”不断走向完善，并最终走向制度化。

尽管“人无压力不进步，并无压力不出油”，但是如果压力过大，效果却可能会是适得其反。因此，王永庆制订出一套与“压力管理”配合使用的“奖励管理”制度。而“奖励管理制度”的核心又是“绩效奖金制度”。王永庆把这一制度作为“推动合理化最有效的催化剂。”

台塑的激励方式有两类。一类是物质的，即金钱，另一类是精神的。而绩效奖金制度主要是金钱的激励。王永庆私下发给干部的奖金被称为“另一包”，以区别于公开的奖金。这个“另一包”又分成两种：一种是台塑内部通称的“黑包”。

1986年，黑包发放情形是：课长、专员级新台币10~20万；处长高专级20~30万，经理级100万元。另一种是给特殊有功人员的杠上开包，一般200~400万元，走红的经理们每年薪水加红利可高达四五百万元，少的也有七八十万元，此外还设有成果资金。而对于一般的员工，则采取“创造利润，员工分享”的做法。员工们都知道自己的努力会有收获的，因此他们都会拼命地工作。同时为了减少个别人对整体的影响，还专设立了团体基金，以示公平。这样，王永庆设立的绩效奖金制度就造成了1+1=3的效果。

王永庆经常是把他的“压力管理”和“奖励管理”配合起来使用。“压力管理”对员工们起了“推”的作用，而“奖励管理”则起了“拉”的作用，这一“推”——“拉”之间，王永庆掌握得恰到好处，便对员工们产生了双重的动力，使台塑适应了企业规模化经营的要求，一步步走向了成功。

进入80年代以后，高科技的发展使科学技术对于企业的发展起到越来越大的作用。于是王永庆又果断地投入大量的奖金在台塑集团内部推行电脑化作业。

正是这位台湾的经营之神，在点点滴滴追求合理化的同时，不断针对变化了的环境而逐步改进和完善自己，从而使自己的实力不断增强，才有台塑集团辉煌的今天。

三、永不忘本

王永庆的一条旧毛巾，用了27年，还在继续使用。此时，他的台塑集团营业额已超过10亿美元。

尽管王永庆在事业上飞黄腾达，但王永庆是绝不忘本的，当年干米店小工的王永庆和现在的台塑集团董事长是一样的。

从小吃惯了苦的王永庆，一直保持着刻苦节俭耐劳的品质。

他的一条旧毛巾，一直使用了27年，至今仍舍不得扔掉还在继续使用。因为用得时间太长了，这条毛巾缺边少沿，毛毛茸茸的，非常刺拉皮肤。他的太太十分心痛他。拿了一条新毛巾想给王永庆换一换，但王永庆却说：“既然能凑合着用，又何必非要换新的呢。就是一分钱的东西也要捡起来加以利用。这不是小气，是一种精神，是一种警觉，一种良好的习惯。”

在吃的方面，王永庆很少在外面宴请客户。一般都是在台塑大楼后栋顶楼的招待所内宴客。还经常采用“中菜西吃”的方式，让大家围在圆桌上，将个人盘子端出，由侍者个别分菜，一人一份，吃完再加。即卫生又不浪费。这与当今社会借用公款大吃大喝的现象形成了鲜明的对比。台塑集团内的职工食堂，也采取类似的自助餐形式，菜与饭都是自取，而且份量不限，可是舀到餐盘里的菜饭绝对不可以剩下或倒掉，否则就要受罚。王永庆还时常提醒厨师要节约能源，他说：“汤煮开以后，应立即将火关小；滚汤温度达到沸点100度以后，继续用火烧，那只是浪费电而已。”

在穿的方面，王永庆也十分节省。王永庆经常是实在有必要时，才去做一套西服，而不是像一般企业家一样，事先预备好几套西装。有一次，王太太发现王永庆的腰围缩小了，平常穿的西装显得不太合身了，特地请了裁缝师傅到家里给王永庆量尺寸，准备给他订做几套合身的新西服。没想到，王永庆却从衣柜里拿出几套已经很旧的西装，坚持请裁缝师傅把腰身改小就行了，而拒绝订做新的。王永庆认为：“既然旧西装还是好好的，改一改就可以穿了，又何必浪费去做新的呢？”

在行的方面，王永庆也处处节省。有时甚至出国出差都只肯坐经济舱，而不坐头等舱。到了目的地以后，也不愿住五星级宾馆，大多住在当地的台塑集团招待所里，就连外出时用的轿车，也反对使用豪华车。

许多人都对王永庆在成为台湾大富豪以后，仍然在衣、食、住、行各个方面艰苦节俭表示不理解。但是王永庆对此却有他自己的独特见解。

1975年元月9日，王永庆在接受美国圣若望大学赠授荣誉博士学位的典礼上所说的一段话，就很发人深省。

王永庆说：“我幼时无力入学，长大时必须做工谋生，也没有机会接受正式教育，像我这样的一个身无专长的人，永远感觉只有刻苦耐劳才能补其自身的不足。而且，出身在一个近乎赤贫的环境中，如果不能刻苦耐劳简直就无法生存下去。直到今天，我还常常想到由于生活的困苦，才产生了我克服困难的精神和勇气，幼年生活的困苦，也许是上帝对我的赐福。”可见，刻苦耐劳不但是王永庆的座右铭，而且也是促使他成功的主要动力。

处处以社会责任为己任的王永庆，也认为不论他的事业有多大的发展，都没有过奢靡生活的本钱。对于土地狭窄，资源缺乏的台湾，更是没有放弃传统的勤俭美德，赚取与国外工资的相对差额而取得的，真正凭管理合理化所赚的钱并不多。因此，深深意识到这一点的王永庆，处处以身作则，决不花不应该和不必要花的钱，把这种勤俭朴素的作风带到了整个台塑集团。

每一个成功者的背后，都是要付出许许多多的艰辛的。王永庆的成功，

也离不开他的坚韧不拔的努力。而在无数次的困难面前，逐渐形成了王永庆坚强的毅力，这一点从王永庆每天的晨跑就可以看出来。从1978年8月起，王永庆坚持每天清晨4点钟起床晨跑，不论再冷的天或者刮风下雨，都从来间断过，即使他身在国外，甚至生病都不例外。王永庆自己也说跑步很苦也很枯燥，但是，为了锻炼强健的体魄，就必须持之以恒地做下去。久而久之，就会感觉像是日常的工作之一，而不觉得辛苦了。他认为人生也像跑步一样，要每天不断地练习。对于跑在你前面的人，不是去羡慕他，更不是去嫉妒，而是应尊敬他，因为他比你更努力，我们所要做的是，向他学习，坚持下去，与他比耐力，比意志，争取最终能赶上并超过他。正是凭借这惊人的毅力，王永庆超过一个又一个的对手，获得了成功。

吃尽了人间的甘苦而最终成功的王永庆，还十分强调“先苦后甜”的道理。他是常告诫他的后人，任何事都是要经过相当的辛苦才可以得到的，年轻人无论是就业或创业，千万不可操之过急，不可急功近利。成功绝非一蹴而就的，一定要有先苦后甜的体验，按部就班一步步来，才会有成就。而且只有吃到了苦头以后，才能够真正品味到辛苦的内涵。王永庆说，太太从市场上买回来的鱼，先生有时候会嫌鱼太腥，或是嫌鱼肉不够鲜嫩；但是假如鱼是你自己辛苦钓到的，不管是什么鱼，煮起来一定感觉非常好吃。还有，对于一盆花，我们初看时可能多少会有点感应，但过不多久也就淡忘了，也是因为我们与这盆花没有关连，也不曾下过苦心。但是如果你是种花的园丁，从种植花苗开始，要除草、施肥、调节土壤的水分，经过一番辛苦的栽培，花终于开了，而此时你内心的快慰一定会超过其他人。

正是基于“先苦后甘”的道理，王永庆认为经营企业，不能只看眼前。一开始赚钱的企业是危险的，易养成老大自恃的习气，大概也因此而种下他日垮掉的因子。因此，王永庆提出了他的“卖冰淇淋应该在冬天开业”的理论。他认为冬天顾客少，则需要用全力去推销，而且要严格的控制成本，节省费用，加强服务，千方百计来争取顾客。这样，一点一滴地积累经验，等夏天一到，发展的机会到了，力量便一下子壮大起来。而且，经历冬天的闲境，夏天即使有竞争者也就不拍了，此时你会觉得冬天的辛苦没有白费，获得的欣慰也更多些。这就象运动流汗后，会浑身舒畅；肚子饿了，食物的味道特别鲜美一样。享受也同样如此，享受是附生在工作之上的，疏忽工作而一味地追求享受，其结果是没有真正的快乐可言的。

王永庆是白手创业成功的传奇人物，他依靠他充沛的精力，良好的判断力，惊人的毅力，和吃苦耐劳，处处追求合理化的精神获得了成功。但是成功的背后，却是一个孤单寂寞的王永庆。

从小在山林中长大的王永庆，一直保持着耿直的个性。他为人踏实。十分讨厌虚伪、丑恶。对任何不合理的现象他都要毫不留情地揭露，但是他这种率直敢言、喜怒形于色的作风却经常得罪人。

例如：在一次“经济革新委员会”的会议上。本来他和徐风和委员都要发言，徐风和先讲。徐风和发表了5000字的议论，但在徐未讲完之时，王永庆就阻止徐发言，认为这篇东西乃泛泛之论，无须浪费大家的时间了，一时弄得徐风和十分尴尬。

这样的例子还很多很多，因此许多人都说王永庆“会做事，但似乎不太会做人”。王永庆也因此失去了许多朋友。

为了事业上的成功，为了搞好实业，王永庆平时都很严肃，既使和追随

多年的手下人，也大多只有业务上的沟通，很少有知心的朋友。整个台塑集团的上上下下，完全不讲工作以外的亲戚、朋友关系。王永庆在人们眼中永远是一位做事讲求计划，数字观念极强，追根究底、一丝不苟的人。再加之他那耿直的性格，更加使人对他尊敬有加，但是敬而远之。因此，为了成功，必须付出代价，这自然产生的成功以后的孤寂，以及“高处不胜寒”的感觉，恐怕是任何成功人士不可避免的。

四、王永庆的新目标

王永庆计划在厦门海沧岛投资 70 亿美元，实施“借助大陆，称霸世界”的雄心。

已跻身于世界超级大富豪之列的王永庆，随着台塑集团的日益发展，他自身财富的日益增多，对于财富已有了新的认识。

王永庆认为如果一个人钱赚得太多时，他会觉得钱实在是没有什么用的。就金钱的实际效用而言，赚第一个十万最难，效用也最大。而随着金钱的累加，赚钱相对来说也越来越容易，但产生的实际效用却越来越小，而人的生命又是有限的，上苍只给了我们生命，并没有给我们财富。因此无论你在生前赚了多少钱，在你生与死的时候，都是双手空空的，财富真正是“生不带来，死不带走”的东西。

处处以社会责任为己任的王永庆，在其事业发展扩大的同时，不断地用其自己努力赚取的财富来回报社会，为整个社会的生活水平的提高出一份力。

此时的王永庆，已经不再是以追求财富为人生目标，财富对他已没有什么意义。他是本着一种“老吾老以及人之老，幼吾幼以及人之幼”的精神，以肩负社会责任的态度，拼命地追求效率去回报整个社会，希望能提高国民生活素质，创造一个朴实、互助而又和谐的社会。

为此，60 年代，王永庆就投资新台币 1.5 亿元创办了私立“明志工业专科学校”。王永庆亲自把“勤劳朴实”作为明志工专的校训，希望该校学生能脚踏实地的学习和工作。他通过全体师生住校，采取独特的生活教育的方式，充分发挥言教与身教并重的教育功能。同时还针对学校教育与社会需要脱节的现状，借助该校与台塑关系企业的建教合作关系，充分提供工读机会，让学生可以利用寒暑假的时间和课余时间到工厂工读。这样，一来可以使学生在接受教育期间，把学到的书本知识运用到实践中去，同时又得到实践的检验，反过来又促进学生们把实践中遇到的问题带回到课堂，以寻求理论上的解决，如此形成了一个良性的循环，真正做到学用相长。二来可以使学生们以工读所获的工资，支持学费和生活费，以培养学生独立自主的人格。并希望通过这种辛苦的学习生活，能有助于学生精神力量的培养。而且王永庆还以免费或以提供助学金、奖学金的形式协助许多家境清寒，无力继续升学的青年，顺利完成了工业专科教育。王永庆在建校庆典上曾动情地说：“我不能把发生在我们这一代人身上的悲剧延续到下一代，我一定要尽全力支持下一代的教育。”在王永庆对明志工专的深切关爱之下，20 多年来，明志工专不仅为台塑集团输送了大量的人才，成为台塑集团人力资源的坚实后备力量，而且为整个社会造就了数万名技术人员，现在这批人正在台湾的各企业中起到技术骨干的作用。

王永庆的童年是在贫穷和疾病当中度过的，很早的时候，王永庆就立志有朝一日如果他能发达起来一定要改变这一现状。因此，随着台塑事业的发展，王永庆每年都要捐数千万的新台币以改善台湾的医疗状况。

1976年，王永庆为了纪念早年生病缺乏良好医疗照顾的先父王长庚，特捐资新台币20亿元设立了不以盈利为目的的财团法人——长庚纪念医院。

王永庆还把台塑的经营原则带到了长庚纪念医院。他为了提高长庚医院的绩效，全面实施了成本中心制度。把医院的各个科都作为一个单独的成本中心，独立计算损益，分别显示出各自的经营绩效，这样就使各科医师致力于提供良好医疗服务的同时，又可以兼顾用人的合理化，从而杜绝了各种有形无形的浪费，在王永庆这种“点点滴滴求合理”的经营方针下，使长庚医院的成本大幅度地降低了。因此，王永庆就相应地降低了到长庚医院就医的患者的医疗费，减轻了病患者的负担，使许多穷人都可能接受良好的治疗。王永庆在此基础上，还制定了一系列为特别贫困的患者减免医疗费措施，使长庚医院真正起到了为穷人服务，救死扶伤的作用。正因为长庚医院条件优越，收费低廉，到长庚医院就医的患者越来越多，也使原有医疗设备的运用趋近饱和。还有许多的患者从远地辗转慕名而来就医。因此，王永庆为了扩大医院服务的效能，以完成他要使更多的人都能接受良好的治疗的宿愿，就又投以巨资将原有的医学中心加以扩充，并且在基隆和高雄分别成立了新的门诊中心和医学中心。即便如此，实际的医疗设施仍然供不应求，王永庆因此又在台湾各县市设立了连锁医疗服务机构，并且自行捐助奖金，成立了配套的医学院和护理学院，以解决医师及护士人数不足，素质不高的问题。尽管王永庆的努力不可能使每个台湾的患者都得到良好的治疗，但王永庆确实是在倾其全力去改善台湾的医疗状况。

除了设立“明志工专”，开办“长庚医院”以外，王永庆回报社会的第三大举动是于1980年8月13日，在其创办的明德基金会的资助之下成立了“生活素质研究中心”。王永庆认为一个社会除了物质生活不断提高以外，更重要的是生活素质的全面提高。人对物质生活的追求是永无止境的，但一味追求物质的享受，而忽略生活素质的提高，到头来所得到的不是满足与快乐，而是空虚与彷徨。一个社会也同样如此，追求物质条件的改善，应该以生活素质的提高做为最终目标，前者有如水流，后者就像河道，由河道来妥善引导水流，才不致使水流四处溢散而造成灾害。如果社会上的大多数人只追求物质生活的提高。而忽略精神层面上的改善，那就容易产生漠视人我之间的取舍之道的现象，容易形成巧取豪夺，不问耕耘但问收获的社会风气，十分不利于社会的未来发展，其结果必然是物欲横流，奢化无实，从而使社会动荡不安，人民惶惶然无所适从。这也是社会发展过程容易出现的一大通病，或者说是社会发展容易产生的“阵痛”。

王永庆设立“生活素质研究中心”的目的，就是设法改善因经济发展所衍生的生活上的问题，诸如；餐饮过度浪费、医疗服务不理想、住宅与交通愈趋严重、社会治安混乱、贪污现象严重，教育经费不足、劳工权益得不到保障、社会福利条件下降等一系列的问题，以便使得经济发展的成果，能够塑造更健康幸福的生活，进而建立一个更健康、更公平、更和谐的社会。王永庆认为社会中的每一个人，每一个家庭都有义务与政府一起积极参与生活素质的提升。

纵观当今的台湾社会，物欲横流，奢华无实，产生了一系列的社会问题，

这一切都与台湾只注意物质生活的提高，而不注重生活素质的改善有关。而这一切都被王永庆不幸言中。

除了直接向社会投资、捐赠以回报社会以外，王永庆还利用台塑集团的1500家关系企业，以协助中小企业的方式来回报社会。

1985年，王永庆在台塑集团内部成立了一个辅导小组。他以讲习方式教导下游中小企业的负责人及主管人员，如果有效地利用电脑做好财务、生产、物料、采购等管理工作。并且自己出钱出力，把自身成功的管理制度与管理经验，毫无保留地倾囊授予下游工厂，以使这些中小企业能在激烈的竞争中求得生存，从而避免企业成长中陷入瓶颈。在王永庆的直接帮助下，许多中小企业都收益颇丰。也从一个侧面促进了整个社会的管理水平和工业水准的提高，这也是王永庆积极回报社会的一个慷慨的举动。

已经悟透生与死的道理。看透财富的作用的王永庆，早已把私人企业无限扩张的成果和余生贡献给了社会。

进入90年代，随着两岸关系的解冻，两岸人民的经济文化交流日益增多。大陆这几年改革开放取得的巨大成就，使极具远见的王永庆瞄准了这一大块“中华民族的根”。只是因为台湾以往的政治宣传的影响，使王永庆的大陆投资还有众多顾虑。

1990年，大量外商纷纷撤离大陆之际，王永庆敏锐的嗅出这是一个千载难逢的好机会。大陆丰富的资源，广阔的市场终于使王永庆下定决心要利用这一契机打入大陆，为台塑的发展拓展更为广阔的地域和市场。

1990年初，王永庆在少数家人的陪同下，通过周密的计划，秘密经过香港，然后在商界的和大陆有关部门的配合和掩护下来到了大陆。十几天的大陆之行，尽管给王永庆的感觉并非十全十美，但以往的恐怖心理却已被大陆欣欣向荣的发展气氛和官员热忱坦诚的招待扫荡得七零八落。大陆方面慨然答应提供取之不尽的廉价石油以及同意王永庆在经济开发区内兴建炼油厂、轻油裂解厂等上、中、下游企业的系列的条件，更坚定了王永庆进军大陆的决心。

从大陆回来以后，豪情万丈的王永庆终于从幕后急切地走到了前台。3月13日，王永庆在台湾各大报纸上发了近8000字的“陈情表”，题为《我们为何前往大陆考察投资环境》。4月9日，王永庆又再上“万言书”，以《石化业如何把根留在台湾》为题，公开呼吁台湾当局正视石化业、塑胶业的处境，加速对大陆投资政策明朗化，字里行间流露出到大陆投资的决心。王永庆认为，如果台湾当局核准台塑等石化企业前往大陆投资建厂，“则民族幸甚，国家幸甚，世界幸甚！”

在各方的积极努力之下，王永庆的进军大陆的设想获得了初步成功。王永庆已经计划在厦门市海沧岛，通过“九〇一工程”的计划，拟投资70亿美元，兴建码头及港口。为发展石化业完善环境，并逐步把海沧岛建成一座庞大的石化城。从而使台塑集团面前呈现了一片“借助大陆，称霸世界”的光明前景。

王永庆不是一个一般的企业家。他在台湾乃至世界的影响都很大，以至于王永庆决定投资大陆以后，使台湾企业界掀起了一个新的投资热潮。王永庆先进的管理经验以及“点点滴滴追求合理化”的经营理念很值得大陆石化企业借鉴。

王永庆不是一个唯利是图的企业家，他有很强的社会责任感。他本人也

希望这次在大陆投资能为加强两岸经济文化交流，促进祖国和平统一做出贡献。

世界船王——包玉刚

包玉刚 1918 年出生于宁波市镇海县，是北宋大法官包拯第 29 代世孙。1949 年举家迁往香港，1955 年以一条旧船进军香港航运业，到 1977 年包玉刚的船队已拥有 200 多艘船，船运载重高达 1000 多万吨，是希腊船王奥纳西斯船队的 3 倍多，成为名副其实的世界船王。1978 年包玉刚预见到了世界航运业将走向萧条，于是减船登岸。包玉刚于 1980 年以 21 亿港元收购丸龙仓，1985 年以 25 亿港元收购会德丰，创下了香港收购史上规模最大的记录。

一、包公的后代

1949 年，包玉刚是上海银行副总经理。一天，上海黑社会一个最著名的流氓大亨向包玉刚索要一笔巨额贷款，为了摆脱进退两难的境地，包玉刚住进了医院，割掉了没有任何毛病的阑尾。

名垂青史的包青天在中国几乎是家喻户晓。包公名叫包拯，北宋安徽合肥人，曾任监察御史、枢密副使。他清正廉洁，执法如山，不畏权贵，为民除害，深受百姓爱戴。

1984 年，一位 66 岁的老华侨回祖籍宁波探亲，听说故乡著名的藏书楼“天一阁”藏有一本包公宁波支系的《包氏宗谱》，由于他本人也姓包，出于好奇便去看看。真所谓“不看不知道，一看吓一跳。”此人原来是包公的第 29 代世孙，后经专家论证，确凿无疑。这位老华侨就是世界船王——包玉刚！

1918 年，正值第一次世界大战之际，包玉刚出生于浙江宁波市郊。包家有兄弟三人，老大包玉书，老二包玉刚，老三包玉星，另有姐妹四人。包家几代人定居在宁波市郊，按照当时中国的标准衡量，包家是十分富有的。

包玉刚小时候就读于家乡著名的“叶氏中兴学校”。在叶氏中兴学校接受的启蒙教育，对包玉刚的一生产生了很大的影响。后来，包玉刚深有感触地说：

“中兴小学的重要启蒙教育之一是，为人要诚实可信。你老老实实做生意，讲实话，干事规规矩矩，别人对你就有信心。”

学校的启蒙教育激发了包玉刚的智慧，同时也促使了他的出走，因为宁波虽然是可爱的故乡，但毕竟天地狭窄，难以施展才能。

1931 年，年仅 13 岁的包玉刚乘船来到汉口，帮助父亲照看生意。

当时，繁忙的汉口是向外国商人开放的通商口岸之一，包兆龙——包玉刚的父亲——在那里开了一家鞋厂。包兆龙经营的鞋店位于租界之外，出售传统的布鞋，生意萧条。白天，包玉刚帮助父亲照看生意。晚上，他到夜校读中学课程，并学习基本的商业原则和管理之道。此外，他还坚持学习英文。

包玉刚的身体并不强壮，但他却喜欢体育运动。因为他深深感到，要想干一番事业，没有强健的体魄是十分困难的。他曾请教一位朋友什么是最佳的健身之道，这位朋友说是俯卧撑、跳绳和游泳。于是他便长年坚持下去。

当时的汉口，到处是餐馆、酒吧，歌女、妓女遍布码头，但包玉刚对此视而不见，他考虑的主要是如何自食其力，开创事业。他对自己提出的要求是，无论是工作还是学习，不干则已，下则必佳。他从不浪费时间和金钱。这种自我约束、奋发向上的决心和热情，在当时的同龄青年中是十分少

见的。

经过多年的经商实践及几次挫折之后，他发现，自己对制鞋业并不感兴趣。于是，有一天他鼓足勇气向父亲宣布，自己不想终身从事制鞋业，并已报名接受一家外国保险公司的培训。包家一直把包玉刚作为家业继承人加以培养，看到他决心自立门户，包父心里固然不是滋味，但他却明确地赞同了儿子的意愿，并答应在需要时帮助他。

1911年爆发的辛亥革命虽然结束了中国两千多年的封建君主专制制度，但世代沿袭的许多封建习惯和传统却未象赶走皇帝那样从人们的思想观念中清除。例如，父母包办婚姻当时依然十分流行。包玉刚是个孝子，当他决定投身于自己喜欢的新职业之后，父母觉得，他已步入人生的第二阶段，即该成家立业了。于是，在包玉刚不满21岁时，母亲告诉他，媒人在黄道吉日为他物色了一位名叫淑英的姑娘，其父同包家一样也是中产阶级。虽然这对新人是在完全陌生的情况下被推进新房的，但是包玉刚的父母独具慧眼，他们的包办婚姻还是很幸福的。

1937年，日军人侵长江流域，几十万元老百姓在南京惨遭屠杀，汉口也危在旦夕。包玉刚先与同事一起前往湖南，后又去了上海。在当时的中国中央信托公司保险部谋到了一个职位。他的业务是战争保险。由于成绩显著，不久他便成为银行的业务骨干，并被内定为银行的重要领导之一。

在上海，包玉刚的生活发生了巨大的变化。虽然他为自己未能上大学而深感遗憾，但通过在银行业务方面奋发向上、不断进取而获得了极大的乐趣。由于他埋头苦干，全身心投入工作，很快便掌握了保险业务的基本知识。后来，当衡阳分行有个空缺时，他被调往那里，一年后便被提升为分行第二把手。不久，又被提拔为中国工矿银行衡阳分行的经理，当时年仅24岁。

随着太平洋战争全面爆发，日本人直逼南中国，战火逐渐蔓延到衡阳，包玉刚与同事一起撤退到重庆，并继续其金融职业。

1945年8月，日本人投降后，包玉刚作为中国政府的先遣队，被派往上海，接管业已崩溃的汪精卫政权的城市金融机构。鉴于他在衡阳及重庆的银行工作经历，当时的上海市市长钱大钧要求包玉刚到刚刚成立的上海市立银行工作，不久，他便升任为该行副总经理。由于总经理的职位通常是给政客们留着的，所以，银行的业务工作实际上是由包玉刚说了算。

1945年至1949年，包玉刚任上海银行副总经理。那是一个危机四伏的年代，作为银行的负责人，虽然地位显赫，但包玉刚的日子也很不好过，甚至有丧命的危险。

有一天，上海市警察局长来到包玉刚的办公室。刚一就座，他便把随身携带的左轮手枪“哐啷”一声放在了包玉刚的办公桌上，并将枪口对着包玉刚。局长厉声责问，为什么警察的薪金要到下午发，而不是上午。因为当时的通货膨胀已无法控制，物价一时一个样。下午发工资，次日才能使用，而物价却可能一夜之间上涨好几倍。望着那黑洞洞的枪口，包玉刚不禁倒吸了一口冷气。他小心地向局长解释说，并非是银行压着警察的工资不发，而是由于业务方面的原因，无法上午发钱。由于要求未得到满足，警察局长怒气冲冲地抓起手枪，狠狠地瞪了包玉刚一眼，转身而去。年轻的银行家坐立不安，幸好后来平安无事。

当时上海有一个流氓大亨，他不仅控制着上海的黑社会，而且与国民党地方官员狼狈为奸，被人称为非官方的上海市长。

有一天下午，包玉刚正准备下班回家，一位银行职员惊慌地通报，那位流氓大亨的两位心腹马上要见包玉刚。包玉刚只得让这二位不速之客进来。来人声称，他们的老板急需一大笔贷款，问包玉刚明天是否可到老板家共议此事。包玉刚心里十分明白，如果他同意提供这笔巨额贷款，在那个动荡不安的时代，其结果必定是“肉包子打狗——有去无回”。如果不同意，那么他很可能从此神秘地失踪。在进退两难的情况下，他只好硬着头皮答应明日赴约。

当晚回到家后，包玉刚立刻把医生请到家里。医生对包玉刚进行了全面检查，未发现任何病症。近一年来，包玉刚经常患阑尾炎，但此刻阑尾也完全正常。尤其令医生大惑不解的是，包玉刚坚持要医生立即动手术，切除阑尾。医生只得与医院联系，决定次日上午实施手术。此时，只有包玉刚心里最清楚，自己虽挨了一刀，却捡了一条命！

1949年元旦，包玉刚利用假日考察了香港。1月3日，他乘泛美航空公司的班机返回上海。当时，上海已是一片混乱。食物短缺，物价飞涨，民不聊生，法律和秩序已不复存在。包玉刚此刻已看清楚，国民党在中国大陆败局已定。所以，早在1948年底，包玉刚就向银行行长递交了辞职信。这时，人民解放军的炮声已使整个大上海阵阵发抖。许多有资历、有资金、有地位的人都不得不另谋出路。见到包玉刚的辞职信后，行长还能说些什么呢？就这样，1949年春，包玉刚告别了上海，与家人一道，携带数十万元的积蓄，南下香港，另闯天地。

二、迁居香港

中国的抗美援朝，为包玉刚提供了发财的机会。

1949年初，包玉刚全家来到香港。虽然进入香港毫无困难，但他们很快就发现，要想在香港扎下根并非易事。其中最大的威胁是物价飞涨。

包家在香港中环西摩路租一套有3个卧室的公寓，月租为450港元。然而，房东索要的额外小费却高达2万港元。二次大战期间，香港的许多楼房和公寓被炸毁，虽说战后新建了不少住房，但远远满足不了需要。尽管香港当局当时对房租加以限制，但由于房屋奇缺，住户除非支付巨额贿赂，否则休想租到公寓。

包玉刚夫妇、两个女儿及包玉刚的父母都住在这套公寓里。由于人生地不熟，再加上物价不断上涨，所以，包家也不得不勤俭持家。据包玉刚的女儿后来回忆，当时父母给她们买的衣服都比身材肥大，以便能多穿几年，鞋子的尺寸也要比脚大一二个号码，为的是能穿得时间长些。不仅对子女如此，包玉刚本人也是能省就省。例如，做买卖需要经常到处跑，没有汽车很不方便，但他舍不得花很多钱买新车，而是买了一辆较便宜的二手货。

对眼前的困难，包玉刚没有退缩，而是积极地寻找出路。由于包玉刚当过上海银行副总经理，所以对金融业比较熟悉。然而，他明智地认识到，要想在香港金融界闯出一块天地，成功的可能性极小。因为，除了在港的英国三家大银行外（香港上海汇卡银行、标准渣打银行和有利银行），金融业基本上被广东人控制。包玉刚既缺乏资金，又缺少各种必要的关系，所以，无法在金融业与他人一比高低。

包玉刚的父亲包兆龙认为，从事不动产业，也许利润甚丰，包玉刚却有

完全相反的看法。他认为，中国前途莫测，香港也很难说维持多久，所以，不能把极为有限的资金压在不动产上。包家还考虑过其它几种选择，如投资港口设备，船舶装卸等。几经反复之后，包家决定搞进出口贸易，因为，此行业容易获利，并且不需要长期占用大量资金。

包氏父子与包玉刚的两个朋友一同组建了“新联公司”。他们四人在香港的中华大厦里租了一间办公室。这间办公室小得如此可怜，以至于只有当四人中一人离开房间后，其他人才能打开抽屉。更有甚者，由于这间办公室是一间大办公室的转租，所以，连“新联公司”的招牌都无处可挂。他们就是在这样困难的条件下行动起来了。

开始，他们买卖动物饲料、桐油、中药、山货等，成效显著。后来，新中国建立，开始了大规模的重建工作，急需大量的机械设备、化工产品和各种原材料，特别是朝鲜战争爆发后，美国对中国实行了全面禁运，这对新联公司来说，却是一个发财的好机会。因为，他们可以从欧洲国家弄到化工产品、轮胎等，然后通过第三国运到澳门，再从澳门神秘地进入中国大陆。这种作法在香港是不违法的。

虽然新联公司规模不大，但在开张后的几年中赚了100万美元。公司也从中华大厦的那间狭小办公室里搬了出来。不光是办公室扩大了，包玉刚本人也当上了公司总经理，并有了一间私人办公室。当然，公司的招牌现在也可堂而皇之地挂在门上了。

三、世界船王

1955年，包玉刚以一条28年船龄的旧货轮进军航运业。当时包玉刚连船的左右舷都分不清，是个十足的门外汉。

随着公司业务不断扩大，包玉刚着手进行新的风险投资。包兆龙希望投资房地产业，而包玉刚由于对香港的前途忧心忡忡，不同意这样做。此时的包玉刚对造船业产生了兴趣。他认为，投资造船业，也是进出口贸易的扩展。但包兆龙极力反对，认为航运业风险太大，包玉刚后来回忆说：

“这是我最先转轨之处，说实话，我从上海来到香港，同那时许多人一样，认为不过是权宜之计。我觉得，投资造船比投资地产安全，因为船随时能启航。那些年里，我们确实花了一笔钱在香港、东京、伦敦、纽约和新加坡为全家和下属购置了一批房产。1955年春节后，经父亲恩准，我迈出了第一步。”

当年来香港之时，包氏父子变卖了所有家产，共得现金几十万。经过几年小生意，也赚了些什么，但倾尽所有，仍然不足以购买一艘船。

包玉刚提议，采用集资的方式，发动亲戚、朋友帮忙，经过多番游说，终于筹得20万英镑的现金。

包玉刚从船舶经纪公司处得知英国威廉逊公司有一艘旧船想脱手，要价22万英镑。

还缺两万英镑！

包玉刚眉头一皱，计上心头。对呀，22万英镑的价是经纪公司开的，难免不从中收点介绍费，如果直接从威廉逊公司买，也许能便宜些，想到这里，包玉刚决定亲自到伦敦谈这笔买卖。

伦敦依然为潮湿浓重的雾霭笼罩着，街上的景物灰蒙蒙，似乎缺乏了一

种朝气。

包玉刚提着一只皮箱匆匆向威廉逊公司走去，皮箱里装着他全家的希望——20万英镑现金。他神色凝重——虽然他不会周围的环境和气候影响情绪，但毕竟此次来伦敦是任重道远，他把20万英镑全数带来了，准备孤注一掷。

威廉逊公司并不算一个很大的公司，因为发展其他业务，故将其属下轮船变卖。公司的负责人奇怪地看着从香港来的中国人，告诉他公司只跟船舶经纪公司打交道，所有的船都交由船舶经纪公司处理。

包玉刚并不气馁，他诚恳地对那位负责人说：“我希望能买到贵公司的那艘船，我很需要它。我想搞船运，但资金有限，我想得到一个较为合理的价钱。”

不知是被包玉刚的诚意打动，还是急于把船脱手，威廉逊公司同意了把船卖给包玉刚，价钱就是20万英镑。

包玉刚把手提箱往桌上一放，说：“这是20万，不过，我要求贵公司把船彻底检修一次再交货。”

包玉刚买下了他的第一条船。

这是一条在格拉斯哥建造的燃煤旧货轮，运力为8200吨，已经有28年船龄了，名字叫英援纳。包玉刚将其改名为“金安号”，为了在国际上开展业务的方便，包玉刚还为这条船取了一个英文名字——Golden Alpha，正如为女儿取名一样，包玉刚喜欢长幼有序，同时也是为了方便记忆和管理，他决定同样用26个英文字母按先后顺序排列。到后来，随着船队的不断壮大，26个英文字母已不够用，包玉刚才采取其他的命名方法。

凭着一艘老掉牙的旧船进军船运业，在世界航运史上，恐怕也是绝元仅有的。包玉刚正是以这种看来不可思议的举动，翻开了他事业里程的新篇章，创造了一个航运史乃至富豪发家史上的传奇。

包玉刚投身航运业的时候，世界上已有不少船王级人物，如美国的卢维克、希腊的奥纳西斯和尼亚哥斯等。相比之下，包玉刚只有一条旧船的“船队”不免显得有些黯然失色，甚至寒酸。有人怀疑：包玉刚就凭着这么一条旧船就想搞航运业？是否异想天开？更有人打赌：“如果包玉刚靠这条破船能成功，那么我愿意在香港码头上倒爬几个来回。”

这个打赌的人行来有没有食言我们不得而知，但包玉刚确实以一条旧船起家，建立了一个闻名世界的“海上王国”，成为名副其实的“世界船王”。在这过程中，包玉刚靠的是什么？有人说包玉刚运气好。的确，包玉刚开始他的航运事业之后，倒也真的趋吉避凶，事事顺利，别人没能躲过的灾难他能化险为夷。每次厄运过后，旁人不禁为包玉刚叫声：“好彩！”然而在这“好彩”背后，凝聚了包玉刚多少智慧和谋略！

在谈到经营之道时，包玉刚曾谦虚地说：“用笨办法取得用户的信任，在经营管理上超过同行。我的座右铭是：宁可少赚钱，也要尽量少冒险。”

什么是包玉刚的“笨办法”？美国一本畅销杂志《新闻周刊》曾经专文介绍过包玉刚的发迹史，其中一段话可以作为对“笨办法”的较为中肯的注释。文章写道：“船必须能够赚钱，他（包玉刚）对追求这个目的具有耐心。他避免冒险的单程包租，却以几乎达3/4的船只承接利润较低，但较为安全的几年期的定期包租。”

包玉刚买了第一艘船后，马上把它租给了日本山下汽船公司，这次租约

只有几个月，是包玉刚经营航运生涯中不多见的短期合约，然而几乎是唯一的一次短期合约却为包玉刚带来了意想不到的好运气。

1956年，也就是包玉刚购买“金安号”半年之后，亚、非两大洲相连接的地方爆发了一件轰动世界的大事——埃及总统宣布将苏伊士运河改归国有，派军队占领了运河的两端，非其友好国家的船只，不得使用运河。

埃及总统的这一决定，使世界上大多数来回欧亚的船只，必须绕道非洲南端的好望角。随着路途的增远，运费理所当然翻着个儿往上涨，对船只的需求也忽然紧张起来。

适逢此时，他租予日本山下汽轮公司的“金安号”刚好合同期满，山下公司付出了比原来高几倍的租金，才为“金安号”续了约。包玉刚就拿这笔钱，继续购买旧船，并以4到5年的长期租约，租给货运公司。

当时国际上普遍采用短期结算的办法，按照船只行程计算租金，这样船主会获得较高的租金。苏伊士运河事件发生后，拥有超级油轮的船主更是纷纷坐地起价，与租户签定短期合约。但包玉刚却反其道行之，采取了薄利长租的策略。

放着高价不租，却用几年的租约把自己捆死，这是什么生意手法？——“行家们”纷纷对这位新同行的经营方针嗤之以鼻，有人笑他是“傻瓜”，有人则批评他不能算是真正的船家，只是一个“专门做航运生意的银行家”。

然而，正是由于银行家出身的包玉刚以其特有的冷静，预见到国际市场的变化多端而采取了这个利润不高但保险的经营方式，才能使他避过了航运史上的几次大起大落。

包玉刚认为，长期租约至少有两个好处：

其一是收入稳定、降低风险。包玉刚很清楚，象苏伊士运河这类的事件，遇上好景时，固然可以获得高额利润，如果遇上经济衰退或不利因素时，船只好停泊荒弃一旁，连维修保养费也亏损掉。

其二是可以取得银行的信用保证，出售船只的所在同银行，愿意以分期付款的方式，供包玉刚缴付购买船只现金不足所缺的余额。

事实证明，包玉刚的看法是正确的，在短短的1年多里，他已拥有7条货船，并把公司改名为：“环球航运公司”。

环球航运公司的第一条新船是1961年向日本轮船公司订造的，排水量为7200万吨，船价100万美元。

以包玉刚当时的财产，当然远不足100万美元，但是，他的财产大部是属于固定资产。而且以低廉租金租了出去，赚头不大。如果拿100万美元流动资金买一条船，一是较困难，二是划不来。

包玉刚不愧是银行家出身，关键时刻，他想到了银行。银行的其中一个重要职能就是放贷，人人都可以向银行借钱做生意，借银行的钱发财，不少公司就是靠银行贷款发展起来的，相当数量的大公司都与银行有额度不小的债务关系。但是，向银行借钱必须有担保人——此人须是信誉好的有钱人。

包玉刚想到的正是“借鸡生蛋”这一招，但是，向银行借钱，找谁当担保人呢？包玉刚搜索枯肠，也找不到一个财雄势大且能为自己出面担保的人。忽然，他灵机一动：找担保人的目的，无非就是银行怕你借了钱却没能力偿还，到时要担保人填这笔钱。这里面，银行更多的是看重“钱”；而不是“人”，如果我能够找到一样东西证明能偿还这笔债务，那么，这样东西同样可以作为我的担保。

对！找日本银行给我开一张信用状作担保！主意一定，包玉刚不由得轻轻舒了一口气。但是，问题又来了：找哪家银行借钱？

当时香港有三家大银行：汇丰银行、渣打银行和有利银行，这三家银行在香港都实力雄厚，不分上下，形成三足鼎立的局面。包玉刚权衡了一下这三家银行，决定找汇丰银行。

为什么包玉刚单单选中汇丰银行呢？原因有两个，一是他的船队7艘船中有1艘是抵押给了汇丰银行的，可算是有业务上的往来；二是他与汇丰信贷部主管桑达士打过交道，平时在高尔夫球场经常见面，也算得上是有些交情，比找那些完全陌生的人有把握一些。

1961年，包玉刚约晤桑达士，两人进行了一次历史性的会晤，这次会晤中桑达士一句“君无戏言”，竟把两人的事业送上顶峰。包玉刚与桑达士见面的地点，选择在香港会所蓝厅，一个充满殖民地色彩的地方。

那天，包玉刚和桑达士寒暄过后，包玉刚指着墙上挂着的一幅描绘早年英国商船停泊维多利亚港的油画，把话锋一转，“桑达士先生，英国在世界上称雄称霸，殖民地遍布全球，被称为‘太阳不落的国家’，它靠的是什么呢？”

桑达士先是一愣，他不明白包玉刚为什么会这样问，沉默了一会儿，他试探地反问：“是因为有坚固的船只和威力无比的大炮吗？”

包玉刚点点头：“是坚固的船只，这最为重要。但是，如今时代在变，日本在战后并没有一蹶不振，而是埋葬痛苦，急起直追，他们现在造出来的船，并不比欧洲的差。”

“但他们毕竟是从欧洲学的，论经验，论技术，他们只能算是小学生，”桑达士有些不服气。

“但是，”包玉刚娓娓道来：“桑达士先生，你有所不知，目前日本船的设备、性能已达到欧洲的水平，售价却要便宜1/3。而且有完善的售后服务，不管在哪个港口抛锚、出毛病了，他们都会立即派出工程师乘飞机赶去维修，费用也是他们包。另外，他们是把船造好了，送到买主手上才收钱。日本人这些做生意的手法，对船主的确有很大的吸引力。”

桑达士听到包玉刚一个劲儿夸日本人，不知他葫芦里面卖的是什么药，但预感到他肯定是有某种意图，于是不作声，让包玉刚继续讲。

“日本人虽然造船水平大有进展，但他们并不想拥有船，因为他们筹集外汇有困难，另一方面，他们的船队要挂本国旗、使用本国船员，但日本国的人工比香港贵3倍，他们宁愿租船用。”

桑达士接过包玉刚的话：“所以你这些年多跟日本人做生意。”

包玉刚微微一笑，说：“在香港搞航运，有很多有利因素。象英国、美国、日本这些国家，在国际上会有不少敌人。搞航运有大多敌人的话就会受到限制。香港是个自由港，任何国籍的轮船都可以进来，同样，我们也可以拥有任何国籍的轮船，挂任何国家的国旗，只要是对我们有利……”

桑达士不禁为包玉刚的分析所折服，对他平添几分敬佩。

包玉刚见桑达士不作声，知道他对自己的话产生了兴趣，便打蛇随棍上：“桑达士先生，我想向日本公司订造一条新船，排水量为7200吨，船价为100万美元。我已和日本一家公司谈妥，造船之后租给他们，期限为5年，第一年租金75万美元，我想向你借这个数。”

桑达士这才恍然大悟：原来包玉刚拐了一个大弯，目的是为了借钱！

这一下，桑达士犯难了。汇丰银行有一个不成文的规矩，同行及职员称

之为“黑书”，内容是：请不要投资于航运业、航空业和电影业。这条“规矩”不但汇丰有，其他银行也有，究其原因，恐怕就是风险太大了。

本来，以包玉刚开出的条件，用今天的眼光来看，是相当优厚，不管哪家银行都会接受。

问题就在于，在 50 年代，银行的经营手法还相当保守，不肯担任何风险。

桑达士在心里盘算一下：第一年的租金虽然有 75 万美元，但是人工、燃料、损耗等等费用加起来，也不是一个小数目，扣除这些，剩下的并不多；包玉刚买这条船，起码得十年八年才归本，如果我借钱给他，那么，银行就得承担这长期的风险……

包玉刚见桑达士低头沉吟不作声，面上却露出踌躇之色，便问道：“这个条件还不够？”

桑达士为难地说：“包先生，对于航运业，我们银行一向比较谨慎，银行贷款的规矩，包先生你也是清楚的……”

原来是为了这个！包玉刚心里有底了。其实，包玉刚怎么会打无准备之仗呢？他接过桑达士的话说：“你需要我找一位可靠的担保人，对吧？”

桑达士点点头。包玉刚说：“如果有一家日本银行，愿意为我开一张 LC，汇丰是否就肯借钱给我？”

LC 是 Letter of Credit 的简称，即银行信用状。

银行能开信用状，就证明租约保障没有问题。包玉刚如果能拿一张 LC 来，不就跟找到一个可靠的担保人一样吗？

对于这点，桑达士心里明白得很，不过，他可不相信包玉刚能拿到日本银行的 LC。

“眼前这个中国人看来是不到黄河心不死的了！”桑达士想：“与其让他喋喋不休地纠缠下去，不如就先答应他，反正他未必有什么能耐能拿到日本银行的信用状。日本人做生意的那种精明，我可领教过。”

想到这儿，桑达士脸上的愁容一扫而光，爽快地对包玉刚说：“包先生，只要你拿来信用状。我马上给你贴现。”

包玉刚眼前一亮：“此话当真？”

“君无戏言。”桑达士用了一句不太贴切但相当肯定的中国话来回答包玉刚。

一个君子协定就这样诞生了。

尽管桑达士有点信口开河的成份，却为汇丰与环球公司的合作创造了一个良好的开端，而他与包玉刚之间的友谊也就从这次的合作中发展、加深。

包玉刚得到桑达士的口头应允，便看见了一丝曙光，但是，要拿这张日本银行的信用状，却不是一件容易的事情。

包玉刚告别桑达士出来，马上订了一张飞日本的机票，当天就到了日本。刚下飞机，他径直去拜见租户的总经理，向他说了自己的构想。

那位总经理是个地道的日本人，英语说得很糟，几乎每句话都夹着一半日语，包玉刚后悔匆忙之中竟带一个翻译去。

不过，语言沟通上的困难是难不倒包玉刚的。面对日本租户，包玉刚使出了浑身解数，英语、日语交错使用，只要对方明白，他对那位租户的总经理说：“我向你保证，我一定竭尽所能，去履行我应负的责任。”

按道理，船租给了别人，就归别人用了，还要负什么责任呢？

包玉刚后来在接受香港一位作家采访时是这样解释的：“我应负的责任

是要把船管理妥善。做船务，和做陆上的生意有所不同，船是在海上走的，不是摆在地上的。譬如你做厂，你自己看得住，把厂门一锁，什么东西全在里面。船你不能锁，你怎么锁？它是走动的，一不动，你就要赔钱了。船在动，管理不妥善，就会出错。所以责任实在很大的。”

包玉刚肯对船负责到底！那位总经理被说动了，但仍然不点头。为什么？原来，这就是日本人做生意的精明之处，对方想让包玉刚再给些优惠条件。

包玉刚是何等聪明，岂有不明白之理？当下，他向租户保证说：“我的船在管理方面，十分妥善。这个你大可放心。另外，假如我的船失事了，保险赔偿金全部归你，我直接让保险公司把钱拨进你的银行帐户，我一分不拿。”

做船运的人都知道，海上风浪无情，风云变幻，途中充满凶险，万一出了意外，将得到一笔数量可观的赔偿金。

日本租户当然知道包玉刚放弃这笔保险赔偿金对包玉刚来说，意味着什么。“不过，既然他能许这个诺，说明他的确有诚意，好，就成全他。”

精明的日本租户考虑再三，终于答应包玉刚去找他们的银行经理。又费了不少功夫，三方进一步商议，最后，包玉刚终于如愿以偿，拿到那张帮助他踏上船土之路的 LC——银行信用状。

当包玉刚拿着那张银行信用状走进汇丰银行桑达士的办公室时，那位金发碧眼的英国绅士惊奇地睁大了眼睛，仿佛不相信这是事实。

一个毫无背景、航运经验不算丰富的中目人，居然能在短短的几天里，拿到一张货真价实的由日本神户银行开出来的信用状！这在桑达士看来似乎是天方夜谭，然而，现在却真的变成现实，惊讶之余，桑达士不禁佩服起眼前的这位中国人来，真没有想到这位并不起眼的中国人竟有如此的本事，以前真是把他看扁了！

鉴于曾立过“君无戏言”的君子协定，做银行的最讲“信”字，桑达士并不食言，立即给包玉刚贷了款。

包玉刚通过借钱买船，开始建立自己的“海上王国”。

桑达士因支持包玉刚搞船运，开创了银行涉足海运先河，1962 年被提升为汇丰银行的首脑。两年后，桑达士与包玉刚携手合作，由汇丰银行投资环球船运。1971 年，包玉刚接受汇丰银行的邀请，加入其董事会，从而成为进入汇丰银行董事会的第一个中国人。

在一篇介绍包玉刚的成功之道的文章中，作者这样来形容包玉刚与桑达士以及汇丰的关系：“桑达士最大的功绩，是发掘了包玉刚。包玉刚的事业，是凭藉汇丰银行发展起来的。桑达士令包玉刚发达，包玉刚令桑达士升级，令汇丰银行赢渣打银行。”

这段话可以说道出了包玉刚、桑达士、汇丰三者之间千丝万缕的联系，汇丰既然已参股到包玉刚的环球船运，势必不会让它垮台；而包玉刚凭藉汇丰的雄厚财势，在航运界大展宏图。

从 1961 年到 1968 年短短的七年间，包玉刚的船队拥有的轮船达到 50 艘，排水量达 350 万吨，总值 3 亿美元，到了 1977 年，包玉刚的海上王国到达了顶峰。

根据吉普逊船只经纪公司的记录，当年的世界十大船王排座次，包玉刚稳坐第一把交椅，且以倍数抛离其他船王。这十大船王依次是：

十大船王/公司	船运载重(吨)
包玉刚	13,474,757 吨
日本三光	5,940,302 吨
英国么那	5,238,800 吨
日本轮船	5,065,656 吨
美国卢域	4,868,546 吨
NYK	4,658,379 吨
董云浩	4,522,276 吨
奥纳西斯	4,483,463 吨
沙兰	4,191,964 吨
贝格森	4,091,830 吨

从这个排列表可看出，在包玉刚投身航运时已有“香港船王”之称的董云浩，这时已被包玉刚远远地抛在了后头，而以其风流艳史举世闻名的希腊船王奥纳西斯只能望其项背。

当年，行销世界的美国《新闻周刊》，对包玉刚有过这样一段评述：

“他看来不象一个真正的航运界巨子，他在多半是法人组织虚张声势的西方人中，是一个谦虚的东方人。在沉迷于冒险竞争激烈的这个行业中，他是一个小心谨慎的保守分子，他是一个不习惯于海洋生活的后起之秀。

1955年37岁投身于航运业时，甚至分不清船只的左舷、右舷，但是精力充沛，勤奋工作。……从此迎头赶上，而且后来居上。”

四、减船登陆

1980年6月21日清晨，包玉刚与香港汇丰银行主席长沈弼先生共进早餐。包玉刚向沈弼先生提出贷款15亿港元的要求，沈弼先生连原因都没有问就痛快地答应了。这是体现包玉刚信用的著名事例。

1978年，对于包玉刚来说，是具有转折性的一年。

距离他买下第一条燃煤的旧货船开始搞航运的1955年，仅23年的时间，他已拥有200多条船、2000多万吨的庞大船队，荣登世界船王的宝座。

到这一年，他的船队发展至高峰。然而，就在他的船队发展至顶峰的时候，他突然作出了一个令所有人——包括亲戚朋友、合作伙伴惊讶的决定：减船登陆。

令包玉刚作出这个惊人之举的原因，是他预见到世界航运衰退即将到来。如果说：包玉刚在50年代初期，预见到世界航运的高潮即将来临，于是力排众议，投身航运，令他成为一代船工，那么，20多年之后，他又以敏锐的眼光，预见到航远的衰退，并及时作出了明智的选择。这两次预见，对他有着同样重要的意义。

包玉刚有一句口号：“不负债，不作过多借贷。”这句话一直指导着他的经营运作。

当他预感到世界航运业低潮即将来临时，首先想到的就是减少船的数量。

70年代末的时候，包玉刚拥有2000多万吨的船队，其中有50艘是超级油轮。这些油轮价钱昂贵，一艘油轮顶得上一座大厦的价值。

在石油运输繁忙时，这些超级油轮可是挣钱的宝贝，有时候走一趟就是

几百万美元的利润。于是，各国的船主纷纷订购超级油轮，乐此不疲，但是，随着石油危机出现，各国对其他资源的开发利用，对石油运输需求相应减小，一个潜在的危机慢慢显露出来：供大于求时，这些庞然大物将会成为负累，其昂贵的保养费将会使船主一夜之间倾家荡产。

包玉刚最先意识到这个危机的存在，他第一步是要卖掉大部分油轮。首先是为大部分油轮订下了卖出的价钱——订价之低，令那些仍然看好航运市场的船主感到吃惊和兴奋。由于其低价政策，很快，他就把大部分该卖的船都出手了。

事情过后，人们对他定下的策略大为赞赏，汇丰银行主席威廉后来说道：“这个举动当时令人十分惊异，一年前，他仍是世界上最大的船主。一年内，他卖掉了很多的船只，减少了借贷数目。在别的船主仍在买入时，他没有乘机要高价，他要价很低。

“那段时间，他十分冷静，这正是他能够成功的原因。如果他告诉别人他的想法，人们就可能跟着做。他是如何知道何时该把其船只卖掉的呢？他四处旅行，打探消息，他收集各种各样的消息，结果他得出了见好就收的结论，他是唯一没有在市场猛跌当口受到伤害的大船主。比起其他人来，他有十分接近市场的感知为，他能够在船价暴跌前卖掉船只，减少借贷数目，收益虽然减少了，但却能够不受到伤害地逃脱了出来。”

卖掉了部分油轮后，包玉刚又开始着手为东亚航海公司及其船队投资。在这之前，包家出了比市场价高出 50% 的价钱买下了市面上的股票，以使得小股民能够有所收益而避免面对船务市场崩溃的危机。那时，远东公司是环球集团的第一家公众上市公司，它的船只约占环球船只总数的 1/3。

在这之后的 4 至 5 年中，包玉刚卖掉了超过一半的船只。他后来不无得意地说道：“我们成功地还清了所有债务。那个时候，我们看到别的香港船主在他们的年度报告中仍然做出乐观的预测，订出的价格仍然大大高于流行的市场价。我十分惊奇和担心，希望他们能逃过灾难——但很不幸，自从 1985 年起，他们不得不让他们的股票在交易所停止交易了。”

由于包玉刚在 70 年代末就预见到世界航运事业会走向萧条，他及时地卖掉了相当部分的船只，这使得他顺利地逃过了航运的大萧条时期的灾难，并积聚了相当的力量向陆地上的不动产市场进军。其中最令人感到惊心动魄的是 1980 年所爆发的九龙仓收购大战，这件事直到如今，很多香港人提起来仍然津津乐道。

香港的九龙仓并不是一个仓库，而是香港最大的码头，它一直由香港四大财团之一的怡和洋行所控制。

九龙仓有限公司是怡和系的一只旗舰，也是一个上市公司，它所拥有的产业，包括位于九龙尖沙咀、新界及港岛上的一些码头、仓库、酒店、大厦、有轨电车以及天星小轮，资产雄厚。可以说，谁拥有了九龙仓，谁就掌握了香港大部分的货物装卸、储运业务。

拥有九龙仓的怡和洋行，是一个历史悠久、实力雄厚的英资集团。它盘踞香港已有一个半世纪，与汇丰银行、太古集团和会德丰三家英资集团并称为香港四大洋行。

1994 年的统计资料表明，怡和在香港的六家上市公司——怡和控股公司及其属下的置地集团、文华东方、牛奶国际等，市值总额高达 1580 多亿港元，占香港上市公司总市值的 8.3%。

而在 80 年代初期，怡和的物业尚未被华资集团收购的时候，实力尚还强些。当时，怡和洋行尚未领教华资集团的利害，仗着财大气粗，一向自高自大，不把华资集团放在眼里。随着华资财团的迅速崛起，英资和华资的斗争日趋激烈，大家不约而同都把目光转向九龙仓这一香港最大的码头，英资集团当然不会把自己到手的好处让出，华资财团则虎视眈眈，伺机而动。

新崛起的华资集团当中，最有实力的恐怕要数地产大王李嘉诚家族和船王包玉刚家族了。

李嘉诚当时位列香港十大财团的榜首，开始他是靠房地产和炒股票发家的，是香港有名的风云人物，论经济实力和名望，他都比包玉刚稍胜一筹。但是，在 70 年代末和 80 年代初，李嘉诚的经济状况并不是如人们想象的那么好，那时，他正集中精力要将和记黄埔从英国人手中收购过来。对于九龙仓这一令人垂涎的肥肉，李嘉诚可以说是心有余而力不足。

对于九龙仓，包、李两家都有兴趣，李嘉诚通过手下的一批智囊得到消息：英国在香港最大的英资集团怡和洋行是九龙仓股份有限公司的最大东家，但其在九龙仓的实际占有股份还不到总股份的 20%！

换言之，只要不动声色买到九龙仓 20% 的股票，就可以与怡和洋行进行公开竞购！

另外，如果公开竞购，在价格相同的情况下，持股的香港人会愿意卖给华资集团，这是英资集团所没有的优势。

李嘉诚是靠地产和股票起家的，对此他心里亮堂着呢！他私下里算过一笔帐：当时九龙仓发行的股份不到 1 亿股，每股面值仅 10 元，也就是说，九龙仓股票市值总额不过 10 亿元；九龙仓所拥有的尖沙咀是香港最繁华的地区之一，光是九龙仓所拥有的地皮，其价值就远远超过了九龙仓股份有限公司上市股票的价值。精于房地产生意的李嘉诚心里明白，即使九龙仓的股票价格再上升 5 倍，买入九龙仓股票仍是合算的。基于这种考虑，李嘉诚买下了九龙仓的 2000 万股股票。

在拥有九龙仓股份有限公司的 2000 万股票后，李嘉诚审时度势，深知以自己一个人的力量同时与拥有和记黄埔的和记洋行和拥有九龙仓的怡和洋行抗衡，那是大大不够的。经过一番权衡利弊后，他作出决定，把手中所拥有的九龙仓股票以比买入高得多的价钱抛出，以此积聚资本，集中力量将和记黄埔纳入自己的控制之下。他选择了另一个华资家族——包玉刚家族作为抛出九龙仓股票的对象。

而此时的包玉刚虽然早已萌发了“登陆”的念头，却苦于没机会，一直未有大举行动。直到李嘉诚来找他，两人达成一项秘密交易。

那是 1978 年夏季的一个下午，大约三、四点钟，李嘉诚打电话约包玉刚，说有事要与他商量。俩人随即在包玉刚位于太子行的办公室会晤。经过简短的寒暄，李嘉诚即开门见山地表达了想把手中拥有的九龙仓 2000 万股股票转让给包玉刚的意思。

转让？包玉刚心想，天上没有掉下来的好事。包玉刚低头稍加思索，便悟出了李嘉诚精明之处。李嘉诚很清楚包玉刚的情况，知道他需要什么，于是，用包玉刚所需要的来换取自己所需要的，这一“转让”，可真是两全其美的好事。

从包玉刚这方面来说，他一下子从李嘉诚手中接受了九龙仓的 2000 万股票，再加上他原来所拥有的部分股票，他已经可以与怡和洋行进行公开竞购，

如果收购成功，他就可以稳稳地控制资产雄厚的九龙仓。而从李嘉诚这一方面说，他以 10 元到 30 元的市价买入九龙仓股票而以 30 余元脱手给包玉刚，一下子就获利数千万元。更为重要的是，他可以通过包玉刚搭桥，从汇丰银行那里承接和记黄埔的股票 9000 万股，一旦达到目的，和记黄埔的董事会主席则非李嘉诚莫属。

这真是只有李嘉诚这样的脑袋才想得出来的“绝招”！包玉刚在心里不禁暗暗佩服这位比自己小但精明过人的香港地产界新贵。

没有太多的解释，没有冗长的说明，更没有喋喋不休的讨价还价，两个同样精明的人一拍即合，秘密地订下了一个同样精明的协议。

不久之后，李嘉诚大举收购和记黄埔获得成功，奠定了他在香港地产界的霸主地位；而包玉刚呢，从李嘉诚手中接过 2000 万股九龙仓股票之后，他手中的九龙仓股权大增，可以说已做好了决战前的准备，他已打好了基础，可以向怡和洋行发动挑战。

对于包、李二人的暗中交易，怡和洋行并不知情。早些时候，怡和洋行见李嘉诚收购股票，也紧张了一阵子。后来见李嘉诚停手不于，由包玉刚接手购买，便松了一口气，以为自己的控制地位已可确保元虞了。

然而他们实在太大意了，他们万万没有料到，包玉刚接过 2000 万股九龙仓股票后，不动声色，继续加紧收购九龙仓股票。包玉刚仅用了 80 多天的时间，就买入了 1000 万股股票，加上原来持有的股票数目，他已控制了 30% 九龙仓股票，大大超过了怡和洋行。

这时，为了能够稳稳当当地控制九龙仓，包玉刚又采取了另一个更加稳健的方法，他先将自己名下所拥有的九龙仓股票，以每股 55 元的价钱转让给他控制下的隆丰国际，比市面价还要高出几元，其意图十分明显：隆丰国际愿意以 55 元或更高的价钱买入九龙仓的股票，目标就是要掌握九龙仓股权的 50% 以上，以赢得不受挑战的控制地位。

包玉刚把九龙仓的股票转让给他自己控制下的隆丰国际有限公司，可以说是攻守兼利的一个高招，也是他稳健作风的又一次体现。因为隆丰国际有限公司乃是包氏财团属下的一间上市公司，所谓的股权转让，实际上是名转实不转，如果收购失利，最多是赔掉一个隆丰国际，就可以推掉全部法律责任而不会对包氏财团产生致命的打击，但如果收购成功，就可以得到整个九龙仓！

直到这时候，怡和这只自视聪明的“兔子”才如梦初醒，却发现“乌龟”已走得很远，遥遥领先了。

经过一番周密的部署，怡和、置地决定收复“失地”，以庞大的资本后盾，进行反收购。

这是一场精彩的闪电战，其迂回曲折的情节和扣人心弦的场面，绝不亚于小说家的生花妙笔，其战略战术的运用及海派作风，则堪称商业收购战的典范。

大约是 1980 年 5 月底、6 月初的一天，九龙仓召开年会。会上，董事会主席纽壁坚要求包玉刚告知近期的旅行计划。包玉刚便如实介绍他近期的行程安排，他一日气说完行程安排。抬起头，却发现纽壁坚正盯着自己，面上露出一丝奇怪的笑容，眼神也是怪怪的，好像……当时，包玉刚就产生了一个预感：纽壁坚探问他的行踪，是为了便于安排大动作。

年会结束没几天，包玉刚如期远赴巴黎。

包玉刚这次赴巴黎，是参加一个油轮船东会议，另外，还有很多安排。行程紧凑，包玉刚仍然抽出时间进行他的例行运动——跳绳。

这天清晨，包玉刚正在寓所里跳绳。他一口气跳到 300 下，便停了下来，很自然地想起香港有可能发生的事，想起九龙仓年会上纽壁坚的奇怪眼神……

就在这时，房间里响起了急促的电话铃声。包玉刚下意识看看表，才 6 点多，谁这么早来电话呢？他拿起听筒。

“喂，爸爸吗？我是光正。”电话那边传来二女婿焦急的声音：“爸，纽壁坚他们趁你不在，开始行动啦。怡和洋行已宣布出巨资收购九龙仓股票，你赶快回香港吧！”

“哼，纽壁坚这条老狐狸终于等到机会出动了！”包玉刚在心里哼了两句。电话里，吴光正把这两天发生的事情原原本本告诉了包玉刚。

原来，包玉刚走后的第一天，怡和洋行已暗中订下收购计划，目标是增购九龙仓股份至 49%。

怡和这一步可谓老谋深算。把收购界线定为 49%，是进可攻退可守的高招。这样一来，既可以回避 50% 全面收购的临界点，又可以令包玉刚进退两难。因为，如果包玉刚要跟进的话，持股量必须超过 49%，而突破了 50% 的临界点，则属于全面收购，牵动资金近百亿。

这是怡和设下的第一道防线，然而这还不够保险，怡和决定大幅度提高九龙仓股票的收购价格，再设立一道防线。

第二天，怡和派人把几份相同的广告送至香港几家权威报社，要求在翌日的主要版面刊登相同篇幅的广告，内容是怡和愿意以两股作价 12.2 元的置地股票，外加一张面值 75.6 元的无抵押债券，合计共 100 元的代价，换 1 股面值仅 10 元的九龙仓股票。

这一招可以说怡和是下了血本，与包玉刚决一死战了。怡和一下子把九龙仓的股票翻了 1 倍（包玉刚在香港时已把九龙仓股票抬高至 55 元），价格升幅之大，为股市历史所罕见。

这一天是星期五，纽壁坚安排好次日报纸广告事宜之后，便逐一打电话给九龙仓董事会的每一位成员，告知其收购计划，作为九龙仓董事会主席，他有责任这样做。吴光正是九龙仓的董事，自然也接到电话。

电话里，纽壁坚“特意”委托吴光正将此消息转告在欧洲的包玉刚。吴光正一听便知，怡和洋行要趁包玉刚不在香港的机会，采取突然袭击，攻其不备，乱中取胜。

这时已经是下午，纽壁坚选择在周五收市之后提出收购建议，实在是用心良苦，其用意显而易见：看你包玉刚有何办法，能在周六、周日筹集到数目庞大的资金！

怡和的这一系列反击来得是如此迅速、如此突然，不愧是身经百战的商场老手。

包玉刚听完吴光正的汇报，沉默了几秒钟然后问：“光正，你对这件事怎么看？”

“置地吧收购目标定在 49% 九龙仓股权，是想逼使我们进行全面收购。但我们若中计，则需动用百亿资金，目前我们没有这个能力。”

“如果我们把收购目标也定在 49% 呢？”

“我们手上已有 30% 股权，置地只有 20%。我们只需要再收购 19%，

就可以达到目的，这一点我们比置地有利。”

“但我们开出的收购条件一定要比置地优厚。”

“唯一的办法是提出现金收购。”

当时，包玉刚除了拥有约5亿港币的现金外，还持有不少债券和定期存款，合计约20余亿元，足够收购九龙仓。但这些债券要转化为现金，还须二、三个月时间，而收购九龙仓务必在星期一之前完成，这就需要银行借钱支持。

筹集10多亿现金，对包玉刚来说并不是一件难事。他在电话中吩咐吴光正在香港作好一切准备。接着，他又约好汇丰银行董事长沈粥和副董事长博伊明天上午一起吃工作早餐——当时这两位银行家正从香港到伦敦来，准备参加龙舟会。一切安排妥当后，包玉刚连早餐也不用，立即启程前往伦敦。

第二天上午，包玉刚如期与沈粥和博伊两位银行家吃早餐。

作为包玉刚老朋友桑达士的继任人，沈粥一直与包玉刚保持良好的关系。尽管受到世界航运衰退的影响，沈粥对投资航运的兴趣有所减退，但作为包玉刚的长期合作伙伴，他对包玉刚的处境自然不能坐视不理。

“需要我怎么帮你？”沈粥问。

“借我15亿现金。”包玉刚答得干脆。

“OK，没有问题。”沈粥一口应承。

不用摸底，没有兜圈，直截了当，干脆利落。沈粥之所以答应包玉刚贷款15亿现金，是因为他清楚两件事：第一，银行是企业的输血机构，企业则是银行的造血系统，如果失去包玉刚这个长期合作伙伴，对汇丰银行来说，无疑是一个巨大的损失；第二，包玉刚做生意信誉极佳。他能向你借，就一定还能还钱，绝不会拖三拉四。

基于这两点考虑，沈粥毫不犹豫地作出了这个令人咋舌的决定。

包玉刚曾不止一次对人说：“我的信用有良好记录。”看来包玉刚的话并非虚言。

有了汇丰银行15亿港元的支持，包玉刚稳操胜券了。也就是说，两天之后震动海内外的那宗收购战，其实在包玉刚与汇丰银行大班吃早餐时就已经见分晓了。

包玉刚在得到汇丰银行的承诺后，坚定了对置地有限公司的挑战进行回击的信心。随后，他又联系了伦敦的几家金融机构，他们都表示愿意支持包玉刚，向其提供贷款，包玉刚心里更有底了。

于是，他打电话回香港，告诉吴光正资金问题已落实，并将于明天返港。然后，他向英航订了一张飞往瑞士苏黎世的机票。与此同时，在香港的吴光正则向瑞士航空公司订了两张苏黎世飞香港的连位头等舱机票。

这一着叫“声东击西”。包玉刚知道，如果从伦敦直飞香港，肯定逃不过治和的耳目，所以先装着按计划去中美洲的样子。到了苏黎世，再转乘瑞士航空班机，悄然返港，出其不意。

星期日上午9时，飞机降落在香港启德机场。包玉刚睁开眼睛，满眼阳光灿烂，顿时精神为之一振。他把手表调回香港时间，便见到二女婿吴光正来接机，一行悄然返回深水湾寓所。

“爸，您先休息一下。”吴光正对从劳斯莱斯上下来的岳丈说。

包玉刚点点头，径直向寓所内的私家游泳池走去，边走边回头说：“我要游会泳，吃过午饭再商量收购事宜。光正去订一个中区酒店的套房作为这次行动的总部，不要订文华，那是置地的物业。”

吴光正领命出去，包玉刚独自在游泳池中畅游。

用过午饭，下午3时，包玉刚与两个女婿准时到达香港的清尔顿酒店。由于包玉刚特别交待过不能住文华酒店，以避免怡和耳目，吴光正便订了希尔顿酒店的一个套房，作为反攻的临时总指挥部。

其时，包氏集团的律师与财务顾问俱在等候。这次反收购行动，包玉刚请来的财务顾问是获多利财务公司，这是汇丰银行属下的一间全资附属机构。在香港是一个知名度颇高的财务公司。

包玉刚神情坚定地对在场每一个人说：“这次反收购要百分之百成功。”然后，他径直走到获多利财务公司总经理朗德斯面前，问道：“我们应该出什么价？”

朗德斯说：“置地提出的所谓100元收购一股，是用股票和债券作交换，不能马上见到实惠的，我们出现金，即使报价90元，也有把握成功。”

“我不想这场战役拖得太久，要速战速决。”包玉刚询问朗德斯，“我们出一个什么价钱，才能让置地完全没有反收购的机会？”

朗德斯答道：“如果我们出价每股105元，则对手绝对无法还击。”

105元与90元相差15元，即收购2000万股，须多付出3亿港元。在1980年，3亿港元可以说是一个天文数字。但包玉刚想也不想，算也不算，就挥挥手，坚决他说：“那就105元一股好了，就这样定了。”

方案就这样定下来了。晚上7点，包玉刚召开记者招待会，宣布以个人和家族的名义，动用21亿元现金，作价每股105元收购2000万股九龙仓股票，把所持股份提高至49%。收购期限只在周一、周二两天，另外，不买人怡和及置地手上的九龙仓股份。

另外，他又效法怡和的做法，在各大报纸上刊登大幅广告，宣布反收购行动。

怡和洋行满心认为包玉刚正在墨西哥吃晚饭哩，谁知人家早已布署了反攻计划！用现金收购？如果真是这样，自己必败无疑。但21亿元现金，包玉刚能在两天之内拿得出这么多钱么？

怡和对包玉刚的公布将信将疑，不太相信，又不敢不信，连忙做好最坏的打算。

星期一上午开市，由于九龙仓股票已在上周五被停牌，无法在交易所内挂牌交易，包氏集团决定通过股份经纪人负责交易。

持有九龙仓股票的散户和小股东们被船王开出来的价钱惊呆了，好一会儿缓过劲来，奔走相告。他们终于等到包玉刚摊牌了，开价又这么高，还是现金交易。这一本十利的好事上哪儿找呀？赶快抛吧，错过了这个村就没有这个店啦！

九龙仓小股东们蜂涌至获多利中环办公室，因为不能在交易所交易，只好通过经纪人，由财务公司出面办理。

从正式开始收购至收购结束，只用了1个多小时。上午9点钟之前，香港有史以来最大的一次收购战宣布结束。获多利报价23亿港元，吴光正当即给获多利签发了一张23亿港元的支票。整个收购过程如此顺利、迅速，故当时有人形容说：“包玉刚以迅雷不及掩耳之势，打了一场漂亮、干净利落的世纪收购战。”

那些未能抛出手中股票的小股东们失望而归，唯有盼置地开更高的价钱。

但是，这已经是不可能的了。

在包玉刚宣布已收购到 5000 万股九龙仓股票，掌握了九龙仓股权的 49% 之后，置地知道大势已去，遂认输败北。

事实上，包玉刚当时收购九龙仓，可以说是轻而易举的，也可以说是稳操胜券的，因为他有足够的资金来源。当时，除了汇丰银行很爽快地借 15 亿支持外，不少银行还主动提出借钱给包玉刚。就在星期一上午展开收购时，香港美华银行给包玉刚送来一封信，说银行方面知道包玉刚可能需要资金，于是决定给包玉刚提供 1 亿美元的贷款，毋需担保。但那时整个收购战行将结束，美华银行的那 1 亿美元也根本派不上用场。

包玉刚在商界的 influence 和信誉由此可见一斑。所以，包玉刚打赢这场世纪收购战，与其说是靠银行的支持，倒不如说是包玉刚以自己在世界和香港商界举足轻重的 influence 和良好的商业信誉，令自己处于不败之地，并轻易地击败对手。

收购战结束之后，包玉刚以一个胜利者的姿态评论道：“置地的那些对手，显然低估了我的资金来源。”

而事实上，包玉刚在那个周末向汇丰借的钱，在 3 个月内就还清了。

包玉刚一跃成为第一个非怡和洋行的华人九龙仓主席。

这次反收购，包玉刚共动用了 23 亿现金，其雷厉风行的作风、果断坚毅的性格和必胜的气概，给人们留下了深刻的印象。为此，他还获得了“作风海派”的评价。

由于收购九龙仓获得成功，使包玉刚稳稳当当地在陆上站住了脚。但这仅仅是包玉刚登陆战役的第一仗。

1988 年 2 月，包玉刚又与南洋巨富邱德拔短兵相接，展开了一场激战。事情起因是由于香港老牌英资集团“会德丰”财团准备出售大部分股票。

会德丰是英国人乔治·马登于 1925 年在上海创办的，太平洋战争爆发后迁往伦敦，战后又搬到香港。会德丰集团拥有 200 多家附属及联营公司，投资范围近至远东、东南亚，远及澳洲、西欧。业务包括地产、船务、保险、百货、贸易、创造业等。它在香港的公司多达 120 家，资产总值为 70 亿港元。由于当时经营不善，盈利欠佳，故决定出售公司大部分股票。由于包玉刚控制的九龙仓集团的业务与会德丰的业务极为相似，所以，包玉刚决定收购会德丰。

与包玉刚展开竞争的是南洋巨富邱德拔，他是马来西亚银行的创办人，汉莱国家银行大股东，又是皇马酒店大王。2 月 14 日，邱氏财团宣布已从马登家族手中购得会德丰 13.5% 的股权。3 月 13 日，包玉刚向记者宣布，他已动用 25 亿港元，收购了 48% 的会德丰股权，这样，这场会德丰争夺战便以包玉刚大获全胜而告终。

包玉刚收购九龙仓和会德丰，被人们称为香港有史以来两宗最大的收购战役。

之后，他又以其海派作风，投资于渣打银行和港龙银行，赢得了“白骑士”之称。然而，这两次耗资不菲的收购战，并未为包玉刚带来任何经济上的收益，相反，还使他的锐气受到一定挫伤。

即使如此，包玉刚 1980 年以 21 亿港元收购九龙仓、1985 年以 25 亿港元收购会德丰，创下了香港收购史上规模最大的记录，也成功地把他的海上王国转移到陆上，迅速建立起业务广泛的陆上商业王国。

五、包氏家族

1994年10月3日上午，包玉刚爵士的葬礼在香港殡仪馆举行。为包爵士扶灵的有周南、撒切尔爵士、李嘉诚、邵逸夫等八人。

在英文《包玉刚传》中有这么一段描述：“包氏家族最持久的特性是始终保持紧密联系，并具备了管理其庞大资源的能力。

“大量的无血缘关系的人——无论是中国还是外国的——进入某一特殊角色时，就会被一股无形的力量牢牢地与包氏家族紧密联系在一起。这个家族式王国包括包玉刚自己以及女儿们，兄弟姐妹和他们的配偶。”

包玉刚早年受封建传统教育，在他心目中，家族成员间的这种特定的关系比任何其他一种关系都可靠，他的王国也成为家族式经营的典范。

包玉刚家族观念极浓，对于父亲，他有一种敬若神明的感情。从小到大，他都没有对父亲说过一个“不”字。

尽管50年代初期，包玉刚想投身航运业，包兆龙曾以风险太大而反对，包玉刚也没有跟父亲发生正面冲突，而是把自己所掌握的情况以及航运的前景——向父亲陈述，以自己的诚意和决心去说服父亲，待父亲点头同意之后才去买第一条船。

孔孟之道有所谓“三纲五常”，“三纲”是“君为臣纲，父为子纲，夫为妻纲”。对于包玉刚来说，“父为子纲”恐怕是他一生恪守的信条。他常常把父亲放在首位，而当他与父亲对同一件事有不同意见的时候，他发现父亲永远是激励他的源泉，甚至帮助他达到了事业的顶峰。

“没有父亲就没有我。”——为了表达对父亲的高度尊敬，包玉刚把环球公司名誉主席的头衔永远地授予给了包兆龙。

用现代人的眼光来看，包玉刚的婚姻实在是太传统、太平淡无奇了——中国封建社会的最旧式婚姻——全凭父母之命、媒妁之言，两个十几岁的少年，从来没有见过面，谈不上有丝毫感情的少年——包玉刚和黄淑英，在一片喜庆的锣鼓声中被送入洞房，开始了“白头到老”的夫妻生活。

说来也怪，这对少年小夫妻居然在洞房中一见钟情，并且一辈子恩恩爱爱，长相厮守，实在有点不可思议。

很多人一旦有了钱，免不了喜新厌旧，或三妻四妾，或金屋藏娇，人们对此也见怪不怪。

同是世界级船主的奥纳西斯，就以追逐女人而出名，在他的身边，经常美女如云，如众星捧月一般。在他50岁时，仍热烈追求美国已故总统肯尼迪的遗孀杰奎琳，一时成为各国传媒争相报道的新闻人物。

然而，在包玉刚的一生中，似乎还没有出现过丝毫绯闻。哪怕是捕风捉影的“堡水新闻”，这在超级富豪中，确是绝无仅有的。

包玉刚有4个女儿，分别是陪庆(Anna)、陪容(Bessie)、陪丽(Cissy)、陪慧(Doreen)。他用英文字母A、B、C、D的顺序为其女儿命名，就象为他的船命名一样，以示长幼有序，只是后来船队发展壮大以至26个英文容纳不下，而女儿就到D为止。

无论是做生意的手法、管理企业的方法还是生活作风来看，包玉刚都是非常中国化、非常传统的，如此恪守孝道的他，居然一辈子背负着“不孝有三，无后为大”的不孝之名而不胜遗憾。

随着女儿慢慢长大，成家立业，包玉刚反倒觉得，因为生了4个女儿而添了4个“儿子”。包玉刚膝下无儿，只有4个女儿，他建立起来的庞大的包氏王国便交由4个女婿管理。他曾开玩笑地对人说：“我虽然只有4个女儿，但是她们却给我添了4个儿子。”

1986年，包玉刚因港龙与渣打两项投资的失利而有点心灰意冷，并且受了邓小平的启发，决定宣布退休。

中国有个传统，叫“子承父业”。包玉刚没有儿子，因此，早在他宣布退休之前的好几年，他就着意培养女婿做接班人。

由于包玉刚曾声明不干涉女儿的婚姻选择，因而，他的4个女儿在选择自己终身伴侣时完全由着自己的喜恶而定，结果是4个女婿当中，竟有3个对经营管理一窍不通。

不过，包玉刚并没有因此而放弃他的决定，而是不断向女婿灌输家族团结一致，共同进退的思想，设法把女婿纳入自己的王国内。

经过几年的努力，他终于达到了心愿。

最先加入包氏集团的要数大女婿苏海文。这位一心想当一个出色的律师的奥地利人，在维也纳读完大学之后，只身前往美国的芝加哥大学攻读法律博士。在那里，他认识了包陪庆，从此改变了一生的命运。

尽管开始时他对包陪庆的父亲所从事的事业毫不感兴趣，但结婚后，他还是放弃了自己熟悉的一切，放弃了自己原来的追求，投身到一个完全陌生的世界，开始从事完全陌生的工作。

1970年，他偕同新婚的妻子包陪庆回到香港，加入环球船务。这以后的20多年里，苏海文凭着出众才华，迅速从一个船务行业外行变成内行，这一点颇象当年的包玉刚。

苏海文从环球船务的执行董事很快升为环球集团的第一副主席，继而成为汇丰银行、南华早报、会德丰和九龙仓董事。

1986年9月，包玉刚环球航运集团主席的位置让给了这位大女婿。此后，苏海文更是当选立法局议员，成为包氏家族中唯一进入香港权力核心机构的继承者。

在上海出生，香港长大的吴光正是包玉刚4个女婿中唯一一个有“共同语言”的接班人。说他们有“共同语言”，其实有两重含义。一是指他们俩的语言最接近。吴光正是上海人，包玉刚在上海的时间也相当长，两人无论在工作时还是在生活中，都喜欢用上海话交谈，彼此有一种“同声同气”的感觉；是指他们都是银行出身。吴光止早年曾在美国受教育，并任职于美国大通银行，与包陪容结识后回到香港，并在香港的大通银行分支机构继续效力。

吴光正与包陪容于1973年结婚，他曾想在大通银行继续发展自己的事业。然而包玉刚又怎么会放过这位有丰富银行经验的二女婿呢，于是力邀他加入包氏王国。

毕竟是家族的力量占了上风，吴光正在结婚后不久也加入了包氏集团。在包玉刚收购九龙仓一役中，吴光正崭露头角，在岳父身边出谋划策、打点一切，充当智囊和助手角色，深得包玉刚信任。1986年10月，包玉刚把九龙仓主席一位让给吴光正。目前，吴光正是包氏集团陆上土国的继任人，他负责着九龙仓系和会德丰系的七间上市公司，掌握的资产达到300亿港元。

二女婿渡绅一郎当初出现时曾令包玉刚好一阵为难。包玉刚对日本人一直怀有一种复杂的难以用语言表达的情感。

但因包玉刚有言在先，不干涉女儿的抉择，所以未表示任何反对意见。相反，当发现这位身为建筑师的日本女婿有着一副精明的头脑以及一套勤于思索、善于交际的本事时，他毫不犹豫地把他纳入包氏王国，让其主管包氏集团在日本的一切业务，充当包氏集团的代言人。

在包玉刚的4个女婿中，四女婿郑维键最迟加入包氏集团。倒不是因为他结婚迟，而是他在相当长一段时间里，不愿放弃自己从事的工作。他被称为“包玉刚费了最大劲才捉到手的一个女婿。”

祖籍广东的郑维键原在美国从事癌症科学研究，并取得令人瞩目的成就。他非常热爱自己的工作，与包陪慧结婚后，两人都不愿意回香港。于是在美国长岛定居，过着神仙眷侣般的“二人世界”的日子。

那时候，包玉刚每次到美国公干，都要跑到长岛去看看女儿、女婿和外孙，而且每次都劝说女婿回到家族业务中，但每次都遭到女婿婉拒。对此，包玉刚既惋惜，却又无可奈何。

直到1987年，包玉刚到纽约看望女儿一家，顺便让女婿为他作一检查。当检验结果出来时，大家都吃了一惊：原来一向健康的包玉刚已患上了癌症。

这个消息对包玉刚本人及家族成员不啻是一个极大的打击，而对包玉刚来说，这个坏消息却促成了他的一件好事。包玉刚拿着化验报告对郑维键说：“包氏家族有近百亿美元的美国债券、股票和现金，需要一个亲信来打理。”

郑维键低下了头，沉默不语。

包玉刚又说：“我现在又得了这个病，时间对于我来说实在是太宝贵了，我希望在最短的时间里，找到一个可靠的帮手接下这部分的事情。我考虑再三，这个人选非你莫属。”

郑维键抬起头：“爸爸，我只是太喜欢我从事的这项研究而已，既然爸爸您这么说，我再固执己见，则实在不孝了，我考虑您的提议。”

四女婿终于松了口，包玉刚大喜过望，用他的话来说，是：“一份癌症报告，换得女婿归心，值得！”

1987年，郑维键终于弃医从商，携妻儿回到香港，出任包氏家族私人投资的环球投资公司的董事经理。

从包玉刚的安排来看，他的4位女婿各司其职，颇象古时帝王分封诸侯的方式，对此，他有自己的看法：“我见过其他家族发生的事，人人你争我夺。我相信他们分开管理一些东西是较佳的方法。”

这样的安排，外人评论说不失为一个“万全之策”——因为它避免了在包爵士百年归老之后，家族里出现的财产之争。

1988年，包玉刚向外界宣布彻底退休，家族业务全部交由4位女婿管理。

但是，人们似乎并不相信包玉刚会撒手不管，按照他4位女婿从岳父那儿延习下来的传统、谨慎的经营作风，遇到决策之时，仍是与包玉刚共商对策的。一般认为，包玉刚是退而不休，仍是包氏王国的幕后主脑。

1991年9月，包玉刚通过怡和总裁凯瑟克以前的旧部薛博理与凯瑟克接触，表示九龙仓欲作价每股10.25元收购怡和持有的33%的置地股权。

明眼人一看就知包玉刚的如意算盘：以100亿元收购置地1/3权益，就可稳控市值300亿元的置地。

置地在中环垄断了那儿的商业地皮，如能收购成功，加上九龙仓本身拥

有的物业，包玉刚在商用物业上就可以称霸港九，市值大增。

凯瑟克听后反建议说：“置地以九龙仓市价加一成半，全面收购九龙仓。”

凯瑟克相当精明，因为整间九龙仓市值才 190 亿元。置地应付得来。

1980 年，包玉刚从怡和手中夺走了九龙仓，令凯瑟克面上无光，甚是恼怒，他也明白，包玉刚是不会把辛辛苦苦抢到手中的肥肉放弃的。他提出这建议，只不过是反唇相讥，告诉包玉刚：“别以为只你有钱，想吞并置地？没门！”

置地被称为“皇冠上的明珠”，是包玉刚觊觎已久的目标。虽然象李嘉诚、郑裕彤等巨富也未能成功收购这颗明珠，但年事已高的包玉刚仍想一试。

随着华资势力的强大，九龙仓、会德丰等英资企业纷纷落入华资集团手里，致使怡和置地大惊失色——很清楚，华资集团的下一个目标就是他们。于是，怡和立即改组，成立怡和策略有限公司，稳控怡和的控制权，并修改置地章程，规定怡和是大班的永远主席。

这样一来，怡和只要持有 25% 股权，就能保住置地不会被强行收购。

包玉刚的如意算盘落了空，直至中秋之夜，与二女婿乘船出海赏月，仍念念不忘他的最后一击。不料次日早上，包玉刚便因病逝世，壮志未酬，实在令人扼腕。

1994 年 10 月 3 日上午，位于北角渣华道的香港殡仪馆，世界船王包玉刚爵士的丧礼在这里隆重举行。

12 点半钟，当来宾瞻仰包玉刚的遗容后，大殓开始。为包爵士扶灵的有 8 个人，除周南和撒切尔爵士外，其余 6 位都是包玉刚生前友好的商界巨子，他们是：有“影业巨子”之称的无线电视主席邵逸夫爵士、长汇实业主席李嘉诚，汇丰银行主席浦伟士、前汇丰银行主席桑达士爵士、安子介和日本银行家池浦喜三郎。

这么显赫的人物，这么强大的阵容，为一个死者扶灵，这在香港的历史上还是第一次。

在觉光法师的颂经声中，8 位政要名流扶着包玉刚的灵柩，缓缓地走着，将包爵士带进另一个天地、另一个世界……

推销大王——鲍洛奇

鲍洛奇生于1918年。童年时家境贫寒。他19岁进入尼尔逊公司当推销员，为该公司在美国北部赢得了声誉。后和大卫开创“芙蓉公司”，经营以东方食品为主的食品生意。生意凋零的时刻，大卫退出。鲍洛奇一人独撑危局，使濒临倒闭的“芙蓉公司”发展成为超级食品公司“重庆公司”，从而他被誉为“商界奇才”。

一、小荷才露尖尖角

小吉诺把家乡铁矿区的矿片当作纪念品卖给前来参观的游客后，其他小孩也纷纷效仿。面对伙伴们的竞争，小吉诺又把矿片装进玻璃瓶，它们在阳光下五彩斑斓，价格虽然是原来的4倍，却仍然供不应求。

吉诺·鲍洛奇1918年生于美国明尼苏达北部铁矿城的溪滨村。当这位日后前途无量的小家伙呱呱坠地时，他不会意识到自己面对的是怎样一条荆棘丛生的道路。事实上，迎接他的除了父母欣慰的笑靥之外，就只有贫穷和饥饿了。

在吉诺的记忆中，童年是一段在三餐不继中苦苦挣扎的岁月。父亲丁作很辛苦，甚至因此积劳成疾，却还是挣不到足够的钱维持家用。在生活的重压下，鲍洛奇一家也曾偷偷地酿造私酒，借此度过难关，这一点对年幼的吉诺也许产生了深刻的影响。他感觉到，要过上相对舒服的生活，就不能拘泥于一般大众的想法，要有点独特的东西才行，有时甚至要稍稍越过法律界限。

吉诺的幼年差不多是在白眼中度过的。由于家境贫寒，吉诺几乎未曾有过一件像样的衣服，很少有人关心他，他也基本上不同其他孩子接近。这使他变得很敏感，而且非常孤僻好胜，因此他的朋友就更少了。

这时候的吉诺变得有些自暴自弃了。他觉得自己几乎已经没有希望了，因此不仅学会了喝酒，还以“做坏事的天才”而闻名，他平时很少呆在家里，一天到晚在矿区里瞎逛，专门与矿警们作对，闹得他们好不头疼，这似乎补偿了吉诺没有伙伴的苦恼，却令那些矿警们气恼不已。也正是在这段时期，吉诺开始发现自己的价值了。

小吉诺整天呆在矿区里，免不了会碰上许多到矿区来观光的人们。吉诺发现，到铁矿城来的人们都希望能够带点纪念品回去，这可是一个好机会。他想起自己小时候常常从矿场中捡回很多铁矿片，小孩们彼此之间还互相炫耀自己的收获如何漂亮。能使铁矿区中土生土长的孩子们都这么喜欢的东西，外乡人肯定会感兴趣的。

于是，吉诺开始向游客们兜售起他的纪念品了。果然，游客们对此很感兴趣，纷纷购买吉诺的“产品”，还夸他脑瓜机灵，善解人意。小吉诺听了这些夸奖，心中别提有多得意了。

渐渐地，吉诺发现其他的小孩子也进入他的领地，而有的游客则宁愿自己去捡铁矿片留念，他的“生意”面临着巨大的压力。“这样可不行！”好胜的吉诺决心拿出点与众不同的东西来。他搜集了大量的矿片，把五颜六色的矿片放在一个个玻璃瓶里，在阳光的照射下，玻璃瓶里的矿片发出五彩斑斓的光泽，简直漂亮极了！这下子，不仅其他孩子的“产品”无法与他竞争，就是那些自己捡矿片的游客们也对此爱不释手。吉诺趁机提高价格，将他的

“产品”卖到1元钱一个，整整是原来价格的4倍！尽管如此，他的杰作还是非常受欢迎。

当吉诺开始他的第一笔生意时，他只有10岁。当许多同龄人还在父母怀中撒娇的时候，吉诺已经开始挣钱了。他不仅能够洞察别人的心理，还会在矿片的包装上动脑筋，以一种与众不同的方法推出他的产品并提高价格。吉诺实在称得上是一个天生的商人。

吉诺的第一笔生意只是一个小小的实验。他在实践中摸索了不少窍门，很快，他将以这些推销技巧令大家吃惊了。

当吉诺10岁的时候，一场席卷全球的大萧条袭击了明尼苏达。大部分铁矿因为不景气而不得不关闭了。他的父亲——全家的主要经济来源，也很快进入了失业大军的行列。多年的苦日子使老鲍洛奇的健康受到了极大损伤，在这样一个人人自危的年代是不会有工作机会提供给他。鲍洛奇一家决定做“杂货”生意，这时恰好有一家小工厂倒闭，他们便在废弃的厂一房中开办起了自己的家庭企业。

吉诺想办法从电话公刘弄到很多废电线，他和母亲将旧板房重新整修一番，结结实实地捆绑了一遍，便以此作为他们的新居兼店房。尽管局势很不景气，他们也没有很多资本，但鲍洛奇一家靠着长时间的工作和良好的服务态度赢得了声誉，收入居然还不错。这家杂货店办得非常成功，而且一直开了22年。

杂货店刚开张的时候，生意并不是很顺利。吉诺便在课余时间到外面找工作。不久，他所在的溪滨村便多了一位干劲十足的小送货员。吉诺工作起来非常卖力，每天上学前、放学后都去打工，星期天则要干上18个小时。

吉诺工作的食品店是杜鲁茨城的一个超级市场连锁店的一部分。开始时，他只是一个店员和于苦力活的孩子，负责搬运东西、送货、从卡车上卸货、扫地等杂活。但当顾客们问他关于食品的问题时，他总忍不住鼓动如簧之舌，大力向顾客推销店里的食品，而不像其他孩子那样简单地回答顾客的提问。很快，食品店经理注意到这个与众不同的小伙子。他让吉诺任售货员，以便有更多的机会与顾客接触。

吉诺调皮捣蛋时技巧很多，工作起来却一丝不苟。他不仅卖的食品最多，晚上还不厌其烦地清理摊位、打扫卫生。起初，他的日薪是价值3元的烂水果，但他工作得实在太出色了，经理过意不去，主动将工资改为现金支付，并且提高到5元钱一大。

吉诺所在的食品店是杜鲁茨食品商大卫·贝沙所拥有的连锁店的一个。很快，贝沙先生就接到溪滨村分店负责人的电话：溪滨村分店有一个精力充沛、聪明能干的小伙子吉诺·鲍洛奇，真正是做生意的一把好手。接到溪滨村分店的电话后，贝沙先生立即赶到了溪滨村，他要亲自见见这位少年天才。

贝沙先生到达溪滨村的时候，吉诺正在卖力地兜售水果。贝沙没有惊动他，静静地在一旁观察吉诺。他发现，这位其貌不扬的年轻人是一位难得的推销人才，他具有出众的推销才华，能够以自己的热情感染顾客。贝沙又从其他人那里了解到，吉诺不仅干劲冲天，还特别能吃苦，再苦再累的工作都会充满激情地承担下来。真是一个难得的人才！不过，贝沙也敏锐地感觉到吉诺锋芒太露，很容易引起其他员工的嫉妒。因此，他再三叮嘱溪滨村分店经理要对吉诺多加照顾，让他有更多机会发挥自己的才能。

得到了老板的青睐，吉诺顿时身价倍增。在以后的一段时间内，吉诺俨然成了贝沙连锁店的推销专家。他在明尼苏达东北部担任巡回推销员时，奔走于各分店之间，为他们解决销售上的难题。平心而论，小吉诺似乎并不足以当此大任，然而，他凭着年轻人特有的冲劲，硬是解决了许多看似无法解决的难题。这段时间的吉诺不仅要担任推销员，还要坚持学校的学习，显得特别忙。但他还是干得非常出色，以致于许多从事推销工作多年的老手也不得不表示折服。

这样的工作对一个来自矿区的孩子来说是一个难得的磨练机会，吉诺对此也特别珍惜。他不知疲倦地工作，积累了丰富的经验，工作能力也有了很大的提高。在贝沙连锁店的工作，对吉诺来说，无异于一次脱胎换骨的训练。

经历了一番磨练，吉诺·鲍洛奇逐渐成熟了。他对推销工作兴趣盎然，也非常有信心，他正朝着优秀推销员的目标稳步前进。

二、推销怪杰

有 18 箱香蕉因一起火灾而香蕉皮发黄并起了不少黑点。鲍洛奇把这些香蕉命名为“阿根廷香蕉”，以如簧之舌大力鼓动，最后这些香蕉以高出市价一倍的高价被一抢而光。

鲍洛奇在贝沙连锁店的工作越来越出色，贝沙深信他是一个前途无量的年轻人，他把鲍洛奇调到杜鲁茨总店亲自对他进行训练。

鲍洛奇初到总店时，他的工作还是老本行——卖水果。他的水果摊就设在杜鲁茨城最繁华的街道上，周围有很多水果摊，大家都使出浑身解数拼命拉顾客，竞争非常激烈。

这里原来的霸主是鲍洛奇对面摊位的“大个子”。“大个子”不仅摊位大、品种齐全，声音也特别深沉有力，再加上他高大的身材和殷勤的服务，生意一直很兴隆。随着鲍洛奇的到来，“大个子”感到自己的地位受到威胁。对面这个小孩子虽然很不起眼，干起活来可实在卖力，尤其是那种又尖又厉的童音，吸引了不少顾客。逐渐地，鲍洛奇的摊位同“大个子”的水果摊有了分庭抗礼之势。

“大个子”决心要给鲍洛奇一点颜色看。他一上摊位，就用其深沉的男中音拼命叫卖，服务也特别殷勤，竭力维持他的优势。鲍洛奇也不甘示弱，叫得加倍起劲。两人之间竞争的火药味越来越浓，很多人都被吸引到他们摊前。

鲍洛奇的销售成绩直线上升，“大个子”渐渐有点招架不住了。他们之间的竞争也影响到了其他摊位，这段街道的叫卖声在无形中提高了许多，顾客们也都愿意到这儿来挑选他们中意的水果。这样一来，鲍洛奇的摊前顾客越来越多，他简直有点忙不过来了。

正当鲍洛奇为他的胜利洋洋自得之际，一件不幸的事情发生了。贝沙连锁店贮藏水果的冷冻厂起火了，等到救人员把火扑灭时，他们发现，有 18 箱香蕉被火烤得有点发黄，皮上面还沾了许多小黑点。

贝沙先生将这些香蕉交给鲍洛奇，让他降价出售。当时，普通香蕉的价格是每四磅一角五分，甚至再少点也没关系，只要能够卖出去就行了。

鲍洛奇接过这项棘手的工作，感到非常为难。他同“大个子”的战斗正处于白热化，眼看着“大个子”就要顶不住了，如果在这时候卖低质水果，

很可能就会前功尽弃。然而，贝沙先生交下来的任务又怎么可以推托呢？

第二天，他还是将这批香蕉摆到了摊上，拼命地吆喝叫卖。很多人来到摊前，看到那些难看的香蕉，又失望地摇着头到“大个子”那边去了。鲍洛奇竭力向他们解释香蕉只是外表不好看，吃起来可是绝对顶呱呱的。尽管如此，大家还是不愿接受这些“丑陋的家伙”。

对面的“大个子”见状喜出望外，叫卖得更加起劲，生意一下子变得红火起来了。“大个子”忙得满头大汗，还不时地朝鲍洛奇得意地挤眼睛，似乎是说：“这下看你神气不？”

鲍洛奇看在眼里，气在心里。他暗下决心，一定要让“大个子”知道自己的厉害。只是，货不过硬，鲍洛奇再厉害也是没用的。

收摊了，“大个子”得意洋洋地哼着小调从鲍洛奇面前走过。“老弟你今天的运气可不太好啊！”他哈哈地笑着，扬长而去。鲍洛奇一个人站在那儿生闷气。

光生气有什么用？鲍洛奇这样想着，又检查了一遍香蕉。香蕉一点没有变质，相反，由于烟熏火烤的缘故，吃起来别有一番风味，看来，得用些手段了。

第二天一大早，当“大个子”来到摊位上时，他发现鲍洛奇已经在那里高声叫喊“快来看呀！最新进口的阿根廷香蕉，南方风味，全城独此一家！大家快来买呀！”

很快，摊前就围了一大群人，大家好奇地盯着黄中带黑的“阿根廷香蕉”，颇有些举棋不定。

看到人们逐渐地围过来，鲍洛奇开始鼓动他的如簧之舌了。他大吹特吹这种“阿根廷香蕉”是如何如何风味独特，名声显赫；他又是如何费九牛二虎之力才搞到这一“最新品种”的。人们将信将疑。

“请问，您以前见过这种样子的香蕉吗？”鲍洛奇问一位年轻的小姐，他已注意她许久了。这位小姐始终饶有兴致地盯着这种“新产品”，跃跃欲试，一定是位“铁杆顾客”。

“从来没有。这种香蕉看上去倒是蛮有意思。”

“请您尝一下，我敢保证，您从来没有尝过这样美味的香蕉。”鲍洛奇说着，殷勤地将一支剥了皮的香蕉送到她的手上。

“嗯……确实有一种与众不同的香味，我来十磅。”

鲍洛奇一边收钱，一边向人群大声吼道，“这样美味的阿根廷香蕉只卖一毛钱一磅，你们难道不想尝尝吗？我们这次进货不多，只有这几箱，大家不买，过了这个村就没有这个店了！”

有了那位小姐带头，再加上鲍洛奇的鼓动，大家纷纷掏钱“尝鲜”，很快，18箱香蕉便以高出市价近一倍的价格销售一空，甚至还有许多慕名前来购买“阿根廷香蕉”的人们不得不失望而归。

“大个子”没有想到，形势竟会这样急转直下，他以挑战的眼光盯着鲍洛奇，把嗓门提高到了极限，甚至还叫来许多人帮忙叫卖。鲍洛奇当然不会示弱。他们叫卖的声音越来越大，吵得四邻不安，致使市政府专门为此通过了一条法令，禁止水果摊贩大声叫卖招徕生意。

不用说，这场战斗以鲍洛奇大获全胜告终，尤其是“阿根廷香蕉”的发明，令他兴奋了许久。

这似乎是他一生的转折点。这之前，他只是一个贫苦人家的孩子，为生

活所迫才走上打工道路的。“阿根廷香蕉”使鲍洛奇第一次尝到了竞争的乐趣，何况他的对手又是比他大许多的“大个子”。这次胜利使鲍洛奇第一次意识到了自己的推销才能，对于推销工作有了信心。可以说，“阿根廷香蕉”激发了鲍洛奇对于商业的热情，使他第一次感受到了推销工作对他的召唤。

但当时鲍洛奇对自己的职业选择却充满了矛盾。对于出身贫寒之家的年轻人来说，地位显赫的行业，诸如律师和医生等是很有吸引力的。鲍洛奇也是如此，他始终将律师作为自己奋斗的目标。他在水果摊上赚到了足够的钱后，便选择了法学，并希望由此完成他的大学学业。

进入大学以后，鲍洛奇开始认真思考他的前途，他所需要的究竟是什么？是金钱还是地位？

他最终选择了金钱。对此，任何人都不会表示惊讶的。从鲍洛奇的童年生活中很容易看出，生活已经赋予了他一个非常实际的头脑，没有钱就没有一切！这种早期记忆给鲍洛奇留下了如此深刻的印象，以致于他毫不犹豫地选择了金钱。

但他并没有急于作决定。学校生活毕竟给他留下了美好的记忆，他不想过早地离开校园，踏入那条前途未卜的道路，他依然迷恋律师之路的安定和舒适。因此，他总是尽量推迟下决断的日期。

这个日子还是很快地到来了。鲍洛奇在销售上越干越出色，不仅被贝沙称为“推销上有冲劲的小子”，也颇受其他推销员的推崇。一天，他的推销员朋友告诉他，他们已经推荐他到尼尔逊杂货公司担任旅行推销员。

尼尔逊公司是一家颇有名气的老牌杂货批发公司，在圣保罗附近具有相当的实力。然而，不知什么原因，公司始终无法打入北部地区。为此，尼尔逊公司特地向推销员们寻求帮助，物色优秀推销人员，吉诺·鲍洛奇就是推销员们的回答。

现在，吉诺·鲍洛奇开始真正地面对人生的选择了。接受尼尔逊公司邀请并不仅仅意味着他将告别校园生活，告别律师之路；它同样表明，今后的人生之路将是一条充满未知数的崎岖之路，正象他的旅行推销，不知道自己会走到哪里，不知道能否真正成功地推销。他将告别稳定、舒适的职业——这正是他幼年时代所向往的，过一种充满了暗礁，当然也充满了机会的生活。

鲍洛奇还是难以作出决定。大学第四学期注册的这一天，他开着他那破旧的小汽车在校园里转了一圈又一圈。

汽车在校园里缓缓地行驶着，鲍洛奇的头脑却转得飞快。当律师，固然能够很轻易地过上相对舒适的生活，却难再有更大的发展。一个律师的年薪是 15000 元，最多 10 万元；而一个优秀的推销员，他可以使整个世界成为他任意驰骋的疆场。

鲍洛奇不是一个安于平静生活的人，他那冒险家的气质注定了他将会成为一个出色的商人，他不满足于薪金，靠固定的薪水是永远也不可能成为巨富的。鲍洛奇自然不会想到，有朝一日他会成为拥有一亿资产的巨富，但他却敏锐地意识到，平和、安定的生活是无法达到他的目的。

此时，鲍洛奇开始感觉到“阿根廷香蕉”对他的影响是多么强烈了。他对竞争充满了渴望，对推销更是信心十足。通过艰苦的斗争终于战胜对手后的那种美妙的感觉始终萦绕在他的脑海里，他知道，自己已深深地爱上了推销这一行。

想到这里，鲍洛奇觉得他可以作出决断了。他坐正身子，最后深情地看

了一眼安静的校园，便离开了，他甚至没有再回头。

鲍洛奇径直将车子开到邮电局。他给尼尔逊公司打电话，告诉他们自己的决定，并表示，他为公司干活的报酬全部采用现金方式支付，即从他的销售额中提成。鲍洛奇要求的提成比例是尼尔逊公司最高的——利润的50%。

尼尔逊公司的老板乍听之时，非常惊讶：竟然有这么狂傲的年轻人！他随即想到，鲍洛奇敢于提出这样的要求，想必是有些手段的，其他推销员的反映说明了这一点。况且，北部地区是尼尔逊公司屡遭败绩的地方，让这个狂小子去闯一下，说不定还真能闯出点名堂来。

很快，鲍洛奇便收到了尼尔逊公司的回话：公司答应了他的要求，并让他在推销上享有绝对的自由。两天后，鲍洛奇那辆福特轿车便满载着尼尔逊公司的样品奔驰在明尼苏达和威斯康星州的北部地区。这一年，他只有19岁。

以后的事实证明鲍洛奇的选择是正确的。他在推销活动中成绩非常好，为尼尔逊公司打开了局面，他本人也在银行里有了存款。鲍洛奇不仅成为尼尔逊公司的王牌推销员，在整个推销行业中也被视为不可多得的推销奇才。

当然，开始的推销经历是非常艰苦的。在明尼苏达和威斯康星州的北部，尼尔逊公司可以说没有任何名气。鲍洛奇几乎是单枪匹马独闯天下，他所拥有的法宝只不过是自己的热情和坚定的信念。通常，他在汽车上过夜，加油站是他的旅馆，他的食物则是他推销的产品：面包和鱼肉罐头。这段时期的生活，鲍洛奇曾戏称为“与产品加深感情”。正是这种乐观的态度使他挺过了最困难的时期，同样也是这种乐观的态度使他赢得了顾客的尊重。

鲍洛奇玩命地工作，几乎跑遍了明尼苏达和威斯康星州北部的每一寸土地，他的经验越来越丰富，渐渐地摸出了许多窍门。

鲍洛奇将推销视作一项说服别人的艺术。作为推销员，最重要的本领就是能够将自己的热情传给对方，使顾客产生购买欲。

在一般情况下，只要能够站在顾客的角度为其出谋划策，使其了解到商品的优点，生意大多便可成交，这种手法鲍洛奇称之为“激励式推销”，也是他最常用的推销手法。每到一处，鲍洛奇都会勇敢地敲开经销的大门，开始他的推销活动。他在交谈中始终热情饱满，令经销商不得不接受他的建议——购买尼尔逊公司的产品。

鲍洛奇的推销很艺术，他在谈话开始时绝口不提自己的产品，而是拼命地打听对方的经营状况和构想，然后，为对方出谋划策，讲得头头是道，最后，顾客便会惊讶地发现，他们的最佳选择似乎就只能在鲍洛奇的汽车里。

当然，推销是与人打交道的工作，其中由于顾客各自的观念不同，喜好各异，使推销工作变得十分困难。鲍洛奇是不会被困难吓住的，他在各种各样的推销活动中积累了许多经验，也乐于向顾客打听他们的想法和判断，这使鲍洛奇非常了解不同类型顾客的特点，善于体谅他们的心情和顾虑。顾客们喜欢同这位富有人情味的年轻推销员打交道。

鲍洛奇不仅擅长利用感情战术，还善于运用心理战术。人的需要是多种多样的，其中最基本的还是生存需要、自我显示需要、好奇心的满足等，而顾客在购买行为中最典型的心理便是希望以低价钱买到优秀产品的投机心理了，这种心理正是他所要大加利用的。

大家也许还记得，鲍洛奇在“阿根廷香蕉”的销售中所运用的就是一种漂亮的心理战术。他利用顾客们猎奇的心理趁机提高香蕉的价格，又以存货

不多来加重对方的投机心理，结果获得了很大成功。这是他最先认识到心理战作用的一次推销。

在鲍洛奇眼里，顾客的心理是通向财富之门的金钥匙，如果不加以利用，也未免太可惜了。虽然有人认为这种手法太过分了，鲍洛奇却丝毫不以为耻，反而对此有点洋洋自得。

鲍洛奇认为，任何人对某种产品都有一定的估价，这个心理价格便是顾客判断产品贵贱的标准。如果能够使顾客抬高产品的心理价格，实际价格再高也无所谓了。而要抬高产品的心理价格，不用些手段是不行的。

他最常用的武器是涨价通知和其他客户的订单。通常，鲍洛奇会带着事先做好的假情报来到动摇不定的顾客那儿，寒暄之后，便拿出自制的涨价通知给对方看。“您看，这是我刚才收到的通知书，由于市场上产品供不应求，价格上涨是不可避免的。我们公司也准备对产品的价格作一定调整，希望你能够快点下决断，涨价以后再进货损失可就大了。”被涨价的消息打乱了阵脚的客户自然会购进产品，并且对这位够朋友的推销员感激不尽，全然想不到这竟是鲍洛奇一手导演的一场好戏。

有一次鲍洛奇奉命推销绿巨牌豌豆。当时，一般食品专家认为这种豌豆颗粒太大，口感欠佳，市场上的销路不会太好。尼尔逊公司让鲍洛奇想办法尽快将豌豆脱手。

鲍洛奇知道，以一般的做法是难以推出这么多豌豆的，他决定搞一次集体推销。

这天，鲍洛奇将所有的老客户请到自己的住处。他已经做了充分的准备，因此，大家一进门就发现，他房间的地板上堆满了绿巨牌豌豆罐头，似乎正准备运出去。

鲍洛奇正满头大汗地忙碌着，显得元暇接待这些老朋友。互相问好之后，他便很随便地指着地上的豌豆对大家说：“今天请各位来，主要是想向你们推荐一下这种绿巨牌豌豆，这是新进的一种产品，销路非常好，简直把我忙坏了，我想你们或许会对它感兴趣的。”说着，他拿起一个罐头，打开以后让大家传观，并以一种很内行的口吻说道：“市面上的豌豆罐头是每打1块3毛5，而且是大小混装的。现在你们看我这个，绿巨牌，名符其实的巨型豌豆，全部大粒装，每打只卖1块2毛5。现在这种大粒豌豆很时兴，这不，有人订了一大批，这些马上就要运走了。”事实上，当时的大粒豌豆价格是9毛钱一打，由于库存较丰裕，公司让鲍洛奇以8毛5的价格倾销。

杂货商们也未必不知道大粒豌豆口感不佳，但鲍洛奇说城里正在掀起一股大粒豌豆的热潮，谁又能预料这股风尚不会传到这儿来呢？

鲍洛奇见他们还犹豫不决，便建议他们集体订购，这样不仅价格可以优惠一些，还可以送货上门，这样对大家都有好处。正说话间，有几个人走进屋来开始搬运豌豆了。鲍洛奇向顾客们大声说道：“你们想一想，我推销的产品可曾有过以次充好的现象？你们现在不买，等这批货运走了，后悔可就来不及了！”确实，鲍洛奇推销的产品的质量上乘与他的价格高昂同样有名。而且，大家听从他的劝告，也曾大赚过几次。眼看着赚钱的生意就要泡汤，杂货商们沉不住气了，结果，不到一天时间，三百箱豌豆便销售一空了。

当然，这些手段都是非常手法，不能经常使用。鲍洛奇最主要的还是凭着他的勤勉取胜的。推销员的工作看似轻松，其中的艰辛却是人们难以想象的。作为推销员，尤其是旅行推销员，不仅要忍受难熬的孤独寂寞，更要经

得起挫折。鲍洛奇也经常遭到别人的拒绝和冷遇，他甚至曾一度怀疑自己的选择是否正确，推销员的工作是否适合他。可贵的是，他没停留在怀疑和忧郁中，而是更勇敢地叩响了一家家顾客的大门。这种不服输的志气支撑着他拜访了一个又一个的客户，终于获得了出众的成绩。

有人认为，优秀的推销员的诀窍就在于投人所好，顺着顾客说话，才能获得大额的订单。鲍洛奇对此不以为然。他觉得，同顾客保持融洽的关系固然是推销必不可少的润滑剂，却也大可不必对顾客溜须拍马。他认为，优质的产品、公平的价格和周到的服务，便是顾客对推销员的要求。这三项做不到，再多的恭维也是没有用的，商界毕竟是一个很现实的世界呀！

鲍洛奇越来越喜欢推销这一行了。只有极少人才能享受到推销的乐趣，那种征服自我、战胜困难之后的成就感和不断向生活挑战的勇气便是推销员所能得到的最佳礼物。鲍洛奇再也不怕顾客的拒绝了，甚至开始喜欢上顾客的拒绝。在他看来，一次拒绝意味着一次挑战，如何同顾客的偏见作战，让他从不想买到想买，可真要动一番脑筋啊！鲍洛奇在这种战斗中越来越得心应手，他从中发现了自我的价值，体验到了无穷的乐趣。

克服了自身的障碍，鲍洛奇走访的客户数量急剧上升，与之成正比的是他的经济收入的上涨。他不仅第一次在银行里有了存款，还可以有钱贴补家用了。

正当他雄心勃勃准备大干一番之际，他同尼尔逊公司的合作产生了裂痕。原来，由于鲍洛奇销售成绩太好，他的收入竟然超过了公司老板！这怎么行呢！尼尔逊公司一片哗然。最后，公司做出决定：吉诺·鲍洛奇只能领取固定薪水，取消他分成提取佣金的支付方式。

不难想象，鲍洛奇接到这个通知时该是多么的气愤。他立即打电话给公司，质问他们为什么言而无信，中途毁约。

“我说鲍洛奇，你实在是我所见到的最优秀的推销员，也是公司的光荣。只是，一个佣用的推销员，总不能挣得比我这个老板还多吧？我把你的薪水定在公司里最高的一档。你还年轻，前途无量啊！”老板以尽量和气的语调安慰这位王牌推销员。

“你说我挣得太多，公司不赚得更多吗？你们这种做法实在是太没有理！”火头上的鲍洛奇一气之下，便辞去了旅行推销员的工作。

离开了尼尔逊公司，鲍洛奇感到非常苦闷，尽管他喜欢推销员的职业，他还是不得不承认，推销员毕竟是为他人作嫁衣裳。要想发财，最终还是得靠自己才行。他决心开拓自己的事业。

鲍洛奇想起他离开杜鲁茨时，贝沙曾对他说过：“如果在那儿工作不顺心的话，这儿随时欢迎你回来。”于是，这位未来的食品大王再次回到杜鲁茨，揭开了他生活中最富传奇色彩的一页。

三、初具规模

鲍洛奇居然跑到国防部向生产委员会的官员们大肆鼓吹豆芽菜是战争时期蔬菜缺乏的大众最佳的营养替代品，最终从政府获得了500万只锡罐用来生豆芽菜。而当时锡罐是国家严格控制的军需品。

鲍洛奇离开尼尔逊公司，回到杜鲁茨。贝沙感到非常高兴。他发现，经过几年推销员生涯的磨练，这个有志气的年轻人已经成熟了许多，不仅有了

自己的抱负，对事物的看法也更敏锐了。

从此，鲍洛奇便在贝沙家里住下，开始寻找合适的事业。他的第一个选择是大蒜。凭着推销员的直觉，他总觉得大蒜是一笔大有赚头的生意。但事实证明他的直觉是错误的，他干了两年，情况始终好不起来，连他当推销员时节余的一点储蓄也差不多全赔进去了。

正当鲍洛奇全心全意忙他的大蒜生意的时候，第二次世界大战爆发了。鲍洛奇因为膝盖有毛病，很幸运地逃过了兵役。战争给一般人的生活带来了很大的影响。由于市场衰落，运输也陷于停顿，产品的供应非常紧张，在一些比较偏僻的地方，新鲜蔬菜都很难买到。

有一天，鲍洛奇为推销他的大蒜来到明纳玻利斯。在这里，他听说有些日本侨民在花园里生产古老的东方蔬菜——豆芽。作为一个敏感的商人，鲍洛奇对此发生兴趣是不足为奇的。他来到这群神奇的东方人中间，仔细观察他们怎样发豆芽。

一切看上去都那么简单：将豆子放进钻了孔的木桶中，按时加水，白嫩的豆芽就会魔术般冒出来。真是让人不可思议啊！

鲍洛奇发现了新大陆，高兴得手舞足蹈，连大蒜也不卖了，连夜赶回杜鲁茨。他找到贝沙，兴奋地告诉他自己的“伟大发现”，并宣称这一“发现”将带来数不尽的财富。

贝沙满腹狐疑地看着鲍洛奇，他感到这位年轻人有些异想天开了。

“鲍洛奇，你的特长是推销，在我所见到的人中，没有谁有你这样的推销才能，为什么不在这方面去发挥呢？”

“我也很喜欢推销这个行业，只是我不愿意一辈子给别人当伙计。”

“你要知道，吉诺，一个优秀的推销员赚的钱，并不比我这个当老板的少。”

“话是这么说，但推销员赚的钱总是有限的，我在尼尔逊公司的经历就是例子。如果我能有更好的赚钱方法，为什么还要再去为别人干活呢？”鲍洛奇一提到尼尔逊公司就来气，声音陡然提高了许多。

贝沙用一种奇怪的眼光看着鲍洛奇，他没有想到，这个年轻人还有这样的想法。又过了许久，他才叹了口气，说道：“年轻人有点野心是好的！不过，你选择发豆芽这个行业，似乎跟你的雄心并不相称啊！”

“何以见得？”鲍洛奇对于贝沙的经验一向很推崇，连忙做出一副洗耳恭听的架势。

“发豆芽是小得不能再小的生意了。你想想，卖豆芽能赚什么钱呢？况且，这种东方食品，能否在市场上打开销路也还是未知数。你又何必把全部精力用在这上面呢？”贝沙一向将鲍洛奇视为自己的晚辈，他耐心地为她分析情况，想说服这位执拗的年轻人。“我觉得，以你的情况，从事杂货推销是最恰当的。这样不仅能够发挥你的特长，还可以积累很多的经验和资本，等时机成熟了，再自己干，这样不是更稳妥些吗？”

贝沙的建议不是没有道理的，但血气方刚的鲍洛奇怎么会轻易接受呢？况且，他认准了豆芽菜是一个发财的机会，就更不愿意再等待了。

“大卫，你的话听起来是不错，但我觉得豆芽菜是一项大有可为的事业，说不定，它会带来几百万的收入呢！”鲍洛奇狡黠地眨着眼睛。

接着，他告诉贝沙他对豆芽菜的看法：“现在正值战争时期，食品供应很紧张，新鲜蔬菜的运输尤其困难。豆芽菜的生产不受地点和气候的影响，

又很有营养，成本也不高，是最理想的替代品；况且，美国人喜欢猎奇，具有悠久历史的东方食品豆芽本身就极富神秘色彩，再加上广告宣传的影响，肯定会引起人们的兴趣的。如果豆芽菜的生意做开了，还可以在口味和原料上加以变化，形成一个系列，甚至还可以推出一个东方食品家族来。一般人是想不到这方面去的，所以还应该在这上面动脑筋，这样会收到出奇制胜的效果。”

贝沙听了鲍洛奇的解释，越发觉得他不简单。原来贝沙印象中的鲍洛奇只是一个在推销上颇有点鬼才的年轻晚辈，没想到他竟然能有这样的见地。他的这番构思，虽然有点理想化了，却也是比较成熟的，尤其是他的着眼点与众不同，很有自己的风格，能从小小的豆芽菜看到东方食品系列，确实是需要相当魄力的。贝沙不由得对这位比自己小 20 几岁的年轻人产生了敬意。

鲍洛奇关于东方食品家族的设想打动了贝沙，他对豆芽菜也开始发生兴趣了。

20 多年来，大卫·贝沙苦心经营他的连锁商店，尽管他因此过上了相对富足的生活，零售杂货的生意却令他感到厌烦。日复一日，年复一年，千篇一律的工作早已将他的热情消磨殆尽了，经过与鲍洛奇的一番交谈，他那股创业的激情又燃烧起来了，正好鲍洛奇邀他合伙干，他一口就承诺了下来。

鲍洛奇从一个名叫安东尼奥的意大利人那儿借到了足够的资金。与此同时，贝沙卖掉了自己的连锁商店。两个人合作开设了一家充满东方色彩的公司，这就是后来享誉全美的重庆公司的前身。

公司建立起来了，作为合伙人的大卫·贝沙和吉诺·鲍洛奇开始讨论公司的经营思想。鲍洛奇认为，公司必须瞄准整个美国这个大市场，因此公司应该以第一流的包装、优良的品质和新颖的广告宣传手法开拓市场，与其他的食品公司竞争。在企业发展的初期，不妨多花一些钱，扩大影响，等生意做开了，赚大钱的日子就会来临。

对于鲍洛奇的这个设想，大卫表示完全赞同。只是他觉得公司的成长是一件需要时间的事情，希望鲍洛奇慢慢来，不要太心急。

从风格上说，大卫和鲍洛奇是截然不同的两种类型。大卫·贝沙是一个经验非常丰富的商人，他毕业于食品专科学校，涉足商场 20 余年，处事很冷静，擅长企业的内部管理，在经营上倾向于稳健缓慢的发展战略。与他相比，吉诺·鲍洛奇是一个标准的冒险家，他从推销员起家，对于市场开拓颇有冲劲，重视企业的外部宣传工作，好走偏锋，喜欢出奇制胜，在经营上倾向于以强烈的宣传攻势进行强势推销，谋求企业的迅速发展。

大卫是鲍洛奇最初的老板，是他慧眼识才，才使鲍洛奇脱颖而出，成为小有名气的推销怪杰。大卫对鲍洛奇也非常感激。但两个人都是非常要强的人，由于经营上的分歧，也常常发生一些摩擦。好在大卫对鲍洛奇始终保持着一份长辈的宽容，鲍洛奇对大卫也非常尊重，他们的合作初期还算是相当顺利的。

经验丰富的大卫·贝沙和好发奇想的吉诺·鲍洛奇这样的配合在生意上起到了很好的效果。大卫负责原料的采购和产品的生产、鲍洛奇则全力开拓中场。他们工作得都很起劲。再加上相互之间的合作起到了取长补短的作用，公司的发展非常迅速，短时间内就成为食品市场上小有名气的东方食品公司了。

这时候的大卫已经是快 50 岁的人了，可他工作起来那股热情并不比年轻

小伙子鲍洛奇差多少。有一段时间，他们甚至比赛谁先到办公室。结果每天早上5点钟，他们的办公室就已经灯火通明了。

大卫和鲍洛奇工作得这样起劲，他们的工作人员可吃不消了。有几个他们请来帮忙发豆芽的东方人说什么也不愿意干下去了，他们还从来没有看过工作起来这样不要命的老板。最后，他们只好让一家为军方制作胶水地瓜的公司为他们发豆芽。

生产的问题解决了，就看销售了。鲍洛奇想尽办法进行销售，大卫也发动他的老关系，让他们帮忙进行销售，他们在地方报纸上登了很多广告，不仅为黄豆芽制造了一段令人感兴趣的历史，还从黄豆芽的营养成分上做文章，将它说成是成本低廉、营养丰富的新型蔬菜，使劲歌颂了一番。

这样一来，不仅食品加工商对黄豆芽产生了兴趣，连餐馆和零售商也向鲍洛奇订货了。鲍洛奇发现，如果能够绕开食品加工商这个环节，直接面向顾客，他的收入还可以大幅度地增加。

原来，鲍洛奇和大卫生产出黄豆芽之后，其中的大部分都运到加工厂装罐出售。加工商们经常借口豆芽质量不好，压他们的价，他们的卖价则半分不少，鲍洛奇和大卫辛辛苦苦推销得来的好处几乎全被他们拿走了。鲍洛奇对此很不满，却一点办法都没有。食品加工厂是公司最大的客户，得罪了他们，就会失掉一大半的生意。吉诺·鲍洛奇可不是一个甘心受这份气的人，他决定另找加工商，他同好几个加工商进行了洽谈，大家都对此感兴趣，只是，他们又有着同样的难题：战争时期的美国，锡罐被列为军需产品而受到严格控制，一般人是很难搞到的。

这一天，鲍洛奇和大卫两个坐在一起商量对策。现在最大的难题就在于手里没有锡罐，有兴趣的加工商倒是不少。

“难道我们就让他们一直这样卡住咱们的脖子，想不出一点办法来吗？要知道，咱们辛辛苦苦赚的钱，可全让他们拿跑了！”鲍洛奇烦躁地来回走着，他实在咽不下这口气。

“说的是！但咱们手头上没有罐子，也只能任人宰割了。”大卫也是愁眉不展地坐在椅子上，双手一摊，做出一副无可奈何的样子。“吃一堑，长一智，以后咱们做生意可得从头到尾抓到手上，不然就别想赚大钱。”

“等到下次就来不及了！”鲍洛奇不耐烦地挥一下手，打断了大卫的话：“大卫，你再想想看，你的朋友中谁还有办法搞到罐子！”

几天来，这句话鲍洛奇起码说了十几次了。大卫没好气地说：“现在所有的金属都是战略物资，要实行严格的配给制，要弄到罐子，谈何容易！”说着，用手一指墙上的罗斯福像：“我看，也只有他老兄才有办法喽！”

贝沙的幽默触动了鲍洛奇的灵感。他凝视着罗斯福像，愣了半晌，突然跳起来，“有了！咱们干脆到国防部去要。国防部！我竟没想到这一点！”

“你疯了！”大卫以异样的目光盯着手舞足蹈的鲍洛奇：“那么多人人都没能从国防部挖到半个锡罐，你真是异想天开！”

“别人搞不到，索性自己去弄来。你放心，我已经有了一个好计策，你就在这里等我的好消息吧！”

第二天，鲍洛奇来到华盛顿。他径直闯到国防部生产委员会，宣称有一项与战时及百姓生计有关的重大发现要得到政府的支持。在大战时期的美国，一切与战争有关的事情都是很容易引起政府重视的，他很快便见到了生产委员会的负责人。

鲍洛奇开始并没有提及锡罐的事情。他以异乎寻常的爱国热情，大谈美国在战争中的光明前景，竭力表现出自己对战争的信心。正被战争事务缠得焦头烂额的官员们陡然见到这样一位热情的美国公民，不由得大力振奋，对这位其貌不扬的小伙子产生了非常好的印象。

有了这样的一番铺垫，鲍洛奇进入正题了。他告诉官员们，尽管战争给大众的生活带来了诸多不便，但大家对此还是很理解的，并想了很多办法缓和战时的紧张供应。有一种叫豆芽菜的东西就是其中最具有实用性的。

接着，鲍洛奇又搬出他在广告中所用的一大批数据，说明豆芽菜的营养成分是如何如何丰富，成本是如何如何低廉，它在大众中又是如何如何受欢迎，力图说明豆芽菜是战争时期最佳的替代营养品，具有极大的推广价值。他还煞有介事地宣称，杜鲁茨已成立了豆芽生产协会，并准备让全国分享这一于国于民大有裨益的新产品云云。

最后，鲍洛奇表示，这样一个宏大的计划，没有政府的支持是不行的，尤其是现阶段，急需一大批锡罐以便将豆芽菜装罐出售，希望政府能够予以大力支持。

官员们听完这位“爱国公民”的陈述，认为他的想法非常有意义，应该予以支持，让他写一个申请来。鲍洛奇在申请中又大肆吹嘘了一番，并再三强调：这种有关国计民生的新产品的推广，对于后方的稳定具有莫大的好处。结尾，他堂而皇之地署上了“豆芽菜生产协会”的大名。

很快，五百万个略有瑕疵的空罐便批给了这个仅有两个人的“协会”。生产委员会的负责人还再三向鲍洛奇表示，如果他们的计划中还有其他困难，欢迎他随时到华府来。

鲍洛奇居然从国防部弄到了五百万只锡罐，这对大卫确实是一个意外之喜。他没有想到，鲍洛奇轻而易举地把他们的难题解决了。很快，他们便开始了自己加工装罐的生意。由于是请了一家包装公司代替，包装费还是免不了的，但少了一个老出难题的包装商，他们的业务顺利多了，赚的钱也增加了不少。

到了这年的五月，包装公司有了自己的业务，再没有余力为鲍洛奇服务了。鲍洛奇和大卫决定建立自己的加工厂。他们找到一家濒临倒闭的工厂。这家厂子原来是生产豌豆罐头的，虽然停工了，机器还是挺好使。他们花了5000元将它买下，稍加改装，使它成了一个相当不错的豆芽菜加工厂。然而，鲍洛奇和大卫对于包装加工都不是内行，虽然有了自己的加工厂，却完全不知道怎样管理才好。他们只得请了一位包装行业的专家，让他负责包装加工厂的经营。

鲍洛奇为找到这位包装商可是费了不少功夫，几乎没有人愿意受雇于他，最后托朋友的介绍，才找到了这样一位加工业的专家。对方提出了很苛刻的条件，要求让他放手经营这家工厂，即使是鲍洛奇，也是要付给他包装费的。因为鲍洛奇正值用人之际，只得答应了他的要求，尽管内心很不情愿。谁也没有想到，就是这个加工商，日后几乎导致了他们公司的倒闭。

随着难题一个个地解决，豆芽菜的生意渐渐红火起来了。这时候，鲍洛奇认为他可以实施他的“东方食品家族”计划了。他把芹菜和其他蔬菜混在一起装罐出售，并给它起了一个具有东方色彩的名字——芙蓉。芙蓉是一种具有多种口味的杂碎，它的诞生完全是出于鲍洛奇一时的灵感。后来，鲍洛奇又对它做了调整，增加了一些具有刺激性的意大利调味品，使芙蓉吃起来

有一种特别的风味，这使它大受欢迎，成为鲍洛奇的主要产品之一。他和大卫的公司因此改为芙蓉公司。

除了在口味上下功夫，鲍洛奇还专门生产了冷冻专用豆芽。这是他和大卫进军冷冻食品市场的第一个步骤。冷冻豆芽不仅样子很漂亮，也非常适合主妇们的需要，经销商们因此对鲍洛奇赞不绝口。后来，竟连鼎鼎大名的通用食品公司也对冷冻豆芽发生了兴趣。他们通知鲍洛奇，让他运一车货去。

既然对方没有指明是怎样的车子，鲍洛奇便找了当时最大型号的货车，整整有 4000 箱。这在当时的杜鲁茨是很轰动的一件事，谁也没有见过那么大型号的汽车！事实上，鲍洛奇也足足用了 1 周时间，才找到那样一辆汽车。

这时候，鲍洛奇和大卫的芙蓉公司已经有了相当牢固的基础了。这家专营中国食品的公司在大众中拥有相当不错的声誉，大家都喜欢他们的产品中那种独特的风味。

在食品界的同行中，鲍洛奇被视作一个“怪杰”，因为他的公司作为专门经营东方食品的企业，其中竟没有一个东方人！这样的公司居然能够让它的产品遍布市场的每一个角落，人们对于公司所有者的好奇也就不足为奇了。事实上，很多食品商都认为，芙蓉罐头的推销工作是同行中最出色的，对于主持此事的鲍洛奇，他们也格外尊敬和好奇。

四、迎接挑战

鲍浩青经营的中国炒面风靡全美，甚至打入了国际市场。

吉诺·鲍洛奇和大卫·贝沙的中国食品公司逐渐走上了正轨，鲍洛奇也因此感到非常振奋，甚至有些骄傲，变得越来越大胆了。在他看来，这世上似乎没有什么事难得住他。

由于做杂碎罐头需要大量的芹菜，芹菜的价格往往成为左右鲍洛奇生产线成本的重要因素。所幸七八月份的芹菜市场，价格非常低廉。通常情况下，鲍洛奇对于低廉的芹菜价格会感到很欣慰的，然而，这次他想在这上面弄些手段。

他的想法是：趁芹菜价格低廉之际，大批购进，将它囤积起来。这样，等芹菜生产旺季过去之后，他们就可以将多余的芹菜卖大价钱。

开始，一切似乎都在预料之中。鲍洛奇大量购进芹菜之后，市场上的芹菜价格直线上升。鲍洛奇还在不断地购进，他要让价格再升一点才脱手。又过了几天，鲍洛奇停止了采购时，他已经成功地将芹菜价格哄抬到一个很高的水平。现在，他所需要做的一件事便是等待，只要再过一段时间，他就可以将他的芹菜以史无前例的价格抛售出去。鲍洛奇满意地望着这些青翠可爱的芹菜，似乎望着一座小小的金山。

当他兴高采烈的时候，他发现了自己的错误。他竟没有想到，这么多的芹菜早已超过了他们的冷冻厂的储藏量。事实上，将整个杜鲁茨的冷冻设备加在一起，也不足以储备这么多的芹菜。

没有地方储藏的芹菜很快变黄腐烂了，鲍洛奇只好将它们丢弃了。一开始就反对鲍洛奇操纵芹菜价格的大卫眼看着大把大把的钞票随着鲍洛奇的奇想化作灰烬，不由得对他这种莽撞的作风起了戒心。这是鲍洛奇和大卫合作破裂的开端。

尽管鲍洛奇的这次冒险造成了很大损失，他们的业务依然呈现出上升趋

势。这时候，战争已经结束了，战后的复兴工作开始给这个国家带来了繁荣。随着越来越多的年轻人重返家园，鲍洛奇深信食品工业的春天到来了。他更加起劲地扩充公司的规模和业务范围，并开始大做广告了。

然而，美妙的前景使鲍洛奇那种自作聪明的作风又暴露出来，这次，他犯了一个更大的几乎是致命的错误。

本来，鲍洛奇同他的包装商订有协议，规定产品的价格是每箱3元6角钱，其中付给包装商的加工费是每箱1元7角钱。对此，鲍洛奇早就感到不满。他觉得，包装商并不是合伙投资人，只不过是雇来负责加工的工作人员罢了，凭什么要干涉公司产品的销售呢？

基于这一点，鲍洛奇并没有将合约中关于双方共同商定价格的条款放在心上。当他来到波士顿进行推销时，他发现，每箱3元6角的定价大便宜，于是，他将价格提高到4元4角，提价后的产品销售依然不错，他便以这个价格作为产品的售价了。

鲍洛奇擅自提高了价格，却没有将新定的售价告诉包装商，给包装商的加工费仍然是每箱1元7角。包装商发现这一情况后，来到法院，要求芙蓉公司赔偿他的损失。

当鲍洛奇和大卫收到法院通知后，他们简直不相信自己的眼睛！他们重金聘来的包装顾问不仅能干涉他们的经营，竟然堂而皇之地要求他们赔偿损失。大卫是竭力主张和平解决的。和气生财，这是他所奉行的商业准则之一。多年的商业生涯中，他还从没有看到谁在打官司中得到真正好处。

鲍洛奇则坚持决不妥协：“产品是我们的，甚至连他的加工厂也是我们的，我们当然有权随便处置了。无论降价还是提价，都是我们自己的事，他凭什么跑来指手划脚，干涉我们的定价！说到底，他不过是一个雇工嘛！”他显然对此感到十分气愤。“我们是不会输的。”鲍洛奇对大卫拍着胸脯道。

但结果，芙蓉公司败诉，被罚款82000元。在当时，82000元可不是个小数目。虽说是鲍洛奇和大卫分摊，对鲍洛奇而言，这也是一笔不小的负担。当时，鲍洛奇刚刚结婚，他几乎变卖了所有能变卖的东西，才勉强度过了难关。而作为他的新娘的路易斯，所能保留的唯一信物只有那一只结婚戒指。

祸不单行，与包装商的纠纷还没有完结，他们的包装加工厂又被一场大火烧掉了。此时，大卫已在佛罗里达谈妥了一笔很好的生意，闻此恶讯，他差一点晕过去。不用说，这笔生意是告吹了。尽管这座工厂是保了险的，他们也很快找到了一家更好的加工厂，但一个良好的机会却永远失去了。这段时间的鲍洛奇和大卫，一个灾祸接着一个灾祸，真是时运不济。

生意上的挫折使鲍洛奇变得非常暴躁，他动辄向大卫发脾气，总为一些鸡毛蒜皮的事情对他横加指责。本来，平白无故地损失几万块钱，对大卫已经是够倒霉的了，偏偏鲍洛奇又总是对他挑剔，仿佛损失是大卫造成的，大卫实在没有再合作下去的心情了。最终他们只有分手了。

一连串的危机拆散了鲍洛奇和大卫的“最佳搭档”，鲍洛奇买下了大卫的股份，独力支撑危局，大卫则远走他乡开辟新天地去了。

接下来的1947年，是鲍洛奇从商生涯中最艰苦的一年，他欠包装商的钱还没有还清，新的债务又增加了。连联邦政府也因为员工的工作时间问题而找他的麻烦。而鲍洛奇本人，几乎已经变卖了所有能够变卖的东西，在窘迫的困境中苦苦挣扎，似乎每时每刻都有破产的危险。

与包装商的诉讼失败，使鲍洛奇的信誉大跌。没有人相信他还会重新振

作起来，鲍洛奇的罐头销量停滞不前，银行则根本不考虑他的贷款申请。鲍洛奇不仅缺少买原材料的钱，连职工的薪水也几乎发不出来了。

鲍洛奇为此跑遍了全州的银行，作为磕头作揖的结果，总算有一家州立小银行愿意帮助他，这笔贷款对鲍洛奇来说，无异于久旱逢甘露。他又振作起来了。

来之不易的贷款给鲍洛奇的企业注入了新的活力，那座小小的加工厂又开始热闹起来了。战后的繁荣市场帮了鲍洛奇的大忙，他的芙蓉罐头销售额有了回升，所欠的债务也逐渐减少了。

这时候的鲍洛奇每天早上四点钟起床，赶到邮局取回公司的信件，回到办公室将信件一一拆阅，并以此确定当天的事务。他总是赶在员工上班之前将他们当天应做的事写成备忘录，他这样一直要忙到晚上 8 点多钟才能回家。

有一天，鲍洛奇到佛罗里达去买芹菜。由于遇上了暴风雪，他不能按时赶回杜鲁茨。归心似箭的鲍洛奇给杜鲁茨的办公室打了个电话，在电话中得知，他已经被食品联售会踢了出来。

这真是一个天大的坏消息。食品联售会是一个总部设在费城的全国性食品（卡特尔）协会，在全国范围内享有很高的声望。被食品联售会踢了出来，不仅意味着鲍洛奇失去了大量的订单，他的芙蓉罐头也将遭遇一场可怕的信任危机。顾客们将会因此认为鲍洛奇的产品有问题而纷纷离他而去。如果是这样的话，鲍洛奇的事业可就真的完蛋了。

鲍洛奇立即打电话给食品联售会的负责人普里斯汀，要求他给自己一个机会，以便证明芙蓉公司的产品是优良的。普里斯汀告诉他，他可以获得任何机会证明自己产品的品质，最后，他们决定在普里斯汀的办公室进行一次现场品尝。

所谓“品尝”，就是当着买主和经纪人的面将罐头打开，由大家来评定它的品质以及它所含成分是否符合标准，这在当时算是最权威的鉴定方式了。

普里斯汀同大卫·贝沙一样，是一个真正的绅士。他满脸笑容地接待了鲍洛奇，将他让进客厅，并关心地询问他的近况，显得非常亲切。

落座不久，鲍洛奇便言归正传，讲述起他的产品来。他详细介绍了东方食品的工艺过程和特色，尤其强调了它具有与众不同的口味并因此备受大众欢迎。

普里斯汀听了鲍洛奇的陈述，并没有表示意见。鲍洛奇抓住机会，操起一把刀子，笑着说：“百闻不如一见，您想尝哪一种？杂碎？还是青菜？”

“请将右边的那听青菜罐头打开。”

鲍洛奇知道自己的一番话已经博得了对方的好感，现在就看最后一下子了！他熟练地将罐头切开，心中如释重负。“东方食品可是一种有特色的产品啊！”他很快揭开了罐头盖。

天哪！就在青菜杂碎的上面，正伏着一只肥得流油的蚱蜢，真是让人意想不到！

鲍洛奇感到一阵电击的感觉传遍全身。他的额头上冒出了冷汗。完了！全完了！竟然出现了这种事情！

10 年来的努力算是白费了。

他绝望地抬起头来，和他同来的当地的经纪人的脸拉得老长老长，显然

他也发现了青菜上的这个小生命。鲍洛奇无颜面对普里斯汀，只有用眼角偷偷瞟了一眼。

奇怪！普里斯汀还是那样笑呵呵的。莫非……莫非掀起的盖子挡住了他的视线？啊！这可是唯一的机会！鲍洛奇抢先抄起一只匙子，笑着对普里斯汀道：“看起来实在是太棒了！我可得先尝一口。”说着，以最快的速度将那只蚱蜢送进嘴里，若无其事地咀嚼着，还煞有介事地点着头说道：“太棒了！普里斯汀，现在该你了。”

普里斯汀并没有注意到那位年轻的经纪人因紧张而发白的脸。他看着怡然自得的鲍洛奇，还以为这是他惯用的推销员伎俩呢！普里斯汀最后品尝的结果，也认为鲍洛奇的产品具有独特的口味，是一种很不错的食品。“看来，取消食品联售会向你们的订货是不公平的。”

“蚱蜢事件”似乎给鲍洛奇的坏运气划上了句号。他的事业渐渐从困境中走了出来，呈现一种快速增长的势头。他觉得“芙蓉”这个名字还不足以体现他的抱负，就将公司的名字改为“重庆”（chunqing）。这个名字听起来很宏伟，有一股先声夺人的气势，鲍洛奇以后再没有改动过它。

不久以后，重庆公司已经还清了欠款，走上了稳步发展的道路，再也不必为生存提心吊胆了。现在，鲍洛奇要创造出一种更独特的新口味，以此将重庆公司推入最优秀食品公司的行列。

鲍洛奇的选择是炒面。重庆公司原来的产品都是一些蔬菜罐头，在市场上无法形成强有力的冲击。鲍洛奇决心生产一种能够使顾客每天食用的产品，让它进入千家万户，成为美国人生活的一个重要的组成部分。

鲍洛奇有了这样的抱负，并没有奢望他的炒面取代面包牛排成为美国人的主食，因为这是根本不可能的。他的宣传也竭力给人们造成一种印象：吃重庆炒面，是三餐之外最廉价也最有趣的享受。

根据这个设想，鲍洛奇的炒面要有一种与他以前的产品完全不同的强烈口味，才能吸引更多的消费者，鲍洛奇将母亲搬出来，让她在这上面动点脑筋。

鲍洛奇的母亲梅琪琳娜确实是一位烹调大师，她调制出了一种兼有东方风味和意大利风味的新口味，还教给鲍洛奇不少调味的诀窍。

经过母亲的一番点拨，鲍洛奇的炒面开始受到顾客的欢迎。在炒面刚上市的时候，鲍洛奇采取了非常慎重的以售定产的方法，即根据炒面的订货数决定炒面的生产，这种方法减少了不必要的损失，还能保证产品的绝对新鲜，这在同类产品中是非常难得的，鲍洛奇的一位老顾客曾对他开玩笑说，他的产品运到纽约的时候，里面还是热的。

鲍洛奇对炒面的慎重态度给重庆炒面带来了声誉，炒面的订货越来越多，以售定产的方式已经不能满足销售的需要了，这时候，他才改用大批量的生产方式。

后来，鲍洛奇又在炒面的包装上做文章。炒面的主要原料包括青菜和肉酱，由于肉酱要蒸馏消毒，在这个过程中青菜往往会出水，这就形成了一个难题：面条的软硬度随蒸馏时间的长短变化很大，很难将它把握得恰到好处。对此，鲍洛奇的对策是分开加工、装罐，采用他新发明的“分隔包装法”进行包装。这样，就解决了制作工艺中的最后一道难题，大大提高了炒面的质量。

中国炒面的成功使重庆公司进入了快速成长时期。1950年以后，重庆公

司的炒面开始风靡全美，甚至还打入了国际市场。

到了这个时候，鲍洛奇算是走出了艰苦创业的阶段，进入了一个新纪元。回首当初从大卫手中接过这个摊子时，鲍洛奇的心情确实非常沉重，他对大卫感到歉疚，对自己感到悔恨，对于公司的未来则完全没有把握。好在他没有被重重困难压倒，而是迅速摆脱了往昔的阴影，开始了新的战斗，这是非常难能可贵的，要知道创业者自身的某些心理障碍往往会扼杀他的创造力。鲍洛奇能够始终保持一种“向前看”的乐观态度。这是他成功的支柱。

鲍洛奇以其独特的眼光和出众的经营哲学在食品世界里纵横捭阖，使经营中国食品的重庆公司从无到有，最终发展成为拥有1亿美元资产的超级食品公司，创造了一个奇迹，他本人也因此被誉为“商界奇才”。

当重庆公司现代化的总部办公楼于1951年在杜鲁茨拔地而起时，《纽约人杂志》评论道：“重庆公司正如它所经营的豆芽菜，在一夜之间成为了巨人。”

重庆公司是鲍洛奇一生心血的结晶。他眼看着它从无到有，渐渐地发展壮大，终于变成了一家大公司，心中别提多自豪了。

在经营重庆公司的20年间，鲍洛奇就象一位负责的父亲，无微不至地照顾着重庆公司的所有业务，包揽了公司所有的重大决策。他的辛劳换来了重庆公司的快速成长。然而，正像父辈们经常遇到的那样，当重庆公司终于成长起来之后，鲍洛奇发现，他再也无法像以前那样随心所欲地支配重庆公司。尽管鲍洛奇采取了很多办法制止公司规模的扩大，重庆公司还是日甚一日地成长起来。酷爱权力的鲍洛奇可不愿轻易交出他的权力，他还是象过去那样全盘过问公司的业务，他的工作量越来越大，但是，他发现，自己所能控制的业务却越来越少了。他毕竟是一个人而不是神，根本照顾不了这么多琐事。万般无奈之下，一向眼高于顶的鲍洛奇还是接受了专家的建议，挑选了一批高级干部负责公司的日常业务，由他们组成“管理委员会”，对业务进行集体管理。

鲍洛奇成立“管理委员会”，是在万般无奈的情况下不得已而为之的，他很快就感到后悔了。唱惯了“独脚戏”的鲍洛奇总觉得自己的权力被剥夺了，非常不习惯。对于“管理委员会”，他表面上听从他们的意见，心里却颇有些不以为然。况且，鲍洛奇是一个相当自负的人，别人做的事，他很少能看上眼。在他看来“管理委员会”的许多措施都很不妥当，只是由于专家们再三告诫，他才没有干涉。然而，没有了鲍洛奇的重庆公司不仅没有垮掉，在业务上反而有一种上升的趋势。看到这种情况，鲍洛奇内心的失落是可想而知的。

渐渐地，鲍洛奇开始失去耐心了。他觉得“管理委员会”越来越难以令人容忍，他们似乎不是为鲍洛奇管理公司，倒是帮着工人们整老板的。当“管理委员会”提议在员工的停车场安装暖气时，一场正面冲突终于爆发了。

鲍洛奇认为，在员工的停车场安装暖气纯属浪费，公司根本用不着这样干。

“恰恰相反，”管理委员会的负责人比尔解释道：“我们是为了替你节省钱才这样做的。”

“哦？”鲍洛奇颇感到意外：“我可看不出这有什么必要性。”

“请你算一算，”比尔耐心地解释道：“如果天气冷，汽车要花5分钟才能启动。照1000人算，每天多花费80小时的人工，算下来一天就是400

多元呢！”

“但发动车子是下班以后的事，花费的时间是他们的，与我无关，为什么要我掏腰包呢？”鲍洛奇很迷惑。

“可是，如果停车场不装暖气的话，员工可以要求提前5分钟下班。”

“这不公平！”鲍洛奇咆哮道。

“不，这很公平。老板可以改善员工的生活而不肯改善，损失当然应该由老板承担。”比尔说得非常肯定。

“咦？你们到底是帮助我管理公司，还是帮员工整我？多少年来，我们不都是这样过来的吗？”

“过去你这样做也许行得通，但现在不同了，现代社会要求老板多为员工着想，为员工谋福利。”

“时代不同了”这是鲍洛奇无法否认的事实，但他却很难理解这种时代特点。多少年来，公司没有暖气甚至没有象样的设备，但有时候星期天也还要加班。在当时那样的艰苦环境中，大家勤奋地工作，终于有了现在的光景。现在，公司发展了，职工待遇有了改善，大家却不再将公司视做自己的产业自己的家，成功使大家懈怠、放松了。时代在前进，而人们似乎变得越来越贪图享受了。想到这里，鲍洛奇心中涌起一阵酸楚，昔日熟悉的重庆公司在刹那间变得那么遥远，那么陌生了。鲍洛奇心中产生了激流勇退的念头。

50年代初期，重庆公司最困难的时候，鲍洛奇曾考虑将公司转让给当地一位富有的律师。当时他有感于自己一心扑在工作上，个人婚姻家庭生活有崩溃的危险，主动提出转让公司的建议。但那时的鲍洛奇实在是声名狼藉，谁也不愿意购买他的企业，鲍洛奇硬着头皮干下去，竟然越干越好，现在重庆公司已经是万众瞩目的最佳投资对象了。

个人辛辛苦苦地创立一项事业，将它发展成为具有独特风格的大企业，然后却不得不把它卖掉，让别人拥有自己创立的企业，甚至于改变它的特点风格，这无论如何都是一件很残酷的事情。尽管鲍洛奇已经准备放弃重庆公司，他还是不希望自己多年的心血在一夜之间毁于一旦，所以，他在公司转让的过程中非常慎重，他要将自己的公司托付给一个值得依赖的人。

鲍洛奇寻找的是一个与他具有共同经营思想的人，只有这样才能保持重庆公司的特点，他虽将离开重庆公司，但他的思想仍将延续下去。

公司的兼并和转让，是一种相当复杂的经营战略。在美国，各大公司之间相互倾轧互相吞并，竞争十分激烈，鲍洛奇也不得不加以提防，他曾与好几家企业接洽，然而，他发现真正了解他的公司并对公司的经营战略感兴趣的寥寥无几。

在多次的接洽中，鲍洛奇逐渐形成了自己对公司转让的一套思想。

首先，要将自己未来在公司的地位做好安排，自己必须在公司中保持强有力的位置，以便在紧要关头对自己所创立的事业能够有所帮助。

其次，在谈判过程中必须抱坦率的态度。公司的转让是一件严肃的事情，双方必须以坦诚的合作态度进行洽谈，交换彼此不同的看法以及公司的情况和资料，在同等的基础上进行选择。洽谈中不够坦率的人，多半心怀鬼胎。

第三，最后再提出价格问题。

公司的买卖是一项公平的交易，必须在完全了解对方的前提下才可能提出公平的报价。如果彼此对对方的经营思想、发展规划、企业现状与潜力了解不够，就贸然提出价格问题，那只会给谈判设置障碍。

鲍洛奇根据这三条原则进行筛选，却始终找不到合适的对象。这时候，他的老友约翰·菲利普登门造访。

约翰原来是美国家用产品公司的副总裁，曾代表本公司与鲍洛奇谈判重庆公司转让事宜，那次谈判由于价格上的分歧告吹，但鲍洛奇与约翰却惺惺相惜，成为莫逆之交。

这次，约翰是代表雷纳德烟草公司来见鲍洛奇的。原来，他早在几年前就跳槽到了雷纳德，现在是该公司食品部负责人。

约翰是一位精明、果断的经理，也非常有抱负。他一上任，就对食品部进行大刀阔斧的改革，将它扩展成为一个综合性的食品公司。他对鲍洛奇的重庆公司很感兴趣，打算对它进行收购。

此时的重庆公司，声誉不断上升，业务蒸蒸日上，各方面均处于鼎盛状态，但鲍洛奇并没有以此作为自己的筹码，而是先仔细听了约翰的条件。

约翰提议由雷纳德烟草公司收购重庆公司，组成包括十几个公司在内的雷纳德食品托拉斯，约翰任总裁，鲍洛奇担任代表会主席，对公司拥有与约翰同等的发言权。这样，鲍洛奇就可以从重庆公司脱身出来，全力发展北方的吉诺以及其他企业。在新公司中的绝对发言权使他再也不必担心重庆公司无疾而终了，同时，近亿元的收入使他可以全力开拓新事业。没有比这更优厚的条件了。鲍洛奇初步决定接受他的建议。

他按捺住心中的喜悦，依然仔细地对雷纳德公司的经营思想、生产、销售、资产、财务等情况进行了深入的研究。一切都完美无缺，鲍洛奇决定将公司转让给雷纳德烟草公司。

于是，约翰·菲利普亲自赶到杜鲁茨，就公司转让的细节问题进行谈判。双方约定，鲍洛奇的代表会主席职务是不受约束的，他想干就干，不想干就自动离开，不受任何约束。

1968年11月22日，鲍洛奇在纽约同雷纳德公司签订了合同，结束了他在重庆公司的总裁生涯，变成了雷纳德公司的股东。

这次生意使鲍洛奇获得了6300万美元的现款。他不必再为经营上的风险担忧，卸下了重庆公司这副重担，他可以有更多的时间发展他在北部的鲍洛奇公司。除此之外，他还计划开办一家连锁店，以及一家汽车旅馆。他卖掉了一个公司，却准备建立3个公司。看来，他注定要和公司打一辈子交道了。

然而，失去了苦心经营多年的重庆公司，鲍洛奇还是感到非常遗憾。重庆公司凝聚着他的理想、他的智慧。

20多年来，他的心始终与公司的命运连在一起。重庆公司已经成为他生命的寄托，失去了这个寄托，他感到异常空虚。

对鲍洛奇而言，一个旧的时代结束了，迎接他的将是另一次全新的挑战。

服装帝国的国王——皮尔·卡丹

皮尔·卡丹生于1920年7月2日，出身于贫穷的农民家庭。于本世纪五、六十年代发迹。经过几十年的奋斗，卡丹不仅成了法国乃至世界最伟大的服装设计大师之一，而且还以自己的经营之才，建立了以服装、餐饮、家具等几十种产业组成的产业帝国。目前，“卡丹帝国”拥有自己的银行，在夏纳，还拥有自己的私人码头。全世界90多个国家约有600多家工厂在生产卡丹的产品，他在全世界拥有10个陈列馆，他的服装打进了185个国家，他的5000多家售货店遍布世界各个角落。全世界约有18万人在为皮尔·卡丹工作。

皮尔·卡丹可称当今世界的风云人物。他是法国时装业的大师，是创新与冒险的奇才。服装、汽车、飞机、家具、地毯、镜子、灯具……几乎一切有形的东西都包罗在他巨大的帝国之中，这个“帝国”的总部就设在法国总统府——爱丽舍宫旁边，巴黎著名的福博·圣·奥诺莱街上。但是，千万不要被这令人眼花缭乱、目不暇接的种种物象所诱导，误认为这就是卡丹帝国的全部。我们大家很可能被迷惑，忘记了这个帝国的灵魂，充满传奇色彩的时装大师和他那颗充满活力、永不衰竭的心。

一、走向巴黎

卡丹在童年时代对服装就充满了兴趣，他的第一个时装作品是为一个布娃娃做的艳丽的小花裙。那时皮尔·卡丹7岁。

1920年7月2日，在意大利举世闻名的水城威尼斯近郊，皮尔·卡丹降生于一户贫苦的农家。据他自己回忆道，他的父母都是意大利人，靠种植葡萄以及在山里凿冰养家糊口。他们的家族几代人没有从事艺术工作的，甚至根本没有和艺术沾过边。卡丹是一个纯正的农民后代。

小卡丹来到人世之后，饱尝了饥寒的痛苦，父亲的葡萄园的收获个凭大公恩赐，遇到风调雨顺的时候，小卡丹还勉强能吃两口双亲省下的饭菜。遇到年景不佳时，他的父亲还得忍受饥寒，跑到山里为人开冰。疏通行道，以换取微薄的报酬，养家糊口。尽管如此，懵懂无知的卡丹仍然沐浴着地中海和风度过了两年安定的时光。

战争的硝烟覆盖了意大利水城，威尼斯的上空也没有了一片白色的云彩，到处是战火焚烧的葡萄藤的烟雾，卡丹的家连最起码的生存条件也被战火吞噬了。为了逃避战乱，维持生计，卡丹的双亲被迫离开了祖辈种植和养活他们的葡萄园。在马蹄声碎、硝烟熏人的情形下，卡丹的母亲用一块蓝色的破被单包裹着两岁的小卡丹，一家老小背的背，扛的扛，终于在依依不舍中，踏上了背井离乡的旅途。当他们一家老小来到即将告别的水城的河边时，卡丹的父亲用一块沾湿了威尼斯河水的毛巾给儿子擦了擦脸和挥动小拳的手。父亲深知这一别的意味，他明白，这可能是自己最后一次亲手用威尼斯的水替儿子洗脸洗手了。于是他尽量把儿子的脸和手擦得干干净净。这一举动，与其说是为小卡丹洗干净了脸和手，不如说为小卡丹进行了一次特殊的洗礼。他不仅祈盼儿子能用新的面孔认识世界，而且希望儿子将来能用一双干净的手去创造新的生活。可是父亲的心意小卡丹全然不能领会，他只会转动着眼珠，继续挥舞着小拳头。

不知经历了多少关口，度过了几重磨难，这一家人越过边境，来到了法

国。在法国，他们举目无亲，法语又说得不太流利，因此找一处栖身之地都很困难。客走异乡的农民在别人的土地上总觉得胆怯和陌生。终于，格勒诺布尔——法国的一个小城收留了他们。父亲找到了一份工作，全家结束了流浪生涯，居住下来。在这一天，皮尔·卡丹便具有了意大利和法国的双重国籍。

一个夏天的午后，阳光明媚，已经逐渐适应了新的生活环境的皮尔·卡丹独自一人在离家不远的街心花园玩耍。水池边，一个富贵人家的小姐正摆弄着一个布娃娃，时而抱在怀中拍着，哄着，时而放在对面谈心。小卡丹被这个不会说话的漂亮娃娃深深地吸引住了。于是他开始围着池边的那个小姑娘转来转去，仿佛想从各个角度去看清那个可爱的娃娃。谁知就在这时，小姑娘忽然拎起娃娃的胳膊，不高兴地说：“我讨厌这布娃娃的裙子。它的颜色太难看了。”然后，撇撇嘴把布娃娃扔在了草坪上，转身跑到别的地方去玩。卡丹惊奇地凝视着被抛在草地上的那只布娃娃的裙子，的确不那么显眼，淡色的布料虽然还是新的，但这种自来旧的颜色确实不那么讨人喜欢。当他凝视布娃娃片刻再回过头来寻找那个小姑娘时，她已经不见了。卡丹拾起娃娃，轻轻拍落沾在她身上的草叶，在徐徐和风中暗自想道，我要为小娃娃换一身新的衣裙，颜色要像鲜花一样艳丽多彩。于是他略带慌怯地将娃娃带回了家。

妈妈一见孩子拿了这么一个漂亮、崭新的布娃娃回到家，当时就发了火，严厉地训斥他不该乱拿人家的东西。直到小卡丹委屈地将刚才发生的一切讲述出来，妈妈才又懊悔又无奈地将卡丹搂在怀中。他们一家人流浪至此，全靠丈夫一个人的薪水过活，哪里还有闲钱为卡丹添置玩具呢？看着别人家的孩子手中拿着各种玩具，开心玩乐的时候，她也时时感到内疚。于是她一边抚摸儿子的头发，一边安慰道：“孩子，别委屈了，是妈妈错怪了你，妈妈现在就给你找最好看的碎花布，让你给娃娃做新裙子。”晚上，卡丹用了整整一个小时，给娃娃做了一件非常艳丽的裙子，看着娃娃在自己的手中灿然生辉，小卡丹心中别提多高兴了。这是他的第一件作品，也使他第一次在服装设计中体味到了前所未有的兴奋与喜悦。这也许正是皮尔·卡丹日后走上时装设计之路的原始动因吧。

第二天一大早，他抱起打扮一新的布娃娃再次来到街心花园，迎面正遇上昨天的那个富家小姑娘。小姑娘紧盯着他手中的娃娃大声说：“小男孩，你哪里来的这么漂亮的布娃娃，给我玩玩好吗？”听到夸赞，卡丹的心里别提多高兴了，他真不忍心将真相告诉小姑娘，不舍得将自己的作品还给她。但最后他还是原原本本地将实情告诉了她，然后依依不舍地与自己创造的第一件作品道别。那一年度尔·卡丹7岁。

就是这一年，皮尔·卡丹一家开始了第二次迁徙。在5年的定居生活之后，父亲在圣艾蒂安找到了一个推销葡萄酒的差事。于是卡丹一家便告别了第二故乡，迁居至圣艾蒂安。到这里以后，家里的经济稍许比在格勒诺布尔好了些，但是在陌生的圣艾蒂安，卡丹感到非常的孤独，没有小朋友跟他玩，再也见不到那位抱着布娃娃的小姑娘了。在陌生而孤独的世界里，除了双亲的爱，他什么也没有。一天，他跟随母亲来到一家百货商店买东西。在商店橱窗里，看到令他触景生情的布娃娃，他多么盼望能有机会再给小姑娘的布娃娃缝制美丽的裙子，于是他终于向母亲开口：“妈妈，给我买一个布娃娃吧！”望着儿子期待的眼神，卡丹的妈妈深深理解儿子刚到一个新地方的孤

独的心，于是便从买日用品的钱中扣出一部分给小卡丹买了一个布娃娃。买来的娃娃并不尽如人意，也许是因为在卡丹的眼中，没有一个娃娃的衣裙是漂亮迷人的，他要亲手为娃娃缝制出最具魅力的衣服。

1928年，小卡丹告别了孤独的环境，进入了当地的一所小学就读。但他并没有因此快活起来，他的内心已经在多年的异乡生活中磨练得纤细而敏感了。因此，在同学中很难有玩得来的朋友，学习成绩也一直不好，得不到老师的赏识。父母也力他糟糕的成绩与莫测的前途而担心。与他人的交流一旦遇到了阻力，这个孩子幼小心灵中自我审视的功能便被放大了许多倍。他把本应倾注于和朋友的交往玩乐的精力全部集中在服装设计方面，没有人比他更痴迷于此。他常常在放学之后一个人踟蹰在百货商店的橱窗前，欣赏、比较着每一款服装，去品评它们的优劣得失。上课时他也时尔出神地想着某些新奇的服装样式，有时也把它们详描在笔记本上。不知道他的笔记本上课堂笔记与服装设计草稿到底哪一个更多一些。他就这样勉强地拿下了小学毕业证书。

1934年，卡丹的父亲开始走下坡路，家庭收入十分拮据。

为了谋生，刚满14岁的卡丹放弃了学业，到一家小裁缝铺去当学徒。这一下正中下怀，他自然工作得十分投入。他刻苦钻研、心灵手巧，很快就博得了店老板的赏识，因此老板也就非常乐意地主动传授技艺给卡丹。

“青出于蓝而胜于蓝。”经过2年学徒生涯的磨练，卡丹不太满意师傅的手艺和设计水平了，便开始注意市面上的一些流行款式。到了第3年，他逐渐觉得市面上流行的一般款式也个够味，便经常独出新裁地设计一些新颖的服式，因此博得了店主家小姐的青睐，小姐非常欣赏他的创作，不时请他为自己设计薄纱女装。这使卡丹迈出了服装设计的第一步。

在各类服装中，卡丹最喜欢的是华丽高雅、款式多样的舞台服装。可卡丹所在的裁缝店规模太小，没有能力制作舞台服装，为此他就白天工作，晚上到圣艾蒂安的一个小型业余剧团当演员，并仔细研究和揣摩各种舞台服装的造型。在他眼中。舞台服装是那样的艳丽耀眼，这种鲜明的第一印象感是舞台服装的生命。舞台服装正是借助了这种视觉上的强烈冲击感而在演员一出场之时就牢牢地吸引住观众的。这种特性在卡丹心中留下了深刻的印象，也对卡丹后来的时装创作产生了不可忽视的影响。

在对新鲜款式坚持不懈的模仿中，卡丹的技艺也在不断提高。对于他感觉不满意的地方，他还能自己摸索着去修改、完善，一如从前为他心爱的娃娃设计美丽的衣服。在这种既模仿又不断创新的过程中，卡丹的鉴赏能力在不断提高。直到有一天，在他的眼中，圣艾蒂安终于再没有多少可以称道和以之为师的服装款式了。他深深感到圣艾蒂安太小了，在这里根本不可能培养出一个出色的设计者和上乘的演员。他认为，要想成为一名出色的服装设计大师或一个著名的演员，只有到服装世界的中心和法国的艺术中心巴黎去闯荡。

花都巴黎是欧洲时装的中心和法国艺术的中心。在那里，一年一度的国际时装展览和著名剧团的演出总是把这座不夜城装点得绚烂多彩。满城花香四溢，伴着艺术大师们的杰作，时时地吸引着年仅17岁的卡丹。经过长期考虑，卡丹终于下决心只身去闯荡不夜城巴黎，到那里去演戏，去制作舞台服装。

1938年深秋的一个夜晚，卡丹从自己的卧室里走了出来，轻轻敲开父母

的房门。把自己的心愿告诉了父母。厚道而又开放的父母是亲眼看孩子长大的，又怎能不理解他的心情呢？所以并未加以阻拦。可是家境贫困的双亲却无法向卡丹提供去巴黎的路费。父亲和藹地对卡丹说：“孩子，家里支持你的决定，年轻人就该到外面去闯一番天地。但是我们拿不出钱给你做路费，你就骑着我的那辆自行车上路吧。”没有钱没关系，认准了巴黎这个目的地，卡丹开始四处帮工打零活，好不容易攒下了一些钱，他含泪告别了父母，带着干粮，骑上破旧的自行车匆匆上路了。

当时，巴黎正笼罩在战火的硝烟中，德军的飞机在天空中横冲俯射，到处都是逃难的人群，大街小巷都是荷枪实弹的德国士兵，巴黎根本就不能去，也进不去。即使侥幸混进城去，城中的各家店铺也早已人去屋空了，还谈什么时装和戏剧，在这种情况下该怎么办？卡丹不想灰溜溜地返回圣艾蒂安，于是他决定去维希碰碰运气。他只身一人骑了几天的车终于来到了维希。此时天色漆黑如墨，身无分文、饥肠辘辘的卡丹举目无亲，更感到精疲力竭。他只能像个流浪汉一样推着破车徘徊在维希的街头，秋雨落了下来，更增寒意。卡丹正急着找一个避雨之处，突然3个德国兵向他冲来，分不清红皂白将他抓了起来。原来，驻扎在维希的德国人为了防止游击队的袭击，颁布了宵禁令。一人夜不许闲人上街，否则严惩不怠。这样，卡丹被糊里糊涂地送进了集中营。幸亏他不是犹太人，德军在仔细地盘问了他两天之后，就把他放了。挨了几拳和几下枪托的卡丹推着自行车，驮着小旧皮箱蹒跚地走出集中营，又开始了流浪的生活。

一天，卡丹看到一片男时装店的橱窗上贴着“招募学员”的广告，于是便去应试。由于他学过裁缝，所以非常顺利地被录取了。正当他庆幸自己找到了一个栖身之地时，一颗炸弹夷平了那家时装店。幸好，那天他刚好出去进布料，否则必将和老板一样，被炸得肝脑涂地，一命呜呼。没办法，心有余悸的他只好在瓦砾堆中扒出了几件旧衣服，推上那辆旧自行车重又流落街头。过了好几天，卡丹来到市中心的一家时装店，看到橱窗里摆着一排排时髦的时装样品，他顾不得通名报姓，就冒失地闯进店里找到了老板，要求在他的店铺中当一名徒工。在不断地奔波流离，尤其是在那场险些遭受灭顶之灾中侥幸逃脱之后，卡丹再没有什么犹豫不决了，他横下一条心去闯。这种个性的转变是在不知不觉中完成的，老板得知了他的身世与遭遇之后很是同情，当见识到他的手艺之后，认为他不仅只是具有一定的胆量，手艺还不错，于是颇为满意地同意雇佣了卡丹。对来之不易的饭碗，卡丹特别珍惜，他深知在烽火连天的炮声中、要想马上踏进巴黎是不大可能的，况且眼下的工作极为难找。于是他决定暂且在维希落脚，把根基扎牢，待到战争平息和自己的手艺提高了以后再前往巴黎也不迟。为此，卡丹勤学苦练，虚心求教，很快掌握了服装设计、裁剪技术。俗话说：心有灵犀一点通。”凭着眼勤手勤，他在很短的时间内掌握了丰富的专业知识。他设计的服饰高雅大方，简洁明快，裁剪技术也精当省料，娴熟自如。3年之后，他便成为该店最好的裁缝。在此期间，卡丹虽然没有时间再去当临时演员了，但他还是在歇工之后抽空看演员的表演，特别留心观摩舞台服装，以把握那种给予观众鲜明印象的第一感觉，开阔自己的视野。

岁月蹉跎，光阴如箭，转眼间过了5个春秋，可战争非但没有停息，反而愈演愈烈。全世界都卷入了这场疯狂的战争之中，一场更为激烈的搏杀才刚刚开始。卡丹期待战争结束后便能马上前往巴黎的梦想难以在短期内实现

了。

自从到了维希之后，卡丹几乎每天都想去花都巴黎。他始终认为，只有巴黎才可能成为真正的服装设计大师的摇篮，只有到了那里，才能实现自己平生的夙愿，可是怎样才能到巴黎去呢？他陷入了苦恼之中。卡丹的老板很欣赏卡丹，从他一进店就开始在生活和工作各方面尽可能地帮助他。老板早就注意到卡丹虽然技艺突飞猛进，却时常闷闷不乐，于是就问他到底是为了什么？卡丹是个诚实的小伙子，面对这样一个如父亲般无微不至地关心和照顾自己的长辈，还有什么可隐瞒的呢？

于是便把自己的苦恼和想法告诉了老板。善良的老板并没有因为卡丹的翅膀硬了，想从自己身边飞走而气愤。相反，店老板也一直认为卡丹是一位很有发展前途的小伙子，自己如果把他硬留在维希很可能埋没了这颗明珠。但是面对眼前的战争，老板从爱护的角度出发，语重心长地对卡丹说：“皮尔·卡丹，战争还在继续升级，巴黎更是兵荒马乱，此时前往巴黎，风云莫测，祸福难料。你若不嫌敝店面小，还可在这里呆些时候。待战争结束后再去巴黎也不迟。”听了店老板的一席话，卡丹虽然没能马上从苦恼中完全解脱出来，但是老板的一番好心却使他获得了一点慰藉，感受到了一股温暖之情。于是，卡丹又在战火的硝烟和无限的愁绪中度过了3年，期待着战争的早日结束，梦想着奇迹的发生。

1945年5月，法国抵抗运动的领袖戴高乐将军重返凯旋门，他站在缓缓而行的敞篷车上向欢呼雀跃的人们频频地挥动戴着白色手套的右手，人们纷纷向这位当代法国的英雄致意，因为他预示着法国进入了一个新的时代。残酷的战争终于结束了，和平的生活重新到来。

然而卡丹并没有马上得知这一消息，就在巴黎的人们沉浸在胜利的喜悦之中的时候，他却闷闷不乐地来到维希郊外的一家小酒店，坐在一个角落里要了两杯菠萝饮料，独自一人在那里闷饮。当他喝完这两杯，又叫伙计来第三杯的时候，酒店里一位破落的老伯爵夫人向他走来。这位老夫人原籍巴黎，家境破落后迁往维希。惺惺惜惺惺，这位老夫人见眼前的年轻小伙子萎靡不振的样子，便主动上前和他交谈，卡丹此时正是心烦，有这么一个没有任何利害关系的老妇人交谈，也乐得一吐愁肠，把前前后后的事讲给她听。原来这位老夫人是冲着卡丹身上穿的衣服而来。她看到这身打扮很时髦，想要知道时装的来历。一问才知，卡丹身上穿的这套衣服是自己亲手设计、裁剪和制作的。当她了解到这个情况，情不自禁地脱口而出：“孩子，你会成为百万富翁的，这是命运的安排。”原来，这位老夫人年轻时常出没于巴黎上流社会，认识许多服装设计大师和著名的时装店老板，巴黎帕坎女式时装店经理就是她年轻时的好朋友。于是，老伯爵夫人便把帕坎女式时装店经理的姓名和住址告诉了卡丹。临走时她拍着卡丹的肩膀笑着说：“苦恼什么，年轻人？巴黎的仗早就打完了，你难道还不知道吗？”

老夫人的这个惊人消息以及那句当时看来近乎荒唐的预言，竟然激起了卡丹埋藏已久的生命之火，帕坎女式时装店经理的名字和住址成了他欲往巴黎闯荡的第一探试点，于是他决定，重闯花都。

二、建立卡丹王国

50年代的法国，时装只属于贵族与名流，与普通大众无缘，卡丹首

先提出了“成衣大众化”的口号，掀起了一场本世纪最伟大的时装革命，可以说，流行时装是皮尔·卡丹开始的。卡丹在几十年来一直是法国时装界的先锋人物。他曾对记者说过：“我是一个冒险家，我制造报纸第一版新闻已经40年了。”

1945年底，卡丹毅然辞去维希时装店的工作，告别了与他共同度过了8年时光的师兄弟以及一直父亲般照顾他的老板，带着多年来的积蓄，直奔巴黎。再也没有什么理由能够阻挡他去寻找失落已久的梦了。当他一踏上巴黎的土地，心情真是复杂极了。这个他梦寐以求的理想之城，等待他的究竟是福还是祸呢？长期的渴盼和前途未卜的迷惘使巴黎显得既熟悉又陌生。尽管战争的创伤使得巴黎显得有点零乱，但这座历史名城依然那样宏伟壮观。对于第一次到巴黎的外省人来讲自然十分诱人。但是卡丹却无心游历巴黎的胜景，而是怀着忐忑不安的心情根据老伯爵夫人所指点的方位，直奔帕坎女式时装店。

帕坎女式时装店是巴黎的一家著名时装店，这家店经常为巴黎等地的一些大剧院缝制戏装。店老板听说伯爵夫人介绍了一位外省的年轻人来求职，便亲自接待了卡丹，并对卡丹进行了面试。使店老板大为惊讶的是，卡丹的裁缝手艺以及设计才能远远地超过了他的想象，尤其是卡丹对舞台服装的设计使他不敢相信这位来自外省的小伙子竟真的具有如此超凡的本领。老板庆幸伯爵夫人给他推荐了一位很有才华的年轻人，于是便立即雇佣了卡丹。在这里，卡丹潜心于自己心爱的事业，刻苦钻研，拜师结友，正可谓如鱼得水。时隔不久，卡丹有机会为巴黎戏剧界设计了第一批舞台服装，甫一亮相就获得了圆满的成功，名门巨贾中开始流传着一个年轻人的名字，他因此一夜间成了巴黎服装界引人注目的新星。自那以后，卡丹结识了许多名流。其中有著名的艺术家科克托和让·马雷等，并同他们结成了好友。他的走红得益于舞台服装的设计，因此他也就把大量的时间和精力投放在戏装设计上。他设计制作的戏装不仅款式别致，而且手工极佳。为此，许多名演员都专门请皮尔·卡丹为自己设计、缝制戏装和一般服装。

在帕坎女式时装店成名之后，卡丹便转到了当时大名鼎鼎的“新貌时装店”。“新貌时装店”是当时法国最著名的时装设计大师迪奥尔开设的时装店，迪奥尔曾主宰过50年代整个世界的时装。在那里，卡丹大开眼界，受益匪浅。在那里，他学到了制作“高尚、大方、优雅”的服装的技能。俗话说“名师出高徒”，没有多久，凭着在这方面的聪颖天资，卡丹的设计水平又上了一个台阶，并很快在新星当中成了一名佼佼者。

一个偶然的机，艺术大师科克托和让·马雷在一次酒会上向卡丹建议经营剧院。他们考虑到卡丹自己能设计、制作戏装，而且当过临时演员。这条路正是卡丹独自走向经营的第一步。卡丹此时正是在服装界平步青云、崭露头角之时，对于这样一个既有诱惑又富挑战却又极具风险的事业不敢贸然从事。但是集小说、戏剧、诗歌创作、绘画和导演于一身的科克托却极力怂恿卡丹经营剧院生意。酒会之后，他又几次专门找到卡丹说：“怕什么？我全力支持你！我把正在执导的《美人与野兽》的戏全部交给你，包括所有的戏装都由你一手操办，让你打响头一炮！”让·马雷也起劲地鼓动卡丹说：“卡丹！干吧，别犹豫了！我把戏剧界的顾客都给你拉来，还怕没生意做？”科克托和让·马雷的劝说终于收到了效果。卡丹想，科托克的好戏，马雷拉来的顾客，再加上自己设计的服装，应当可以使经营很见起色。于是卡丹告

别了迪奥尔。在巴黎搞起了剧院经营。可是现实是残酷的，虽有两位好友的极力支持以及自己设计的精美戏装，但是初涉经营的卡丹却毫无经验，等他开始明白什么是理财的时候，已欠下了一屁股的债。那时，卡丹才 28 岁。

初涉经营圈的卡丹，在经济上无法支撑一个大剧院，只能激流勇退，尽管这样做对他来说是极其痛苦的一件事。但明智不等于懦弱，经营中的胜败也如战争中的胜败一样属寻常之事。在巴黎文化市场竞争激烈的搏击中，谁能保得万无一失呢？然而经历就是财富，卡丹虽然从剧院的舞台中退出了，但是这段失败的经历却使他懂得了经营的一些门道，使他学会了不少东西，这为他日后的成功经营增加了砝码。

这之后的一段时期，卡丹改行做起了成衣商。对于少年得志，风云一时的他，这未免有些寒酸。但是经受了一次洗礼的卡丹并没有一蹶不振、意志消沉，反而激起了旺盛的斗志。他加倍努力，重振旗鼓，凭着极为丰富的想象力，在成衣行业里设计出许多款式新颖的独特时装，不久便又开始恢复了元气，经营情况开始看好。也许正是这一段成衣商的经历使得卡丹认识到了公众市场的广阔。为其日后走出专为富人定制时装的象牙塔铺设了一块奠基石。

卡丹的两位好友，科克托和让·马雷在卡丹的成衣生意兴隆之际又鼓动卡丹开设自己的时装公司。他们认准了卡丹日后的出路在于独立经营时装，所以就又不避嫌疑，劝说卡丹。卡丹也是个心胸豁达之人，并没有因为剧院经营失败而迁怒于他们。他仔细地考虑了这一次的建议，决定再次出山。而这次出山的推动力之一就是尽快成名成家。这个理想在小的时候就开始在卡丹的头脑中蕴酿，随岁月推移和年龄增加而逐渐成形。他越是得到人们的称赞就越是想获得更多的掌声，这种极强的成名成家欲一直纠缠着卡丹。

1950 年，卡丹倾尽所有积蓄，在巴黎开设了第一家戏剧服装公司。戏剧服装公司是卡丹大显身手的地方，也是卡丹帝国崛起的起点。

1950 年秋，卡丹在里什庞斯街一间简陋的办公室里首次开办了自己设计的戏剧服装和面具展。当巨大的广告牌一出现在街头，人们便奔走相告，蜂拥而至。那些黑白分明、大红大绿的戏装，那些千姿百态、形神各异的面具一下子就抓住了人们的好奇心和不满于现实的心态，使到场参观的人大饱眼福。戏剧界的名流赞不绝口地说：“这些精妙绝伦的戏装设计和令人陌生而熟悉的面具，简直是天公神斧的造作，戏剧装饰的精品。”

1953 年，在同一间陋室里，卡丹举行了第一次个人设计时装展览，酒香不怕巷子深。许多达官贵人、太太小姐闻风而动，纷至沓来，一刹时小小陋室门庭若市。卡丹设计的第一批成套时装式样，是一种红色的羊驼毛大衣。这一批色泽热烈，感触柔软，富有温暖的感情色彩的成衣一投放市场，立即被抢购一空。展览与时装上市相辅相成、相得益彰，一时间闹得巴黎时装界沸沸扬扬。展览中，卡丹那配有音乐伴奏的时装模特表演，使他设计的成衣魅力倍增，令人流连忘返，顿时，皮尔·卡丹的名字赫然出现在所有的报纸上。卡丹连同他的戏剧服装公司，因此声名鹊起。从此，人们不再将他的公司叫作“戏剧服装公司”，而改称为“卡丹时装公司”。一年后，卡丹便在圣君子旧郊区大街开设了他的第一间时装店。在那里，卡丹依旧保持着他那锐意创新的风格，不断制造出许多令人震惊的新闻。

法国时装艺术有着悠久的历史和传统。其中一个最突出的特点就是一贯崇尚豪华气派、富丽艳亮。这种风格来自法国王室和贵族们的穷奢极欲。尽

管经过了两次世界大战，人们依旧满怀昔日的风情。高级时装店仍然制造着一些饰有摇曳的羽毛，镶有轻纱花边，散发着珠光宝气的衣裙。对于限制极严，顾客有限的法国高级时装，普通大众是从来不敢问津的，似乎那些高雅华丽的服装天生就是为少数有钱人创作的。本世纪 50 年代初，整个巴黎只有 23 家服装企业够得上“高级时装”公司的水平，其在全世界的顾客不超过 3000 人，有的衣服甚至只生产一套。说到底，那时的法国高级时装业是一个离群脱俗的富豪特装专供场所，市场极其有限，出路越来越窄。

战后的法国，妇女开始走出家庭，与活跃的现实生活发生更多的接触，整个欧洲的社会消费大增。这时，卡丹敏锐地看准了这一势态，毅然提出了成衣大众化的口号，把设计的重点放在一般消费者身上。这种想法在他做成衣商品时就已成形了。于是，卡丹便在“成衣大众化”的口号下，推出了一系列风格高雅、质料价格适度的成衣。当时有许多人不能理解卡丹为何作出此等可能招至时装界非议的选择。为此，卡丹说：“我虽然是高级时装设计师，但我有一股无法抑制的热情，我要把自己设计的优良衣服大众化，让更多的妇女和男士能够买得起。穿得上。使风格高雅的成衣面向人数众多的消费者。“成衣大众化”在当时的法国是一种革命性的创造，它将彻底打破服装界的森严壁垒和社会等级的严格界限，因而这一历史性的创举惹怒了卡丹的同行。巴黎时装界群起而攻之，说他离行叛道，有伤风化。有的甚至对他进行人身攻击，说他“出身低下，无钱着衣”。同时更为令人不能理解的是，巴黎服装界的同行居然联手将卡丹驱逐出了巴黎时装女服辛迪加。其实仔细想来，这些同业者的愤怒完全来自于对利益丧失的恐惧，以及对与这些利益相伴生的那些所谓古老传说的盲目依恋。那些一向是孤芳自赏、争奇斗艳的贵族名流的太太小姐们，怎么会甘于和被她们视为下等人的民众穿着相类似的衣服呢？那么她们必将抛弃法国的时装界而去寻找新的只供贵族、富人享用的特供服装制造者，法国时装界将面临元生意可做的尴尬境地。所以一切关于传统的美妙说辞无非源于“利益”二字。他们没能看清民众消费力在战后迅猛提高，如果时装面向大众这个广阔市场，将是大有可为的。皮尔·卡丹的成功在于他的先知先觉，这种敏锐的洞察力以及对时机的把握，几乎在每一个成功者身上都能找到。面对同行的攻击，卡丹反唇相讥，愤然宣称：“我为什么要先服务于公主、影星及贵夫人，而不能为普通人服务呢？我的目标是：除了面向富人，也要面向老百姓，为更多的人设计服装。”听了他这段话之后，不知那个住在维希、推荐卡丹来巴黎的落魄的伯爵夫人将作何感想？

皮尔·卡丹被逐出巴黎时装女服辛迪加后，并没有消声匿迹，而是我行我素，抱定自己的目标勇往直前。他非但没有从女装成衣大众化的创作中回头，反而开始向男装世界挺进。在卡丹之前，法国时装业可以说是女人的领地，根本没有男装的立锥之地。这似乎有点违背情理。然而法国数百年时装历史就一直保持着这么一个传统，谁也无法更改。但是卡丹来自意大利，他那意大利人特有的激情时时燃于血液之中。无人敢为我偏为，在唯有“女性的月光”挥洒的巴黎时装界，卡丹却掀起了一股男性时装的风潮，将烈日的光辉洒向巴黎。男子时装也走进了不夜城争奇斗艳的橱窗，这一次又招来了更大的非议，法国时装界的一些保守人士纷纷攻击他，说他破坏了夏娃独有的风骚，打破了阴阳天设的格局，使服装失去了本身的价值。因为在他们看来，服装的价值完全在于体现女性的风韵。让女性把自己装点漂亮来取悦于

男人的。这种大男子主义的观点又被阴阳格局的平衡和重视传统而被美化了。这是一种何等的偏见和艺术文明的萎缩。面对传统的偏见，卡丹不再理会，而是沿着自己认定的方向，走自己的路。

卡丹生性喜爱冒险，富于想象。1959年，他异想天开，举办了一次借贷展销，这一举动无论对法国的时装界，还是对他本人来讲，都是一件重大的事件。借贷展销不仅充满着极大的风险，而且它对时装设计师来讲，无疑被人们看作是一种艺术灵魂的变卖和兜售。尽管它充满着对未来的预见，但在当时却远远超出了时代的步伐，因为没有配套的经济机制和被认可的社会土壤，卡丹遭到了重创，以失败而告终。这是他到巴黎来的第二次失败。这一次失败远远地超过了第一次失败，使卡丹从他的时装象牙塔上猛然跌落下来，并再一次遭到同行的冷嘲热讽。当时法国服装业的保护性组织时装行会将其行动视为大逆不道，有损行会的形象和违背传统的规范，因而毫不留情地将他一脚踢出。其实，时装商业化、大众化是社会从贵族专制社会向平民民主社会过渡的一个必然趋势。而时装借贷只是皮尔·卡丹“时装成衣大众化”宗旨的表现形式之一。现在世界各地的服装借贷商店数以万计，但是在当时的法国巴黎，这种尝试大过于超前了，所以得不到回报也是可想而知的。失败使他蒙受了名誉和经济的双重损失然而，他却没有在命运面前屈服，他依旧沿着自己设计好的航线坚定不移地航行着，他就是自己的舵手。

1961年，卡丹首次设计并批量生产流行服装。他设计的流行服装——色极鲜明，线条明朗，具有时代感、青春感、雕塑感。那些抛弃传统、新颖别致的大胆创新，给法国时装界注入了新的活力。这一次出色的设计获得了巨大的成功·一时，卡丹的名字又遍及了所有的报纸，人们对卡丹的设计风格给予了高度的评价，一家报纸在头版用《卡丹时代的到来》为题，概述了卡丹的设计风格及其历史价值。文章说：“自50年代以来，卡丹形成了色彩明快，线条简洁，具有强烈雕塑感的艺术风格，他把法国时装从刻意华贵和珠光宝气的沉重束缚中解脱出来，为迈向以后工业现代化的法国彼上了轻捷的新装。”守旧的势力终将被埋在历史的故纸堆里。社会是现实的，它接受和推出那些顺应其发展潮流的人物，而卡丹正是站在潮头之人，自然也成为新闻界采访的重点对象。当一位年轻的女记者问及他的设计主张时，卡丹说：“我创作时，最重视颜色，因为色彩老远就可以看到。其次是式样，我喜欢纯净的线条。”法国18世纪的评论家和学者布封说过：“风格就是人。”据此，我们可以从卡丹重视色彩和纯净线条的主张中，透视出其热爱生命的本质，因为色彩是自然界赋予万物的生命象征，纯净是自然界的原始基调，他们的组合表现了一个人对生命意义的真诚向往和追求。这种追求中，我们可以看到卡丹的生命活力和精神世界。

由于卡丹的成功和他给法国时装界注入的朝气与活力，1962年，法国服装业行会在所有会员要求下，屈驾把卡丹重新请回来，并请他出任行会的主席。因为在“卡丹时代到来”的法同，一个全国性的服装业行会仍然将逐步代表法国服装业发展趋势的卡丹排斥在外的行为，无疑是可笑的。甚至是无知的。这距卡丹被逐出行会只有短短的两三年。如今，卡丹仍然是该行会的主席。

1966年，卡丹的系列童装问世，并很快地遍及欧洲市场。他所设计的童装怪诞离奇，极富想象力。那一套套童装图案就像一个个儿童自己构想出的神话天地和五颜六色的梦境。这不仅打破了传统童装单调、平淡的陈旧形式，

而巨使法国童装如同高雅时装一样，走向了世界。

随着经验的积累，自信心的增强，卡丹又针对法国服装行业经营呆板的情况，肖次在法国倡寻那种转让设计和商标、利润提成7%至10%的经营方式。这一经营方式不仅推动了法国服装产量的增长，而且将法国服装设计艺术推向了一个高潮，以往那些苦于没有高水平设计的厂家可以购借他人的设计成果和名牌商标大量地生产市场走俏的服装。同时也刺激了那些设计人员进行大量的创造性设计的欲望，因为卡丹的经营方式不仅可以使他们的成果在本公司内得以承认，而且可以直接变为金钱和走向社会。现在卡丹已经签订了上千份这样的合同。在法国居于首位。他的这些办法早已被人们广泛地采用，为法国时装业又一次注射了一针催化剂。

卡丹的许多时装设计都独具匠心，被推举为最创新、最美丽和最优雅的代表作。

60年代末，卡丹又推出了一套妇女秋季套装，以其款式新、料质软、做工精而成了年轻太太、时髦女郎的抢手货。并再一次轰动巴黎。由于他的成功和贡献，他先后二次获得了法国时装的最高荣誉大奖——金顶针奖。这一大奖对于一个时装艺术大师，就像奥斯卡电影金像奖对于一位电影演员一样，一个人一辈子能有一次机会获此殊荣，就是无比的幸运和光荣。然而，人类历史仿佛天生就是一部真、善、美与假、恶、丑交织在一起的历史，妒忌和成功也常常相伴而来。每当卡丹获得成功的时候，总有些人心里不痛快，继而对卡丹进行抨击，然后又偷偷地学做他的东西。卡丹在一次记者招待会上说：“我已被人骂惯了。我的每一次创新，都被人们抨击得体无完肤，但是，骂我的人，接着就做我所做的东西。”

尽管卡丹的每一次创新都要遭受世俗偏见的非难，但是卡丹并没有被吓倒，他在逆境中学会了抗争，毫无畏惧地与命运进行着不屈的搏斗，他不仅使法国成衣风靡世界，而且使它成了法兰西文明的一个象征。

30年来，卡丹始终是法国时装界“先锋”派的代表人物。

他的叛逆精神终于使他在巴黎声名鹊起，他的杰作组成了一组法国时装的活性雕塑。

1983年，卡丹在花都巴黎举行了题为《活的雕塑》的表演，展示了他30年来设计的妇女时装。当漂亮非凡的模特儿穿着他历年设计的有代表性的服装依次出场，手上拿着标明年代的小牌子时，人们惊奇的发现，虽然时光已流逝了二三十年，但是这些令人感到十分亲切的杰作，并没有使人感到陈旧和过时。相反，却依然充满着时代的气息和诱人的魅力。这固然有服装流行的轮回趋势的作用，但也可以看出卡丹在其服装设计的杰作中都融入了他的“赤子之心”。

所谓“赤子之心”、是指像孩子一样天真无邪、纯净自然的思维方式和充满奇思怪想、不拘一格的突发灵感，无论是在哪个年代，儿童们的笑脸总是迷人的。而贯注了卡丹“赤子之心”的件件杰作也焕发着孩童笑脸般迷人的风采，魅力长久不衰。

服装设计是一门精深的艺术，它溶绘画、美学等多门艺术于一身。卡丹只有小学文化程度，没有受过正规教育，他在服装行业里所取得的成功，完全是自己勤学苦练的结果。当有人问及他是如何从一个裁缝学徒工成为举世公认的服装巨子时，卡丹回答说：“我从头到尾学，从画图、剪裁、缝合、试样，直到销售。”如果说除了勤奋之外还有什么别的因素的话，那么就是

他坚韧不拔。毫不气馁的奋斗意志以及不断创新、打破传统的开拓精神。卡丹在服装界创造出的成就确实令人钦佩，然而卡丹本人对此并不满足，他总是想用他的双手开创出更广阔的天地来。

爱丽舍官坐落在巴黎著名的福博·圣·奥诺莱街上，它是法国的政治心脏——总统府的所在地，因而显得格外庄重和引人注目。然而就在她的身边，一座闻名于世的“卡丹帝国”耸立于此，它并不是一座高耸入云的摩天大楼，而是由坐落在奥诺莱大街上十几家性质不同的商店构成的一组形散神聚的超级“帝国”，在众多的“卡丹世界”中，有一家特别出名的商店，叫“进化”，这家商店整整三层，全部陈列着卡丹设计的作品。大至柜子、桌子、沙发，小至台灯、钢笔、餐具·产品造型新颖，光彩夺目，独具匠心，好象是现代艺术品展览馆。所有这些物品的设计者只有一个，他就是皮尔·卡丹。这多少有些令人惊奇！首先人们惊诧于卡丹那如泉水般的设计灵感，其次人们要问：难道设计服装的皮尔·卡丹还设计其它生活用品吗？答案更加令人惊奇，那就是：何止生活用品，甚至连高级汽车、飞机的造型设计也有皮尔·卡丹的手笔（卡丹除了设计时装之外，还设计家具、装饰品、日常用品、汽车、飞机的外部造型。）在一次汽车展示会上，他为美国“凯迪拉克”牌豪华轿车设计了流线形车身，广受好评。他为美国大西洋飞机公司设计的小型私人飞机的造型和装饰，机身漆上鲜艳的黑、红、白三色条纹，象是一只彩色的蜻蜓，机舱内的布置也给人以明朗、简洁感。

卡丹的爱好是多方面的，经营上更是多头并进。似乎有用不完的精力，这与他消瘦的形体似乎并不协调。

早在1968年，卡丹在其服装设计走向高峰的时期。忽然转向家具设计。后来又大搞“卡丹天地”（文化娱乐场）。乃至醉心于烹调事业。

1970年，卡丹在巴黎市中心协和广场与总统府之间的加勒里埃尔街创办了综合性文化中心“卡丹天地”这座乳白色的别墅型建筑。面临香榭丽舍大街花园，上下三层，设有剧场、展览厅、会议主等。它构成了巴黎小中心的一大景观、在那里经常演出戏剧，举办美术展览和卡丹自己设计的时装表演。卡丹对戏剧特别感兴趣。他说：“如果不是从事了服装业，我本来是会当演员的。”是的，假如卡丹没有走上服装设计之路，他很可能会去演戏。他不仅当过临时演员。也经营过剧院生意。卡丹没有把他的“天地”建成纯粹的娱乐场所，而是把它视为“智慧之地”。他常常在这里和文艺界的人士见面1981年北京歌舞团到巴黎演出时，卡丹特地邀请全体人员到他的“卡丹天地”参观作客。并就中西文艺的特色、交流和互补问题进行了有趣的探讨。在“卡丹天地”里，除了画院、影院之外，还有工艺品、古董拍卖行等，卡丹建立“天地”也并不完全是一味赚钱。他邀请艺术家在他的“天地”演出，或邀请画家拿画来展览，都分文不收，相反有时还会大大破费，有时心血来潮时，卡丹自己上场自导自演，当然这只是“为艺术而艺术”罢了。对此，一些企业家不理解，认为他有点傻和好出风头。然而卡丹认为：“赚钱固然重要，赢得尊敬也同样重要。”

1975年，卡丹在圣·奥诺雷大街开办了“线条美家具店”。3年后又增设了“永新家具店”，由于他设计经营的家具样式新颖别致，多年来一直非常畅销，深得用户喜爱。

开展多种经营，是卡丹不断扩大他的“帝国”的主要方式他的经营触角延伸到许多领域。有人说他在奥诺莱街上开办那么多卡丹商店是要借总统府

的声望、名气来扩大其影响范围，招揽生意；也有人说他有与总统一争高低的野心。而卡丹自己解释说：“这是因为35年来，我一直在这条街上筑巢。只要那里有什么房子要卖，我马上就知道。我并不刻意去寻找。甚至在买房子的时候我还经常犹豫呢！”

卡丹自己所具有的企业家素质是其事业成功的主观基础。他出身于贫困家庭，在与贫穷作斗争的过程中，练就了他毫不气馁、顽强拼搏的坚强意志。卡丹待人谦和，这与他那果断的行为以及雷厉风行的工作作风形成了鲜明的对照。他生活俭朴，以素食为主，烟酒不沾。尽管他有一座豪华的别墅，却难得去度一次周末。

1981年，闻名于世的时装大师又做出了另一惊人之举。这使整个巴黎沸腾了。他以150万美元买下了巴黎协和广场旁边、皇家路上的马克西姆餐厅。当时的马克西姆餐厅已濒临破产，前景十分暗淡。有人甚至断言卡丹也会落个悲惨结局，但这并没有动摇他经营这家餐厅的决心。他请来专家将餐厅修饰一新，恢复了19世纪的风格，墙上画的是希腊神话中的美丽女神，体现田园牧歌式的优雅、安静、舒适的情调。线条流畅自然的精雕木饰，一派古香古色又不失现代韵味，而且聘请名师精心制作食品，培养招待人员，提高饭店的服务质量。这样一来，整个饭店焕然一新，很快便成为巴黎大名鼎鼎的餐厅，经过几年苦心经营，马克西姆餐厅的名气有如汉堡包那样风靡世界，其影响远远超出了巴黎，甚至法国，成为卡丹手中的又一张王牌，马克西姆这个名称成为巴黎餐饮业的金字招牌。

马克西姆餐厅的成功，来自于度尔·卡丹的独特的经营。一般说来，这些享有极高声誉的牌号，是不愿面向普通顾客的，它们只是针对一些高级顾客。这种风格类似于服装界的时装设计。而皮尔·卡丹，在时装设计领域就率先提出了成衣大众化的口号，现在，尽管许多人带着怀疑的眼光看着这位经营餐饮业的时装巨子，卡丹却一如既往地在大民众中寻求市场。他一反传统，首先把巴黎的马克西姆餐厅，从只对少数人开放的俱乐部式的高级餐室，改为大众化的、人人都乐意光顾的快餐店。他认为，如果餐厅只做少数人的生意的作风不改变的话，能够生存下去的机会就很少。但是如果反其道而行之。改变这种作风，走大众化的道路，业务就会有发展前途，就会使马克西姆的这张招牌继续金光闪闪。事实上，他在巴黎正是这样做的。正是这种精明而又独具一格的经营策略，使马克西姆集团近年在法国经济衰退、失业人数有增无减的情况下，避开了灾难，巴黎的马克西姆餐厅仍然生意兴隆，而其他一些默守成规，只对少数人开放的俱乐部式的餐室，每天只在晚餐时间中较为热闹，早餐与午餐的时刻生意清淡，门庭冷落，目前，东京、墨西哥城、新加坡、布鲁塞尔都开设了马克西姆餐厅，纽约、洛杉矶和芝加哥也跃跃欲试，甚至在北京崇文门外。卡丹也投资开设了马克西姆餐厅。

时装业和饮食业的成功，成为卡丹商业帝国的两大顶梁柱，卡丹终于实践了自己的诺言：“执法兰西文明的两大牛耳（时装、烹饪），面向全世界。”当然，卡丹帝国无处不洋溢着卡丹智慧的光辉，但是光凭他一个人，是无论如何也不可能支撑这个庞大的事业的。善于挖掘人才成为他成功的又一秘诀。人才是企业的灵魂。一个企业不但要有优秀的人才，而且还要考虑到怎样运用这些人才。卡丹用人颇见眼光，他以用人之长为发现和利用人才的标准，只要他发现某人在某一方面有专长，他会毫不迟疑地用其所长，完全不在乎年龄及资历的限制。这和他一贯的反传统精神是一致的。卡丹之所以被

称为超人，能够统治他的“卡丹王国”，正是因为他敢于用人，善于用人，并及时地纠正自己的偏差，使他能在激烈的竞争中站稳脚跟。卡丹公司业务遍及世界近百个国家，为他工作的经理来自不同国家，具有不同的风格个性，能够真正做到“人尽其材，物尽其用”是非常不容易的。他并不是先知，不会永远不出差错。但当他发现用人不当时，总能及时采取措施作出调整，始终使他的公司像一架精密的机器一样正常地运转。北京崇文门外玛克西姆餐厅开业的时候，卡丹从法国聘请了一名经理，但这位经理对中国的实际情况知之甚少，餐厅的营业起色不大。卡丹发现后，把他调离了北京。新经理上任后，果然面貌大为改观。可见用人之道是关系到卡丹帝国兴衰成败的重要一环。

度尔·卡丹对中国市场的潜力早就有所认识。

1974年，他就在天津开设工厂生产“卡丹”牌头巾和地毯。

1978年，他首次到中国访问。第二年，他又到北京、上海，并展示了他的时装，成为在中国举办时装展示会的第一个外国人。那次的展览会上的男女模特儿都是从巴黎带来的。

1981年，他又在北京举办了第二次时装展示会，展示春夏秋冬各式时装；同时，卡丹时装陈列室也在北京天坛公园开幕。他在展览会和陈列室展出的时装都是该公司的最新产品。

1981年的展示会时装表演，上场的都是中国的模特儿，她们是皮尔·卡丹召集和训练出来的。后来，卡丹还在中国开设了模特儿学校，让中国人对世界服装业有一个初步的认识。他把中国的模特石凯带到巴黎培养，让她开拓视野，后来石凯在世界模特儿大赛中得了奖，成为历史上第一个获此殊荣的中国人。这时，世界时装业的人士才认识了中国。他们开始把目光瞄准了中国市场，这不能不说是皮尔·卡丹的功劳。皮尔·卡丹以其特有的艺术敏感捕捉住了这个东方神秘大国的文化韵味。他从中国建筑物的飞檐上得到启示，将各种男、女时装设计成肩部耸起的样式，这种设计颇受中国人的喜爱，从中也体现出了卡丹具有很强的洞察能力和作为商人所具有的敏锐眼光。皮尔·卡丹非常欣赏中国的丝绸、呢绒和布料。他选用了一批中国衣料，设计成时装，返回巴黎展览，受到了人们的赞誉。

在当今的中国，时装表演已被大多数人所接受，卡丹时装为人们所向往，它成为富有的象征。这可能是卡丹所始料不及的。卡丹时装在中国拥有的市场越来越广阔。为了进一步扩大其影响，皮尔·卡丹抓住有利时机，在第十一届亚运会开幕前夕，在北京地坛举行了又一次大型时装表演会，并全部采用中国的模特儿表演。正值世界各地宾客云集北京，他的表演会又一次引起轰动。现在，卡丹已在北京、上海、广州开设了服装分销店，深受各界人士喜爱，生意十分兴隆。

皮尔·卡丹凭借艺术素质和商人的眼光，看上了中国，发现了中国这一具有巨大潜力的市场，并且立即行动起来·不怕冒险，闯进中国，就如同当初的闯荡巴黎·成为开辟中国时装市场的第一个外国人。要知道·在改革开放的最初几年，西方各国对中国的形势并不完全了解，作为法国商人、要在中国市场辟出一番天地，在当时需要多么大的勇气和决心！而卡丹却做到了这一点。

1983年，卡丹把“美心”商标带到了中国·在北京崇文门附近的原中国旅行社旧址上开设了拥有400个座位的玛克西姆餐厅和美丽姆快餐店。前者

的服务对象主要是外国人，后者的顾客则是一般的群众。经过训练的中国服务员，身着卡丹自己设计的服装，以法国人的礼节为顾客服务，赢得了光顾这里的中外客人的好评，为此，有人问卡丹：“你在北京开设‘马克西姆’和‘美丽姆’之前，有没有进行过市场调查研究？”卡丹回答说：“我对统计数字不感兴趣。我是冒险家，我制造报纸第一版新闻已经40年了，事实证明我成功了，我的目光落在全世界最大的市场——中国，中国是一个正在变革的地方。不要说很久远，即使在5年以前（即1978年以前），我在中国开设餐厅的设想还是不可思议的。这里的政府和人民对新思想是有接受能力的。做开荒牛是我的愿望，我愿意为他们打开通往新思想的大门。”

卡丹10多年前对中国人新思想的接受能力的判断以及对对中国变革前景的认识是极其正确的。卡丹无疑为中国通往现代新思想的大门作出了有益的贡献。尽管这种贡献不是直接的政治、法律、教育、哲学、美学等文化形态，而是一般的饮食文化，但是这种一日三餐的活动却为人们提供了热爱生活、追求美的享受的人性权利。

卡丹之所以收购马克西姆餐厅和“美心”的商标，是因为在法国餐饮业走人低潮之时，有美国等许多大的外国财团欲染指巴黎这座最富盛名的餐厅。为了不让法国的餐馆流入外商手中，卡丹挺身而出。但这只是一种表象，其实在这层表象背后，还隐藏着一种比民族自尊心更为深层的文化动因。那就是卡丹力图把法国闻名于世的时装和烹饪在自己的事业中结合起来，作为体现法兰西文明的模式。他就像一个舞台上的演员，使自己的形象立在舞台正中，身着华丽的衣着吸引众人的目光。灯光住要照射他的全身，他依靠他的台词、他的表情、他的形体动作将自己这个角色身上表现的精神感召给台下的每一个观众。他认为这是他的义务。事实上，在当代世界，法国有4个名字在世界上最响亮。他们是：埃菲尔铁塔、夏尔·戴高乐、皮尔·卡丹及马克西姆餐厅。而卡丹虽然主要是法国时装的象征符号，但是使马克西姆餐厅继续归人法国专利和使它真正名扬天下的还是卡丹。因此，在这个意义上，卡丹经营的马克西姆餐厅不只是一个餐馆而已，而是在向全世界展现法兰西灿烂的历史文化精神。这也正是当代世界舞台上最为活跃的表演者卡丹觉得自己应该向世界表达的意义。

卡丹有许多雅号，有些新闻媒介称他为“美与艺术的恋人”。卡丹非常喜欢这个雅号，因为它较为准确地概括了卡丹与美和艺术结下了不解之缘的光辉历史，但是这只是对卡丹外在世界成就和生命轨迹的一种静态描述，而没有充分揭示卡丹的内在气质和丰富的内心世界的本质。因此，卡丹自己给自己取了一个雅号，叫“热爱世界的冒险家”。这个雅号虽然较之“美与艺术的恋人”的说法欠“雅”了一点，但是它确实道出了卡丹走向成功的真谛——他任何事都想做，他的成功确实在于他的一连串的冒险行为。艺术家是感性的，他们感情丰富。敏感细腻，能敏锐地把握住心灵中的冲动，对于外界的刺激也多是直觉加以认知；而商人是理性的，他需要的是对客观现象的抛弃主观看法的描述。卡丹同时兼具这两种能力，确实是世界当代历史中不可多见的奇才。但平心而论，他的性格特征中主观的动力更大一些，他讨厌数字的纷扰，而更依据突发的灵感，对于设计是如此，对于开拓商业市场也有这样的倾向。所以在许多人的眼中，卡丹是个冒失鬼，他的许多言行举动都令他们不能理解。这不仅仅是卡丹超前的经营风格所致，也与他那突发奇想的思维方式不无关系。而他终于在一次次冒险中获得了胜利，在胜利中构

建出了雄伟的“卡丹帝国”。

经过四五十年的风风雨雨，卡丹现在成了世界上唯一拥有自己银行的时装设计制作大师。他在全世界有二三十个时装店，近 10 个陈列馆；他的服装打进了 185 个国家，在七八十个国家为他的近 200 种商品获得了近三四千个许可证。此外，他的 5000 多家售货店已遍布于世界各个角落。在夏纳，他还拥有自己的私人码头。现在，全世界五大洲八九十个国家内，约有 600 多家工厂、企业，按照他的设计，制造“卡丹”牌和“美心”牌的各种服装、香水……。如果把“卡丹”牌的领带连结起来，可以环绕地球一周。目前，他同世界上许多国家的政府要人、政界名流、实业界大亨和艺术泰斗之间有着直接的联系。

他的外联工作都可以凭个人展开，从不需要法国政府代为斡旋。卡丹现在应有尽有衣、食、住、行均可不出“卡丹帝国”半步。他谈及“卡丹”牌号时，曾不无自豪地说：“用‘卡丹’作牌号的所有东西都属于我。我可以睡卡丹的床，坐卡丹的软椅，在一切由我设计的饭厅内吃饭，用我的灯照明，去剧院看戏，到展览会参观，都可以不出我的帝国。”

然而，卡丹却有一样东西没有，那就是他至今还没找到自己心爱的人。

三、形单影只的成功者

皮尔·卡丹说：“工作使我愉快，休息使我烦恼。”他还说过：“我渴望出入头地……我要成为胜利者，名扬四海，疏芳百世。”为此他付出了代价，至今卡丹仍是孑然一身。

巴黎到处灯红酒绿，美女如云，不少名流富贾携妻藏妾，花天酒地。可是这些人又怎么能在卡丹面前炫耀财富，攀比名望呢？

有一次，在一个记者招待会上，一位法新社的女记者问卡丹：“卡丹先生，您认为您在法国的知名度怎么样？”听到这一问题，卡丹迟疑了一下，然后不无自豪地说：“我认为在戴高乐、布丽姬特·巴铎（著名电影明星）的时代，我在他们之后。位居第三。”时至今日，戴高乐早已作古，巴铎也已香消玉殒。卡丹又该如何评价自己的知名度了呢？

1988 年，在一次记者招待会上，一位美国人采访卡丹时问：“卡丹先生，您的‘卡丹帝国’实力雄厚，家财万贯，您知道您现在到底有多少资产吗？”卡丹耸耸肩之然后慢条斯理地说：“我这人一向对统计数字不感兴趣，我的帝国如此之大，大得连我自己也不知道到底有多少资产。”

的确，卡丹誉满全球，可以算得上世界级大富豪了。可是成名 30 多年来，卡丹却一直过着俭朴的生活。他有一间舒适的办公室，但他更多的时间是在另一间狭小的工作室里，靠着用钢架和木板搭成的桌子工作。这也许是青少年时代的艰苦生活磨练而成的。艺术家活跃的性格，丰富多彩的感情世界以及寻找突破与创新的作风使他们的感情生活更加复杂，但是艺术大师皮尔·卡丹却很少染指女色；尽管他的玛克西姆餐厅星罗棋布，但他却烟酒不沾。

人非草木，孰能无情。卡丹也有他年轻时的所爱。早在卡丹开始发迹和走红的时候，著名的电影明星让纳·摩霍就被席卷全球的卡丹旋风卷入了爱河，她把巴黎女性特有的万种风情展现给皮尔·卡丹——她心目中的王子。她甘心情愿为卡丹而倾怀，憧憬着两人双宿双飞的仙侣生活，这种感情流动

也激发了她的创作灵感，使她以无比的热情塑造了许多使人留恋的银幕形象。在一次艺垦苔草的舞会上，她以无法抗拒的魅力征服了法国服装界的明星卡丹。随后，卡丹带着这位楚楚动人、如花似玉的心上人走南闯北，同沐爱河。然而在美女与事业中，卡丹把时间更多地分给了后者。卡丹对于创作太着迷了，他一天中 18 个小时沉迷于工作。卡丹本人说：“工作使我愉快，休息使我烦恼。我从没有停止过创新。如果需要设计两年的服装，我就专心致志，全力以赴。没有任何东西，任何人能够使我离开工作间，每天晚上我多次醒来，多次起床。一有灵感我就赶快记录在案，免得它倏忽而逝。”人的精力是有限的，对任何人都不例外。废寝忘食的工作使卡丹面容憔悴，瘦小的身材显得弱不禁风，这样一来自然很少有精力去陪伴正值青春妙龄·激情如火的玉人了。每当他从狭小的工作室中走出的时候，肯定正是他精疲力竭的时候，尽管美人颜色如玉，他又怎么有心去琢意温存呢？感情是需要交流与培养的，长期这样的生活逐渐冷落了一颗充满青春活力、爱意无限的芳心。在寂寞难耐中让纳终于离开了她所倾慕的男人，投向了他人的怀抱。从此卡丹便开始与孤独结伴而行。

卡丹失去玉人的原因固然是多方面的，但主要的原因之一确实是他“爱美人更爱江山”。他对工作对建造他的卡丹王国的热情大大高于他对让纳·摩霍的热情。他一生中不懈追求的是名垂千古而不是美人常伴。他曾直言不讳地说：“我渴望出人头地，30 年来我的名字正频繁出现在各种报纸上，谁能和我匹敌呢？既然成功了，就要保持下去。我要成为胜利者，名扬四海，流芳百世。”

对于每一个成功者来讲，一经攀及顶峰，要想长久保持第一的桂冠要付出更艰辛的努力，否则很快会被后来者赶上、超过，逐渐被曾经关注和倾注热情的媒体和公众所淡忘。卡丹对此深有体会。他不想昙花一现，他无法忍受公众的冷漠，从成名之日起他就是一个制造新闻的人。为此他也不得不把工作成在第一位，永不停息地在名誉的顶峰思考如何更进一步。为了工作他可以不顾及其他人的情感和要求。在工作与爱神的较量中，工作胜于爱神。

随着卡丹帝国的全盛发展，他本人就像旋风一样席卷全球。今日巴黎，明日里约热内卢；设计款式，检查验收。应酬各种招待会、宴会。同他打交道的人上至国家元首，下至黎民百姓。在他的王国中他说一不二，但为了维持和发展这个王国他又不能享有自由之身。他说：“我明白我陷入了一个镀了金的牢房里。我成了奴隶，一个我自己和我周围环境的奴隶。我仿佛置身于一个快速旋转的磨盘里，欲罢不能。我不可能再活 30 年了。”

对于这位抛弃爱情生活而一心想名扬四海的孤独者。我们与其说功名虚荣毁了他的青春，毋宁说热爱世界的冒险精神谱写了他的青春和生命。如今的卡丹早已年过古稀，他还在生机勃勃为事业奔波，他是否已力不从心，他是否想早日从这只镀金的笼子中脱身？我们可以想象和猜测，当他悄悄避开众人的视线，独自一人在夕阳中孑然立于埃菲尔铁塔之下时，他是否会不无伤感地回顾被自己冷落了昔日。

这个谜一样的法兰西的美与艺术的恋人，这个热爱世界的孤独冒险家！

索尼公司创始人——盛田昭夫

盛田昭夫，1921年1月26日出生于日本名古屋市。青少年时期，他酷爱电子技术。1946年末盛田昭夫与老师井深大创办了东京通讯工业公司——索尼公司的前身。现在，索尼公司是一个庞大的国际性电子厂家，是世界第四大电子产品公司。产品种类达10000多种，行销全球80多个国家和地区。1982年，英国皇家学院因盛田昭夫对世界所做的卓越贡献而授予他阿尔伯特勋章。同年，他成为美国《时代周刊》的封面人物。

一、干自己愿干的事

战争刚结束，盛田昭夫决定去东京创业，父亲表示坚决反对：“你是我们家庭第15代中唯一有能力继承家业的男子，而且我们家的酒业还办得不错，就凭你们几个毛小子还想从一片帝国的废墟上培植出鲜花来？”

1921年1月26日，在一个飘雪的日子里，日本国爱知县首府名古屋市一个有三四百年历史的酿酒世家里又增添了一个小生命——盛田昭夫。他的到来使全家格外高兴，而希望有一个男孩来继承祖业的父亲更是狂喜不止。

盛田的父亲是一位出色的实业家，在他接管家业的时候。盛田家族的酿酒公司生产及经营正处于困难时期。为了家族的未来，盛田的父亲毅然中断了在庆应大学的学业，从东京返回故乡，担当起挽救濒临破产的公司的重担。

由于管理有方，等到盛田昭夫出生时，日子又红火起来。盛田家后来搬到名古屋市高级住宅区之一的白壁町，宽敞豪华，院子里甚至有网球场。但如此居住条件，在那一带却不足为奇，住在他们家对面的是当今世界第6大公司——丰田汽车公司的创业人一家。盛田昭夫作为长子，自小生活条件优越，但因父亲忙于公务，教育和抚养他的任务就由母亲一人承担。

盛田昭夫的母亲出身士族（士族是日本1868年明治维新以后，天皇授予旧武士阶层的一种特权称号，享受高于一般平民的待遇），17岁便嫁到盛田家，但一直没生育，全家十分忧愁。到婚后第7年，盛田昭夫呱呱落地时，父母欣喜之情难以形容。由于盛田昭夫的母亲出身士族，所以既恪守传统习惯，也乐于接受一些新思潮和新事物，不乏创新精神。在盛田家的4个孩子中，母亲似乎对长子盛田昭夫格外偏爱，之所以这样，也许是因为昭夫是他们的法定继承人，将要成为下一代家族之主。

为了把盛田昭夫培养成一位出色的实业家，他的父亲很早就开始对他进行教育。盛田昭夫10—11岁时，他的父亲开始带他到公司事务所和酿酒工厂去，让他熟悉那里的工作情况及生产流程。他的父亲还让他出席那些枯燥乏味、马拉松式的公司董事会。岁月流逝，耳濡目染，盛田昭夫不仅能模仿父亲询问部下的口吻，而且从小学时代开始，就已经对父亲的工作产生了浓厚的兴趣。

“记住，你天生就是经理，因为你是我们家的长子。”盛田昭夫耳边常响起父亲的话。父亲还忠告他：“如果你自以为是个经理，就可以肆意向旁边人耀武扬威，那就大错特错了。必须记住，你的责任就在于：自己决意要干的事，必须设法让别人也干。”

从青少年时代开始，盛田昭夫就不断聆听到这些意味深长的忠告。在遇

到问题时，切不可文过饰非，或将责任转嫁于他人的教诲，更使他受益匪浅。良好的家庭教育，使他领悟到：能否巧妙利用人们之间互惠、利益均沾的心理，是成就一件事情的关键所在。因为人们都希望自己获得成功，对于一个经营者来说，最重要的素质莫过于忍耐力和理解力，切忌放任自流，或甘当生活的懦夫。正如盛田昭夫所指出的那样：“主管必须要培养不能存心找别人麻烦的品质。”这些观念盛田昭夫都牢记在心，创立了一套经营管理哲学，使他自己及公司都获益匪浅。

上中学时，盛田昭夫特别迷恋于电子技术，买了大量的电子方面的书籍，同时还订了许多介绍音响技术的杂志。每当放学回家，他就一头扎在电子书海之中，贪婪地阅读，细心地琢磨。他时常按照书上和杂志上的指导自己动手制作电动产品。为了使自己能创造出奇迹，他常常起早贪黑，揣摩研制的对象。有一次，他经过仔细琢磨，终于鼓捣出一台粗糙的电动留声机，把自己的声音录了进去。听着留声机里放出来的自己走了调的声音，他感到异常的兴奋，以致于彻夜难眠。

尽管父亲常把盛田昭夫带到办公室去听办公会，带儿子上银行，力图使盛田昭夫学会经营之道，希望儿子日后能继承家业。然而盛田昭夫终未遂父愿，沉醉于流溢酒香的祖业之中，而是把心事用于他所乐道的电子世界。

由于沉迷于电子研究，盛田昭夫对自己学习要求并不太严格，但他的数学、物理、化学都学得很好，只是地理、历史和国文成绩总是在平均分之下。盛田昭夫常常因为成绩不均衡而被叫到校长办公室去谈话。如果他的成绩很糟，他父亲就会责骂他，不准他再去碰那些电子零件和玩具，盛田昭夫就会听父母的话，努力学习。但是，当学习一有进步，盛田昭夫便又回头去摆弄那些电子零件。

中学最后一学年，盛田昭夫告诉父母和老师，他想去报考第八高校的科系。那时，日本学校的教学水平很高，高校相当于美国大学的前两年。盛田昭夫的想法使父母和老师大吃一惊，因为尽管他自然及数学课的成绩很好，总成绩却非常糟。他们提醒盛田昭夫，要想进入科学系，必须要提高自己原来较薄弱的学科成绩。他下定决心，在父母的鼓励和家庭老师的帮助下，终于如愿以偿，考取第八高校科学系。

高校学习期间，盛田昭夫更加热爱电子行业，因此他的物理成绩一直很好，并受到学校教师的青睐。经老师介绍，盛田认识了大贩帝国大学教授浅田先生。浅田非常赏识盛田昭夫，并领他参观了自己的物理实验室。实验室的各种设备使盛田大开眼界，浅田教授的随和幽默使他感到格外的亲切。从此，他决心跟随这位有名的物理大家，真正地从事物理研究。

父亲对盛田昭夫不学经济而去搞物理的行为大失所望，不过他仍抱有一丝幻想，理学系也有农艺化学之类的课，如能学好，与家业中的酿造业多少能沾边。而且，盛田昭夫总有一天要继承家业，研究物理学也许只是他一时的兴趣而已。

盛田昭夫进入大贩帝国大学时，适逢战争。他所崇拜的浅田教授的研究室也被强行编入海军的研究设施中。由于浅田对他格外器重，不久便让他在几项海军部门委托的研究项目中当他的助手，研究内容主要是在电子学领域，比起以前接触的电子线路和电动装置，研究更接近物理学的核心部分。

盛田昭夫在当助手期间，认识了在横须贺某航空技术工厂服役的几名海军军官。当时他即将大学毕业，尚未应征入伍。他对从军不感兴趣，而想专

心致志从事自己喜欢的研究工作。但是，当时他面前只有三条路：（一）应征入伍被派往一个陌生的地方；（二）短期服役执行海上勤务；（三）通过侥幸方法成为职业军人，继续从事研究。一位海军上校力劝盛田昭夫走第三条路，即接受考试，领取奖学金，毕业后当职业军人。上校说：“对于你来说，这是最安全的职业，你既可以继续进行研究，我们又可以请你继续为我们工作。”

盛田昭夫很快便拿定主意，并顺利通过了考试，成为一名海军军官。在那前途莫测的年代里，看来也只有选择职业军人的道路才是最可靠的。成了一名海军军官后，他的工作是继续在大学学物理。

1944年3月，大学毕业后，盛田昭夫成了一名职业军人。编入离名古屋不远处的一个海军部队，开始了为期4个月的严格训练。

军事训练结束后，盛田昭夫当上了技术中尉，调到了横须贺航空技术工厂分厂的光学部，担任内务官，相当于总务科长的角色。

当时，有一个由陆海军和民间研究人员组成的军队科学技术研究会，盛田昭夫是热线探测火箭开发分会的会员。在这个分会的民间代表中，有一位日后对盛田昭夫产生决定性影响的优秀电子技术专家——井深大，他后来成为盛田昭夫创立索尼公司的合作者。

1945年7月间，盛田昭夫所在部队驻扎的京滨地区，几乎每天都遭到美军的狂轰滥炸。不久，美国原子弹在日本上空爆炸。使这场战争进入了最后阶段。许多军官都以“出差”为由溜回家乡，做好和家人见上最后一面的准备。身为内务官的盛田昭夫，也借去名古屋出差的机会，提出请假一天，回家见双亲，上司痛快地批准了。

出发前，盛田昭夫曾对同伴们说：“在我出差期间，战争也许就会结束。届时，我们这个研究所前景未卜，甚至很可能接到集体自杀的命令，所以，如果真的这样，我就不打算再回到这里了。”

后来事情的发展正像盛田昭夫所说的那样。他在名古屋处理完公务，便立即赶回家人疏散地点——故乡小铃谷村。8月14日，盛田昭夫回到了小铃谷村，一家人重逢时的欣喜之情，自不待言。第二天一早，母亲把他摇醒，激动地说：“中午将要广播天皇陛下的讲话！”日本国民以前不用说听天皇讲话，就连正眼看天皇也是不允许的，如遇天皇乘列车或汽车出外旅行时，沿途群众都必须垂下眼帘，面地而立。而今，天皇要亲自向国民讲话，这件事情本身就等于告诉人们，马上就要发生一件历史性的重大事件。

战争终于结束了。

“我必须回到驻地去，履行自己应尽的职责。”盛田昭夫对母亲说，并让母亲为他准备好路上的干粮。8月16日，也就是战争结束的第二天，盛田昭夫回到自己所在的研究所。同事们对他的归来都十分惊奇，因为盛田昭夫6天前说过，如果战争结束，就不再回了。盛田昭夫的上司见他居然回来了，更是惊得目瞪口呆。“怎么回事儿？你不是战争一结束，就逃之夭夭吗？”

当研究所接到上级让工作人员一律疏散回家的命令后，盛田昭夫作为内务官首先安排研究所里的高中学生和年轻姑娘返乡。在20多个高中理科三年级男生中，有两人的父母亲在朝鲜和中国东北，无家可归。盛田昭夫给父亲写信，请他们代为收容这两人。母亲收到信后，大发其火，回信写道：“你怎么这么糊涂，家里都快揭不开锅了，你还往家里领人！”话虽如此，盛田昭夫一家还是设法让这两个年轻人在家住了3个月。

后来，盛田昭夫也接到了批准回乡的命令。他高兴地跳上西去的列车，与两个弟弟先后回到了家里，一家人又团聚了。对盛田家族而言，真可谓吉星高照，没有一人在战争中遇难，而且，虽说名古屋的事务所被烧毁了，但工厂和住宅却未遭空袭，完整无损。

喜庆之余，全家人围坐在一起，议论家庭的未来。由于盛田昭夫的父亲还很健康，完全有能力重振家业，而盛田昭夫当时年仅 24 岁，在大家的眼里，还是个未诸世事的小字辈，接父亲的班为时尚早。

回家两三个星期以后，盛田昭夫收到了高中时代的恩师。后为物理学教授的服部先生的一封来信。信上说，他目前正在东京技术学校任教，因讲师不足，希望盛田昭夫能到该校任教云云。此事正中盛田昭夫下怀，父亲也支持他去东京任教。出发前，盛田昭夫和曾在研究所里一起工作过的电子技术专家井深大先生取得了联系。

战争结束后，井深大先生打道回府，重返东京。在市中心一幢破烂不堪的楼房里，井深大创立了“东京通讯研究所”。经过艰苦创业，历经周折，井深大和他的助手们终于研制出当时在日本非常畅销的短波收音机。这在当时的日本引起了极大轰动。

1945 年 10 月 6 日，日本三大报纸之一的《朝日新闻》在“黄铅笔”栏目里，刊出一条关于井深大的报道：“近来，听说发明了一种新方法，在一般家庭使用的收音机上稍作加工，便可自由地收到短波广播。前田文部大臣的女婿、早稻田大学的理工科讲师井深大先生，日前在日本桥白木屋三楼的东京通讯研究所门前登出广告，宣布对普通收音机进行适当改造或安装附加装置后，即可收到短波广播……。”

对一般人而言，看过这条消息后，用不了两天便忘得一干二净，然而对盛田昭夫而言，却留下了深刻的印象。他在名古屋读完这条消息后，抑制不住兴奋的心情，立即给井深大写了一封信，希望能去东京拜访他，并希望能为他刚刚起步的事业尽微薄之力。

一个星期后，一位绿衣使者骑着自行车来到盛田昭夫家的酒厂门口，将一封来自东京的信件交到急盼佳音的盛田昭夫的手里，在信中，井深大十分欢迎盛田昭夫去东京共创大业，这不啻是给盛田昭夫打了一针兴奋剂。于是，盛田昭夫急冲冲地拿着信来到他父亲眼前，向父亲道明了自己的心意。他父亲一听儿子意欲离去，顿时满面阴云，怒不可遏，怒气冲冲地对盛田昭夫说道：

“你想打这种主意！我们家中的酒业需要你接班，你是我们家族第 15 代中唯一有能力和希望继承家业的男子，日本国刚刚战败，东京到处是美国人，就凭你们几个毛小子还想在一片帝国废墟的焦土中培植出鲜花来？我们家的酒业办得还不错，你为什么要到东京去搞那种前途渺茫的东西？”

在父子关系紧张的时候，面对父亲的固执，盛田昭夫没有一味地与老父亲顶撞，而是设法寻求母亲的支持。可是日本是男子占主导地位的国度，盛田昭夫的母亲除了对儿子的想法抱以无限同情之外，再也没有什么别的办法了。面对母亲的无能为力和父亲的霸道，盛田昭夫开始了对父亲的反抗，毅然不顾父亲的极力阻止，带着少量的衣物上路，投身到自己理想的事业之中。那年他才 25 岁。

然而，踏上征途的盛田昭夫毕竟羽翼未丰，口袋空空如也。到了东京之后，盛田昭夫与井深大在东京一家炸坏了的百货商店楼上借了一间房子，准

备成立东京通讯工业株式会社。可是，在当时的日本要办一个公司，最低资金额不得少于 500 美元，否则当局就不予公司注册。面对工商注册条例的无情，盛田昭夫不得不返回名古屋，向怒气未消的父亲请求支持。尽管父亲反对儿子的东京之举，但是当儿子恳求经济援助的时候，父亲还是勉强地给了儿子一点钱。

1946 年 5 月，樱花盛开的时节，东京春意盎然，盛田昭夫和井深大靠 500 美元起家，在战争的废墟上正式成立了东京通讯工业公司。公司包括盛田昭夫和井深大共 20 名职员，人手虽少，却很精干，其中有 16 人是大学毕业生：盛田昭夫任公司董事。

在弹片穿透过的临时厂房里，20 个人夜以继日地工作，首先生产了第一批产品——压力锅。首批压力锅总共生产了 100 台，但是却无人问津。无奈，他们只好靠给别人修理收音机来维持生计。可是当时谁也没有料到，这竟成了东京通讯工业公司日后跨入电子宫殿的“门槛”。

替人修理收音机毕竟不是长久之计，也不是他们的理想。

于是，盛田昭夫和井深大带领大家开始研制真空电压计。经过 6 个月的艰苦努力，真空电压计终于投产。由于技术高，产品很快就赢得了用户的信任。一年以后，一家电讯公司订购了他们的电位器，随后，他们又开始制造较为复杂的广播控制台。

这时日本最大的广播协会向他们订购了这种产品。1947 年 5 月，盛田昭夫由董事晋升为东京通讯工业公司的常务董事，为了扩大生产，他们搬到郊外一排简陋的厂房里，这就是今天索尼公司的总部所在地。

二、首创索尼

1958 年，东京通讯工业公司正式改名为“索尼”公司。之后，“索尼”牌电子产品开始走俏市场。日本一家食品公司生产的索尼牌巧克力也成了市场的抢手货。

由于广播控制台的缘故，东京通讯工业公司与日本广播公司的业务联系更加密切。

1949 年的一天，井深大前往日本广播公司办事时，偶然在一位美国军官的办公室看到一架美国制造的磁带录音机。这使井深大灵感顿开，也想制作磁带录音机。回到公司后，井深大把这件事告诉了盛田昭夫。天资聪颖而具有经营头脑的盛田昭夫在与井深大的讨论中，马上意识到这种新型的电子产品具有潜在的市场，于是他们决定制造当时日本还没有的磁带录音机。

对于一直制造电位器、广播控制台以及其他电子设备的东京通讯工业公司来说，要制造录音机的机械部分和电动部分，并不是困难的事情，难的是制作磁带。因为，录音机必须与磁带配套生产，顾客买了录音机，自然就要买磁带，对磁带的需求只会有增无减。如果只卖录音机而不卖磁带，就等于将一笔有利可图的生意拱手让给别人，当时的日本国内既没有人懂得磁带制造技术，又无法从美国进口，所以只有靠自己研制。

磁带是用超薄塑料纸带做成的。这种带当时在日本是一种时兴货，根本买不到，而包糖果的玻璃纸不起作用。于是他们就从优质的纸中选出上好的纸来，然后喷上磁粉做成磁带。最初生产出来的磁带只不过是一种粗劣的代用品，质量低劣，所录之音甚至“喂喂”的声音也听不清楚。但作为独创

的第一代磁带，毕竟是公司的骄傲。后来，公司又马不停蹄地开发质量更好的塑料磁带，开创了日本的磁带产业。当时的公司有职员 45 名，其中 1/3 是大学生，人才济济。为了使磁带及磁带录音机普及，大家全力以赴，拼命工作，终于在 1950 年初，研制成功第一台磁带录音机——G 型磁带录音机，重达 35 公斤，订价是 17 万日元，在当时按 1 美元兑换 360 新日元比价计算，也是很大数目。只有极少数的人，才有这种闲钱去购买它。盛田昭夫相信消费者一旦看到并听说过他们生产的录音机，便会有大量的订货。

一个偶然的机，他们的产品被推进了一家客户的门厅。有一本书名《磁带录音机 999 种用途》的小册子适时地被翻译成日文问市，这小册子竟然使东京音乐专科学校成了他们的第一位顾客，从而极大地鼓舞了他们的斗志，同时也使他们兴奋不已。

然而录音机的笨重和价格的昂贵不仅使人感到携带不便，因此令多数日本人望而却步。第一批生产的 50 台录音机竟然无人问津，公司又一次陷入了困境。盛田昭夫和井深大虽懂技术，但谁也未搞过推销，更谈不上树立为销售而生产产品的观点。他们非常自信地认为只要能制造出优质产品，顾客就会蜂拥而至，公司就会发大财。而事实无情地给了他们当头一棒，使他们清醒地认识到：只是开发出独特的优质产品，还无法保证办好企业，重要的是把产品销售出去。这次失败对于他们来说，是一次极其宝贵的教训。

从此以后，盛田昭夫便放弃了自己喜欢的技术工作，专门从事推销活动。因为他知道，井深大精通技术，有独创精神，为了让他专心致志地研究开发新产品，推销这副重担只能由自己来挑。

盛田昭夫主管推销工作以后，首先着手分析产品滞销的原因。一天，他偶然走进一家古董店，只见一位顾客不惜重金。买了一个旧花瓶，其价格之昂贵超过了一台 G 型录音机。这是为什么呢？一台录音机不是比一件古玩更有用吗？古玩收藏家之所以这样做，是因为他深知旧花瓶的价值，认为这笔投资非常值得。盛田昭夫一下子醒悟了，要想推销磁带录音机，也必须找到真正理解这一商品价值的人和部门，让他们充分认识到这一商品的价值所在。那么，哪些部门最需要录音机呢？在井深大的岳父前田多门先生处。盛田昭夫了解到，由于战争的影响，许多学生中断了学业。战争后期，几乎所有部门缺乏专业人才，法院的速记员紧缺，不得不超负荷工作，得知这一消息后，盛田昭夫便携带录音机上门表演，当场卖出了 20 台，成功了！接着盛田昭夫又将目光转向学校。

日本的教育一向把重点放在读写和珠算上。但二战后，在美国占领下，学校提倡学习英语和电化教育。针对这种情况，盛田昭夫决定下一步的重点是向中小学校推销录音机。经过市场调查和认真分析，盛田昭夫认识到，虽然 G 型录音机是学校迫切需要的产品，但由于价格高、体积大，影响了销路。为了尽快解决这一问题，井深大把全部技术人员集中起来，集中力量解决磁带录音机的体积大和价格高的问题。经过技术人员短期的努力，终于又研制出了一种结构简单、坚实耐用的机型——H 型磁带录音机。与最初的 G 型相比，体积从一只大皮箱缩小到一个手提包大小，价格也适合学校购买。

盛田昭夫开着装满录音机的卡车，到全国各地的学校去作宣传，介绍录音机的功能和用法。这一营销战术很见效，录音机的销路很快就打开了。以此为开端，公司不断提高产品的质量，信誉直线上升，买卖也越做越大。两年后，日本全国 4 万所中小学校大约 1/3 都购置了 H 型磁带录音机。接着，

消费者又扩大到警察局、广播电台、银行、公司以及个人等。随着时间的推移，盛田昭夫作为一名推销员，名声大振。

在开拓业务的过程中，东京通讯工业公司又经历了一场新战斗。为了在磁带上记录高质量的信号，公司使用了永井博士的专利——高频率交流电偏倚系统。这种系统能使磁带在碰到录音头之前消磁，而使交流电通过录音信号，比起从前直流电偏倚系统的录音效果，减少了很多的杂音。这项发明很早就在日本获得了专利，虽然永井博士在二战爆发前也向美国提出专利申请，但由于战争缘故未获得批准，结果，他的研究成果被美国人自由享用了。

东京通讯工业公司买来专利后，给世界上所有的磁带录音机厂家发了一封信，通知各公司如采用这一专利生产磁带录音机，要进入日本市场，需先取得东京通讯工业公司签发的许可证，至于国外厂家没有专利却照样使用这一录音方式，东京通讯工业公司就鞭长莫及了。

一天，占领军总司令部专利部突然来电话，约见井深大。

井深大惊恐不安地来到美军总司令部。一位军官要了解公司在专利方面的详细情况。井深大早有所料，便将随身带来的所有有关此项专利权的文件送上。军官仔细审阅完毕后，面带微笑的说：“OK，你们的专利使用没有问题。”井深大如释重负，轻松地品尝着军官送来的美国咖啡。

然而，一波未平，一波又起。东京一家贸易公司从美国进口了一批磁带录音机。东京通讯工业公司立即通知他们，该机听使用的录音方式的专利权归东京通讯工业公司所有。但对方置若罔闻，结果只得打官司。经法院裁决，东京通讯工业公司胜诉了。在海关仓库的大门上，张贴了法院的公告，在案子没有最终了结之前，禁止那家贸易公司提货。

一家名不见经传的日本小企业，居然勇气十足地向美国大企业挑战，这成了当时的重大新闻。美方厂家得知这一消息后，大动肝火。美方艾摩研究中心派自己的律师辛普生专程来日交涉，盛田昭夫有生以来第一次与美国律师交锋，并尝到了美国律师的厉害。由于有充足的证据，在艾摩研究中心取得专利之前，永井博士论文的英译本已在美国出现，即这项技术在美国已经公开，不能再成为专利的对象。最后，盛田昭夫向对方说，要去美国告他们，宣布他们的专利作废。长达三年的官司，终于以对方默认东京通讯工业公司的所有要求为结果，双方和解了。谈判结局非常圆满，盛田昭夫对未来充满希望，后来盛田昭夫还雇用了美方辛普生律师为自己的公司工作。

1952年，正当盛田昭夫与美方代表谈判解决专利纠纷时，盛田昭夫和井深大对美国生产的晶体管产生了兴趣，于是井深大前往美国了解晶体管的技术资料。大量的资料收集之后，他们进行了可行性分析，最后决定买下这项生产技术专利，向政府申请外汇。

战后的日本政府对外汇控制很严，对日本经济发展的每项细节都要进行监督。经过一年时间，日本政府批准了他们所需要的外汇额度。终于在1954年1月，盛田昭夫代表东京通讯工业公司与美国西电公司签订了购买晶体管生产技术专利的合同。

专利购买后的一个最重要的问题就是改变晶体管的作用，因为当时美国西电公司出售的晶体管专利，主要是生产助听器用的，这样西电晶体管的使用率就太低了。为了提高西电晶体管的利用率，并将其运用于收音机，他们组织的四人工程技术突击队经过几个月的艰苦奋斗，终于在1955年将晶体管置于收音机中，大大地缩小了收音机的体积和重量。仅1955年，销售额就达

250 万美元，是购买晶体管专利费的 100 倍。

晶体管收音机的畅销使东京通讯工业公司的名望大震，也使盛田昭夫和井深大的公司开始跨入日本电子行业大公司的行列。为更好地开展国外业务，使产品进入世界市场，盛田昭夫到欧洲进行考察。

在欧洲，盛田昭夫访问了许多公司和工厂，通过比较，对公司和日本的前途，也渐渐地开始感到有信心。尤其是他在参观飞利浦电子公司时，受到了鼓励和启发。当时的荷兰，完全是个农业国，许多人在骑脚踏车，到处都可以看到旧式风车。飞利浦电子公司所在地恩霍芬，竟然坐落在农业国的一个小镇上。此时，飞利浦在东南亚和全球的电子产品销售非常成功。通过对飞利浦的参观，盛田昭夫陷入了沉思：如果一个在农业国家穷乡僻壤的小镇出生的人，可以建立誉满全球的高科技公司，那么我们在日本也可以有同样的成就。盛田昭夫写道：“飞利浦可以办得到的，我们一定也可以办得到。”通过这次考察盛田昭夫还认识到，一个公司要走向国门，必须有一个好的公司名称。为公司改名势在必行，因为原名东京通讯工业公司既绕口，又俗气，难以辨认。同时，盛田昭夫认为：无论新名称是什么，一定要具有双重功效——既是公司名称，也是产品名称。这样一来，公司就不必为了打响两个名称，而付出双倍的广告费用。

为了他们第一流的晶体管，为了他们首批生产的晶体管收音机，盛田昭夫他们想要一个独特、精巧并能让人们记住的商标。他们决定把首次投放市场的晶体管收音机打印上这个新的商标。为此，盛田昭夫曾尝试过象征的标志，在一个细圆环里放一个倒置的金字塔形，从它的边缘截去一些小楔形，使其呈现出一个具有独特风格的“T”字。

盛田昭夫还想到，许多著名公司都用三个字母的连合使用，如 ABC（美国广播公司）、RCA（美国无线电公司）、NBC（美国全国广播公司），有些公司就用他们的全名作为商标。在他看来，这是很新鲜的事。当盛田昭夫还是个孩子时，就曾学着根据象征标志来识别进口汽车名字，奔驰牌是三角星，蓝色椭圆形是福特牌，而罗尔斯-罗伊斯牌为胜利女神。后来，许多汽车公司开始把象征标志同它们的名字一起使用，像奥利特、福特、巴艾克和其它公司，即使人们不能真正读出这些名字，也能一眼就认出它们。盛田昭夫考虑着每一种可能的选择。

盛田昭夫和井深大花了很长时间定下一个名字，他们都同意不用象征标志，名字本身就是标志，所以应该短一些，不超过四五个字母。所有的日本公司都有一个公司徽章和翻领胸针。这些东西通常同公司的象征相同。但是，少数杰出的公司例外，如三菱的三块钻石，外人就不可能认出它们。就像汽车公司开始越来越少地依赖它们的象征标志，而越来越多地依赖它们的名字一样，他们确实感到需要一个能传递信息的名字。每天他们都要写些可供选择的名字，一有时间便在一块讨论。他们要起一个在世界各地都能认出、任何种语言部能发出一样音的新名，他们试着起了许多名字。

盛田昭夫和井深大翻阅了好多字典，想查找一个响亮的名字。他们在字典里碰到拉丁字“Sonus”，意思是“声音”，这个词本身就像有声音一样。他们的事业里充满了声音，因此他们便开始在 Sonus 上下功夫。最后，盛田昭夫把名称定为“Sonny”，意思是“小宝宝”。他们也把自己看为“小宝宝”，但在日语采用罗马字母拼音过程中，“Sonny”（小宝宝）这个词被读成“Sohn—nee”，意思是赌钱，这无论如何也不能用来给一个新产品起名。有一天，

答案突然在盛田昭夫的头脑中闪现出来：为什么不能去掉一个字母，使成为“Sony”呢？他终于找到了合适的名字。

这个新名称有一个好处，即在任何语言中都没有意义。它既容易记，又包含着盛田昭夫想要的含义。此外，由于它是用罗马字母拼写，各国人士都会认为这出自于他们自己的语言。

世界上学习英语和罗马字母的人越多，认识他们公司和产品名字的人就越多，而不需要花他们公司的一分钱作广告。

盛田昭夫开始把索尼的标志放在产品之上，因为名字本身就是一个标志，所以他们用更简单的大写字母“SONY”代表自己的产品。

盛田昭夫为能想出这样一个好主意而感到自豪，可是很快又失望了。第一批投放市场的晶体管收音机并不是市场上唯一的一种。一家由德州仪器公司支持，名叫“丽晶”的美国公司，早在盛田昭夫他们几个月前，推出了使用德州的晶体管。打着丽晶牌子的收音机。但是这家公司并没有花太多心血在行销上面，便放弃晶体管收音机生产。作为这个行业的先驱，这家公司原本可以开创广大的市场，但是由于判断错误，认为这种产品不会畅销，所以失去大好良机，而盛田昭夫则抓住了这一良机。

1957年1月，盛田昭夫在东京羽田机场入口处的对面，架设了第一块写着SONY字样的广告牌。同年底，又在东京的银座闹市区架设第二块广告牌。

1958年1月，东京通讯工业公司正式更改名称，成为索尼公司（Sony Corporation），并于12月上市股票。索尼公司很快把“索尼”的名字在170多个国家和地区的各种各样的部门注了册，而不仅仅是电子行业，这样做的目的在于防止其它公司可利用类似的产品使用索尼这个名字。但是，日本国内，有个公司利用索尼公司的商标出售“索尼牌巧克力”。甚至那家公司把他们原来的公司也改成索尼食品公司，商标也与索尼公司一模一样。当时，索尼公司常常用一个名为“Sony Boy”的卡通人物作为广告。而那个假冒的索尼巧克力商人也用类似的漫画作广告。看到这些东西在商店里出售，盛田昭夫发怒了，他向法院控告这家公司，并且找来了许多艺术家和新闻记者、评论家等知名人士，以证明伪造商标的行为给索尼公司造成了巨大损失。

盛田昭夫认为，商标是一个企业的生命，必须要勇敢地保护它。一个商标和一家公司的名字，不仅仅是产品行销的标志，而且是包含着产品品质的保证与责任。如果有人想不劳而获，取得别人辛辛苦苦在大众面前所建立的信誉，那么这种人就是强盗。在旷日持久的4年官司中，出售巧克力的公司所请的辩护律师为了尽力证明“索尼”这个名字每个人都可以使用，他查阅了许多图书馆，以找出这个名字属于公众所有的证据，结果使他大失所望。因为无论他们查找什么字典，也找不到索尼这个名字。最后，在日本历史上，法院第一次引用“不公平竞争法”而不是专利法或商标法，判决盗用索尼商标的食品公司给予索尼公司赔偿。

在索尼公司成立35周年纪念日的时候，盛田昭夫曾考虑修改商标，以迎合时代风尚，因此，索尼公司举办了一项国际竞赛，收到了数以百计的新设计图案，但也收到了许多请索尼公司不要改名的建议。最后，盛田昭夫决定不做任何的变更。SONY这四个字母，在盛田昭夫看来，已深入到千家万户，根本没有理由更改。

索尼公司虽然在很短的时间里创造了震惊日本企业界的辉煌业绩，但盛田昭夫和公司其他负责人清楚地认识到，不少老牌的大企业正在努力恢复自

己的名牌产品。作为一个新兴的小企业，索尼公司的当务之急是千方百计创名牌产品，争取在国内谋得相当的市场。然而，从长远来看，日本企业若想在生存竞争中谋得相当的市场，必须走出国门，建立国外销售、生产市场。因为日本除了人力外，没有任何自然资源，除了外销，别无选择。

1958年初，当盛田昭夫来到纽约时，美国人一下子被盛田昭夫带来的小巧玲珑的晶体管收音机所吸引。一时，希望销售这种收音机的代销商，蜂拥般的云集到盛田昭夫的住处。洽谈会的第一天，盛田昭夫就接到了一万台的订货单。同时，一家美国最有势力的代销商很热情地说：

“如果让我们经销，先订货10万台。但是条件必须是把索尼的商标换成我们公司的牌子。”

“10万台！”这是一个多么诱人的数字。当时，索尼公司羽毛未丰，接受这笔订货，无疑会给索尼公司带来很大的利益。但是，经过再三的思考，盛田昭夫拒绝了 this 建议。然而，美国人却说：

“我们公司是有50年历史的厂家，我们豹牌子人人皆知。而你们的牌子几乎无人知晓，你为什么不利利用我们的优势和名声！”

美国人的话并非全无道理。一个没有什么名气的产品借用一个有好名声的牌子无疑是锦上添花。对于盛田昭夫的拒绝，不仅美国代销商感到吃惊，就连盛田昭夫的日本同行也认为盛田昭夫未免有点“狂妄自大”。井深大获悉后也大为震惊。当他向盛田昭夫询问其中缘故时，盛田昭夫解释道：

“10万台的订货量的确很有诱惑力，如果接受这项订货生意的话，索尼公司的经营就会大大地改善。但我最终拒绝了。因为，如果不能用索尼的商标在美国市场上销售的话，宁可全部不销售。我一直希望索尼公司的SONY商标能风行全世界，能够得到全球的消费者承认，如果接受OEM（即对方商标——引者）的话，这个梦就永远不能实现了。”

事实上，盛田昭夫的决策是正确的，具有战略性。尽管带有“SONY MADE IN JAPAN”（日本索尼公司制造——笔者）的商标的收音机出口开始是少量的，但是不久，源源不断的“SONY”就充斥了美国市场。索尼收音机以极高的性能和简练的设计，一下子就改变了美国人历来对日本产品的印象，从而实现了盛田昭夫非凡理想的企业战略意旨，使索尼变成了一只搏击长空的猎鹰，真正改变了索尼公司的历史命运。后来，美国一家大公司的董事长约翰·尼温克谈及此事时指出：

“这是一个勇敢的行动。……是索尼能在美国立足的转折点”

关于这一点，日本作家和评论家清水一行在《盛田昭夫——使“索尼”成为世界语的人》一文中客观地指出：

“日本公司开发了为世界承认、称赞的产品这个事实，使我们感到无以言喻的惊叹和向往，它显示着日本产业界的勃勃生机。

“索尼这样一个小小公司，却使人感到它的力量的巨大。……这些从小到大，从无到有的创业传统说明走向世界，开拓国际市场的索尼是大有希望的。”

由于盛田昭夫等人的努力，索尼开始结出硕果。盛田昭夫也得到公司的称赞。1959年12月，盛田昭夫任索尼公司董事兼副总裁。

三、人是一切活动之争

盛田昭夫总是对新来索尼公司工作的职员说：“当你 30 年后离开我们公司，或者离开这个世界时，我不希望你后悔把最宝贵的岁月花费在这里，否则那将是个悲剧。”

为了更好地立足美国市场，1960 年 2 月索尼公司正式成立索尼美国公司，注册资金 500 万美元，盛田昭夫任常务董事兼副总裁。1960 年 9 月 17 日，索尼成为纽约证券交易所里第一个股票上市的日本公司。此时，盛田昭夫任索尼公司副总裁和美国公司的负责人，所以经常往来于东京和纽约。

索尼公司成立不久，生意兴隆，而招聘一些新职员就显得十分重要和尤为紧迫。

盛田昭夫认为。以日本最卓越的企业而言·成功并没有什么不传之秘。没有一种理论、计划或是政府的政策可以使企业成功。关键只有一个。就是要与他的职工建立起一种健康的关系，在公司内部创造出一种家庭式的和谐感情，而这种感情使管理阶层与职工皆有同舟共济的精神，这种以“人”为本的管理，不但需要真正的决心，而且也需要极大的魄力才能执行。虽然这种管理方式的风险高，但从长远来看是有效的。不管公司领导者多么优秀，多么成熟，多么精明能干，公司或企业的命运真正掌握在所聘用的职工身上。

正因为如此，索尼公司每年到学校去招聘人才。盛田昭夫每年都把索尼公司所招聘的人员集合到索尼公司总部，进行培训，盛田昭夫对他们上有关企业内容的第一课：

“首先，你们应该了解学校与企业不同。在学校时，是你付学费给学校，但是现在是企业付学费给你。当你进入企业，一步一步地适应新环境时，你是企业的一个负担，一个包袱。

“第二，如果你在学校中表现不错，考了 100 分，那很好。但是如果你在考卷上什么也不写就会得零分，在工作上，你每天都在接受考试，你可以考到 100 分甚至 1000 分。也可能只得 50 分。但是如果你在工作中犯了错误，那就不是一个零分可以的，而会是一个负分，没有人知道你会错到多么严重的地步，这时公司就会造成损失。”

最后，盛田昭夫鼓励道：

“我们公司并没有征入你们，这里不是军队。是你自愿加入索尼公司的。如果你加入索尼公司，我们期望你工作 20 年或 50 年。

“没有人能重活一次，未来这二三十年将是你生命中的黄金时期，你只拥有一次。

“当你 30 年后离开我们公司，或者离开这个世界时，我不希望你后悔把最宝贵的岁月花费在这里，否则那将是个悲剧。我必须再一次地强调，你对自己的责任，就是选择好的工作环境。所以在未来的几个月内，最重要的事，就是决定自己是否会喜欢在这里工作。虽然我们聘请了你，但却无法使你快乐，快乐必须由你自己去创造。”

盛田昭夫的讲演目的在于使日本索尼公司的每个职工树立“人人都是索尼大家庭成员”的观念。索尼公司的职工明白了公司领导对他们的态度，公司领导能与职工保持良好的关系。日本企业的形成并非创业家一手建立，并利用部下作为生产工具以牟利，日本的创业家庄成立公司后，一定要招聘人才以实现他的理想。但是一旦他用了这个人，就必须视为同事或助手，绝非赚钱的工具。经营者固然要首先将股东的利润放在心上，但是也必须考虑职工的利益。盛田昭夫强调指出：“经营者必须回报那些帮助经营企业的人。”

股东与职工的分量是一样的，有时候职工甚至更重要。股东为了赚钱，经常有所变动，而企业家与职工的关系却彻底不变，只要职工工作一天，就要为个人及公司最大的理想尽心尽力。所以职工才是企业最需要、最重要的。”

正是在盛田昭夫的倡议下，索尼公司的管理建筑在互敬互重的精神上。索尼公司不是属于少数管理者，而是属于全体职工。索尼公司有一项政策：只要是索尼公司的职工，不论他在何处，就是索尼公司大家庭的重要组成。基于这项政策，索尼公司的高级领导人没有私人办公室，甚至连工厂的厂长也没有办公室。公司的管理中央委员同其他职工坐在一起，使用同样的办公设备。每天早上开工以前，小组长召开一个短会议，并指示交代每个职工的任务。同时，小组长听取职工汇报前一日的工作情况。如果发现问题，他会及时解决。比如职工的身体状况，小组长也会记录在案。

为了培养索尼公司上下级一体的工作关系，盛田昭夫几乎每天晚上都与许多年轻的中下级管理者一起吃晚饭，并且聊到很晚。有一天，一位年轻人心神不宁，无心聊天，于是盛田昭夫鼓励他说出心里话，年轻人几杯酒落肚后，终于打开了活匣子：“在我加入索尼公司以前，我认为这是家了不起的公司，也是唯一我想加入的公司。但我的职位低下，我为上司小本田先生卖命，他就代表着公司本身。这个人草包，然而我所做的或建议的每一件事情，都必须由他决定，我对我在索尼公司的前途感到失望。”

听了年轻人的诉说，盛田昭夫感到内疚。类似这样的事情公司可能还有，作为公司主要负责人，盛田昭夫有必要了解职工困难。于是盛田昭夫开始发行一份公司内部期刊，并在上面刊载公司各部门现在的空缺职位。这样一来，许多职工都可以悄悄试探公司内部其他可能的工作机会。盛田昭夫尝试让职工能够每两年一次调到相关或新工作部门，而且必须及早为那些干劲大而跃跃欲试的职工提供机会，让他们借着内部的调动，找到适合自己的工作。

这样做有双重好处：职工通常可以找到较为满意的工作，同时人事部门也可从部下职工的调离，观测出管理上存在的问题。难怪盛田昭夫感叹道：“我们从倾听职工心声中学到了许多东西。毕竟，不是只有管理者才有智慧的。”

由于盛田昭夫及索尼公司全体职工的努力，索尼公司形成了独到的经营方法，而其核心则是“索尼精神”：索尼公司永远是先锋，从不模仿他人；在进步中，索尼要为全世界服务；公司永远追求知识，虽然先锋的道路崎岖而艰苦，但是索尼人永远亲密和谐地团结在一起。就此，盛田昭夫指出：“参与创造发明是一种享受，贡献个人才智以达到目标，更是一种光荣。”

索尼鼓励个人才智的发挥——人人适才任用——相信个人，发展能力，将潜能发挥到极致，这就是索尼最大的力量，盛田昭夫深有体会地指出：“我们的信念是：‘人’是一切活动之本。”这正是索尼的信念以及索尼成功的根本所在。

在美国设立公司，必须发扬索尼精神和坚持索尼经营之道，但也要注意美国的经营方式特点。美国公司成立不久，招聘了一些新职员，其中许多是出类拔革的人材，但也有不称职的。如有一位男职员就令盛田昭夫十分头疼。为此，盛田昭夫与一位同事谈及此事，请教他如何处置那位男职员。这位美国同事痛快地说道：“立即解雇那个家伙！”盛田昭夫听后默不作声，因为他从未解雇过任何人，也根本未想过解雇过任何人。以解雇来解决问题，这是美国式的作法，既简单又省事，并且很合逻辑。

然而，时隔不久，盛田昭夫也领教了美国式做法的厉害。在索尼美国公司里，有一位很有前途的美国推销管理人员，由于能力极强，盛田昭夫对他有意培养，让他长期出差东京，在公司总部接受公司作风的熏陶。他本人也表现不凡，深得公司总部的好评。回到美国之后，他继续工作并且保持一贯的杰出表现。但有一次，他突然走进盛田昭夫的办公室，开门见山他说：

“盛田先生，感谢您对我的长期关照，我马上要辞职了。”

盛田昭夫目瞪口呆，怀疑是听错了话。原来，索尼公司的竞争对手以两倍于索尼公司的薪水来拉拢他，使他无法拒绝。这也是美国式的做法！当时盛田昭夫尴尬不已，真不知该怎么处理。几个月后，盛田昭夫参观了一个电子大展，那位被挖走的职工正站在竞争对手的摊位边。盛田昭夫本以为应该互相回避一下，没想到他却跑过来和盛田昭夫寒暄，一点也不难为情。他为盛田昭夫介绍其他人，并且还示范他们公司的产品。好像他们之间从未发生过什么。盛田昭夫此时才真正感到，对身处美国企业界的那位职工而言，带走索尼公司所有的行销情报及内部机密是没有什么不对的。显然，这种事在美国已是家常便饭，盛田昭夫发誓索尼公司要尽可能避免采用这样的美国式管理。

在日本，职员是被解雇还是主动辞职都是不可思议的，走进索尼公司，人们就立刻会被那日本企业的“家庭”观念所震撼。办公室内到处都是标语，内容是“虽然任务不易完成，但索尼家庭的所有成员都应团结一致，克服困难，从创造中发现乐趣，并以贡献自己的才能为荣。”

英国记者大卫·罗麦士曾问盛田昭夫，所谓索尼家庭是什么意思，盛田昭夫说：“我们一旦雇用某人之后，便不可能开除他，这意味着必须将职工留住，直到他达到60岁退休年龄为止。因此，不论发生什么事，我们都必须像家庭成员一样生活在一起。”盛田昭夫接着说：“终身雇用制意味着，公司在招考新职工时，必须特别谨慎，当然，公司也难免有时看错人，即使如此，公司认为错误不在职工，而在于公司录用了他。比如，发现某职工的能力不如当初所预期的那样强时，公司并不是简单地开除他，而是给他找个合适的工作，让他能在其中发现乐趣，并有所激励。”

经济景气时，公司养活少量不称职的职工还可以。经济萧条时，索尼公司也不像欧美公司那样大量裁员，而是采取另外的两项措施：一是公司和管理者以牺牲公司利润来留下过剩的职工；二是开辟新事业，使职工不致于失业。不仅索尼公司如此，日本其他许多企业也是如此。例如，日本是世界上最大的造船国，但在世界造船量剧减的情况下，日本造船业却没人因之破产。因为这些受到不景气影响的造船厂都开辟了新事业。一家造船厂成为全世界最大的海上钻探设备及钻井平台的制造厂，另外一家则开始制造推土机，还有一家造船厂甚至开了一家电脑公司，因为该厂拥有众多优秀的电脑工程师。

“投我以桃，报之以李”。索尼公司内部确实有一种强烈的参与气氛，生产线上竟然没有技师管理人员，所有质量控制工作均由工人自己来做。在东京以北40公里处，有一家生产微型立体声单放机和激光唱盘的工厂，装配线上的职工都是女性。一排排带着白手套的工人全神贯注地装配她们面前那些尚未完成的产品，她们既不跟同事讲话，对来厂参观的客人也不看一眼。工厂一年发两次生产奖金，数目颇为丰厚，经常相当于3个月的工资。另外工厂在夏天及冬天还各让职工休息9天。

关于公司全体职工“利益均沾，风险共担”这一点，盛田昭夫有过一段深刻的阐述，他说：“公司就像一条船，虽然这条船很大，船员也很多，但如果其中有一个人犯错误，这条船就可能沉没，大家便一起落水了。因此，全体职工有相同的命运。如果船进入险恶水域，碰到暴风或者船进了水，不管每个船员的职务或任务是什么，大家都应该团结起来，拯救这条船。危机中，全体职工必须同心协力共渡难关。”

四、索尼国际化

盛田昭夫以 10 年不赢利为代价，打开了美国市场，第一个实现了日本人企业国际化的梦想。

索尼向企业国际化迈出了关键一步，但要出色地完成这一使命，领导者不身临其境，无疑是一大缺憾，盛田昭夫在考虑这一问题时跟井深大说：

“索尼必须成为国际企业，为此经营者必须了解国外市场。而且，我认为，为了真正了解那个国家，只有居住在那里。”

1963 年，盛田昭夫为了照管“美国索尼”，使索尼真正走向国际化企业，携同妻子和 3 个孩子侨居美国，正式亲临经营第一线，闯荡曼哈顿。

来到纽约之后，盛田昭夫毅然地住进了曼哈顿高级住宅区，在第五号大街 1010 号高级公寓租了一套 12 室的豪华房间。

盛田昭夫侨居曼哈顿，本身就体现了索尼精神——做别人不敢做的事！当时，在日本严格控制提取外汇的时期，作为索尼公司高级管理人员，盛田昭夫赴美，并且定居在第五号大街的高级公寓里，确是一个非同寻常的特例，因为在这个时期，连当时日本三井物产公司和三菱商事公司等大型商社都屈居在被称作纽约的日本村的那些中下阶层的小公寓里。

盛田昭夫的举动自然引来了不少人的非议，有人认为：“盛田昭夫是个败家子，只知道贪图享受。”面对人们的微词和非难，盛田昭夫道出了他的真知灼见，他说：

“仅仅使索尼的产品实现表面的国际化不行，索尼的经营者自身如果不能成为国际人士的话，那么索尼的企业国际化是不能真正实现的。”

那么，第五号大街如何能使盛田昭夫成为国际性的人物呢？难道昂贵的费用和豪华的住宅就能使他成为国际人士吗？对此，盛田昭夫又有一段惊人的表述：

“我要同最高级的美国人进行对等的交往。那么，象其他日本人那样住在极偏僻的地方就不行了。因此，我得到井深大的同意，在与当时索尼的条件极不相称的地方找了住处。”

事实上，盛田昭夫的想法是正确的。在第五号大街的高级商寓，美国人不仅不把他当作异邦人，而且把他当作朋友来看待，甚至把他称为“受欢迎的山羊”。在那里，他结识了美国《时代》周刊杂志总编、著名的新闻记者和各个方面的有名人物。在美国的上流社会中，盛田昭夫的朋友在迅速地增加，索尼的名声也在扩大。因为在他们中间，盛田昭夫是“索尼的盛田昭夫”，甚至人们在购买索尼产品时，认为就是在购买盛田昭夫的产品。

当初的美国索尼公司只有 3 名职工，一部电话，每月的销售目标是 6000 台收音机。盛田昭夫亲自跑销售，只花了 3 个月的时间，就在半个美国建立了销售网。而这无疑是得益于盛田昭夫在美国上层中所结识的朋友帮忙。尽

管这种庞大的销售网在 10 年以后才使“美国索尼”开始赚钱。但是它却塑造了开拓市场也需和科研一样要投资的典范。这种“典范”是索尼成为国际化企业的奠基石。对此，人们自有公论。清水一行说得好：

“在当时，对于日本人来说，企业国际化还是一个遥远的梦。盛田昭夫比任何人都更早地实现了这个所有日本人的梦，把索尼企业不仅仅造就成为一个具有特殊技术能力的公司，而且也造就成为一个‘梦的公司’。”

盛田昭夫原计划在纽约住两年，但由于家庭意外的变故，使他不得不提前一年离美返日。尽管他回到日本，但后来仍不断往来于美日之间，那段时期也是他往返世界各地最频繁的时期。盛田昭夫把索尼逐渐变成世界语言，索尼不断开发出新产品。

早在盛田昭夫赴美定居之时，索尼就已经积极研究开发录像机。那时美国安培公司生产的广播用的大型录放像机，体积庞大，几乎占据一个房间，售价已达 10 万多美元，卷轴上用两英寸的带子，这一切都限制了大型录放像机的使用。于是盛田昭夫考虑要生产家用录像机，这样消费者就会像拥有家用、个人用收音机一样，拥有录像机。他们首先生产出用两英寸宽带子，开放式卷轴的观赏型录像机。之后他们加紧研究。生产出用原来 3/4 英寸宽的带子，装在匣子里的优美型录像机。优美型录像机体积小、操作方便，使用时从拍摄到剪辑毫不耽搁，又不需要花费建造、维护影片冲洗设备的巨额成本。因此比较实用。这种机型从 1969 年推出之后，成了通行世界的标准形式，终于取代电台原来使用的两英寸宽带的大型机型。

优美型录像机不但走入电台，而且也进入工厂。福特汽车公司为他们的代理商买了 5000 台，用来训练技师和推销员。同时其他国家的公司也购买大量的录像机去训练技师、销售人员。优美型录像机占领广大中场，畅销不衰，索尼公司驰名全球。

但是盛田昭夫和井深大仍不满意，这种机器尽管已有较大改进，但机器价格较昂贵，体积也太大，作为家用仍不实用。于是索尼公司加紧研制出用半英寸宽带子的世界第一台晶体管家用录像机。对此，井深大仍不太满意。井深大明确指出。他要的是一种机身小巧，卡式带匣又十分方便的机型。一天井深大从美国考察回来后，来到公司办公室，召集所有录像机开发人员，强调家用录像机是很重要的，同时他指出机身大小是关键。随后，他伸手从口袋里掏出一本从纽约机场买来的平装书放在桌上说道：“这是我要的卡式匣的大小，也是你们的目标。但在这种尺寸的录像带上，至少要有个小时的录像量。”于是索尼公司集中全部力量开发，终于在 1975 年推出 Beamax 录像机，在社会中引起强烈反响，半年内，便售出 3 万台。

在研制家用录像机的同时，索尼公司决定把开发更好的彩电作为下一个技术攻关项目。

彩色电视机于 20 世纪 50 年代开始在美国普及，1958 年，当时日本拥有彩电的家庭仅占全国家庭总数的 1%。作为生产彩电的后起之家，索尼公司不想步他人的后尘，而想开发出一种不同方式的效果更好的彩色电视机。

当时时界各同的电视机厂家均采用美国无线电公司的“遮蔽屏式”技术。遮蔽屏式彩色显像管的原理是，在阳极射线管后部，安装有三支独立的电子枪，发射电子束，通过透镜后。

再通过荧光屏前有许多独立小孔的遮蔽屏，分别刺激荧光屏内侧的红绿蓝三种荧光物质，以构成彩色图象。

索尼公司的设计则采用单枪彩色显像管方式，它与“遮蔽屏式”区别在于，使用一支电子枪，控制电子束，使之通过管内由细金属丝构成的格栅，在荧光屏的三原色上聚焦。

然而，等待奋斗者的并不总是胜利的花环。经过两年的研究开发，索尼公司投入了巨额研究经费和众多的技术人员，但难关久攻不下，公司陷入了深深的泥潭。1966年初，公司不得不作出痛苦的决定：解散由20名技术人员组成的攻关小组。

难道公司投入的10亿日元研究经费就这样白白地付之东流了吗？

1966年秋，美国通用电气公司研制出“一字排列”式三枪彩色显像管（美国无线电公司的遮蔽屏式显像管的三支电子枪排列呈正三角形）。这一科研成果给了索尼公司新启示：能否开发一种发射三根电子束的电子枪来？公司把研制任务交给了当时年仅29岁的技术人员宫冈千里。宫冈千里1959年大学毕业后进入索尼公司，对于这一任务，他不以为然，因为他根本就不相信会研制成功。但既然是上司布置下来的研究任务，他只好去执行。

经过半年的时间研究，宫冈千里将实验报告送了上去。井深大和盛田昭夫把宫冈千里叫到公司总裁办公室。井深大先问道：

“你认为，我们全力以赴研究能否成功？能否获得比遮蔽屏式更为优质的图象？”

井深大的追问使宫冈千里感到茫然不知所措，因为仅凭几次实验，他难以作出肯定或否定的回答。他只好重复自己实验的经过，而不作出明确的答复。然而盛田昭夫强调指出：

“不明确答复，你就别想离开这个房间！”

这一下，宫冈千里着急了，因为他晚上6点要参加市民管弦乐队小提琴练习，重要的是，那里有他的未婚妻。他看了看表，时间已是5点钟了，再不走就来不及了。于是他横下一条心，硬着皮说道：“能！”

两天后，索尼公司开始向新目标挑战。宫冈千里万万没有想到，自己随便说的一句话，竟然改变了公司的研究方向。他真担心这会不会像彩色显像管一样，把索尼公司拖入另一个泥潭。然而，他已无暇顾及这些风险了。

宫冈千里按照自己原来的思路，在电子枪主阴极两侧各设一个副阴极。在夜以继日、连续不断的实验中，他改变副阴极的位置，改变电子透镜的位置，改变电压……。1967年2月他把这种遮屏式的荧光屏组合在一起，清晰的画面出现了。单枪三束彩色显像管终于研制成功了！公司乘胜前进，集中力量开发单枪三束遮蔽屏式彩色显像管电视机。

1969年3月，索尼公司把单枪三束遮蔽屏式彩色电视机投放市场，当月销售1万台。一年内，就在日本国内小型彩电市场上占据了最大比例，仅到1976年，就累计销售1000万台，索尼彩电终于畅销全球。

孙子在其传世佳作《孙子兵法》中指出：“兵无常势，水无常形；能因敌变化而取胜者，谓之神。”通俗地讲，这句话就是讲用兵作战没有固定不变的方式方法，就像水流没有固定的形态一样；能根据敌情变化而取胜的，就算得上用兵如神了。商场如战场，若把这句话译成商业语言就是：市场瞬息万变，能够根据市场变化而灵活机动取胜的，就叫做经营如神。索尼公司可谓是应用这种思想获得成功的一个典型。然而，它也有失误之处，具有代表性的是贝他（Betamax）录像机的失利。

1975年，索尼公司将价格1300美元的家用录像机投放市场，6个月内就

售出了3万台。然而，在这之后，由于索尼公司做出一项不明智的决定，致使率先投放并占领市场的贝他（Betamax）家用录像机被后来居上的VHS录像机挤出了家电市场，原因何在？

索尼公司生产的Beta家用录像机在技术方面比后来日本胜利公司研制成功的VHS录像机要优越，而且Beta录像机比VHS录像机早投放市场。但是，随着日本东芝公司、日本电气公司等放弃了索尼生产的Beta系统，而转向选择了索尼公司的主要竞争对手——日本松下电器公司所使用的VHS录像机系统，索尼录像机的市场占有率从1977年的62%下降到1984年的25%，盛田昭夫不得不承认VHS系统已击败了Beta系统。

1975年，索尼公司推出Beta录像机，此时已任4年索尼公司常务董事兼总裁的盛田昭夫决定把Beta录像机投放美国市场。由于这是热门产品，盛田昭夫认为索尼公司应该投入大笔经费在刊登广告及产品促销上，应该用大额促销费用把它介绍给消费者，告诉他们如何使用它以及它的优势所在。

但索尼美国公司的总裁却不愿意花这笔巨额费用，盛田昭夫劝告他：“你必须考虑到在未来5年或10年内的利益，而不只看到眼前的收益。”但是那位总裁仍不愿意花大力气宣传。这时，身在日本的盛田昭夫心急如焚，于是在午夜时分，给那位总裁打起了电话，在电话里盛田昭夫对他咆哮着说：“如果你不花200万美元来宣传Betamax，我就炒你就鱼！”这是盛田昭夫第一次对部下发这么大的火。

那位总裁按盛田昭夫的话去做了，Betamax录像机成功地介绍给美国大众。1976年1月，盛田昭夫任索尼公司常务董事兼董事长，Beta录像机宣传规模自此以后更加扩大，而且宣传取得了很好的效果。

Beta录像机为索尼公司带来巨额收入，盛田昭夫把Beta录像机已视为索尼公司的摇钱树、聚宝盆，当然不愿授权给其他公司制造，而VHS录像机的发明者日本胜利公司却乐于授权许多公司制造。因此，技术较低，设计便宜的VHS录像机充斥了市场，而技术较高的Beta录像机却逐渐被挤出了市场，直至失败。

Beta录像机的失败是惨痛的，盛田昭夫深刻地体会道：为了避免重复性研究，节省巨额研究经费，集中力量开发成本较低的新产品。在日趋激烈的竞争中取胜，必须实行横向联合，集团化生产。很快索尼公司调整了经营方案，重新加入到新一轮的市场竞争行列。它在开发激光唱机时，与世界电器巨人荷兰的飞利浦公司联手，不仅保持了技术上的优势，而且占领了市场；索尼公司在推出8毫米一体化摄像机之前，先在规格标准方面取得日本及海外120多家公司的支持与合作，因而在世界市场上占稳了脚跟。

70年代中期，索尼彩电因质量优异而畅销全球，但不知何故，在美国市场却遭到冷遇。尽管在商店中削价销售，结果仍无人问津。这时盛田昭夫十分着急，连忙整顿公司国外部，任命卯木肇为国外部主任，并且要求他立下军令状：半年内打开美国市场。

卯木肇的前任为了推销索尼彩电增大做削价销售的广告，但效果很差。物美价廉是商业经营的基本法则，索尼彩电完全具备这一点，那么为什么仍打不开销路？卯木肇受命后急赴美国芝加哥市，进行市场调查分析，一个偶然的想法使他受到启发，他想，如果芝加哥市一家有影响的商店带头销售索尼彩电，也许能打开局面。经过调查之后，他选择了芝加哥市在销售电器产品方面最有影响的、同时也是规模最大的玛西里尔公司。

当卯木肇设法见到公司经理时，对方毫不客气地说：“索尼的产品削价销售，像个破皮球一样没有人要，我们不要索尼的彩电，请你们走开。”卯木肇顿时恍然大悟，原来是过去削价销售的广告宣传，败坏了索尼的形象。他立即回电要求公司停止削价索尼彩电，重新设计广告，以全新的角度来宣传索尼彩电。

第二次与玛西里尔公司经理见面时，经理说不愿经销索尼彩电的理由是售后服务差。卯木肇立即组建维修服务部，并在广告上刊出维修服务部的地址和电话。

第三次见面时，对方虽未提出具体理由，但仍不肯经销索尼彩电。卯木肇并未因此灰心，他命令自己手下的数十名工作人员每人每天必须给玛西里尔公司打5次电话，询问能否买到索尼彩电。

第四次见面时，玛西里尔公司的经理大发雷霆，怒斥卯木肇的电话攻势。而卯木肇却不急不恼，耐心地向对方说明索尼彩电的优越性能和合适的价格，以及在日本和全球其他地区的经销成功的情况。卯木肇同时保证，只要打开美国销路，玛西里尔公司与索尼公司可以共享利益。经理终于被这个日本人的软磨功夫折服了，同意试销两台彩电，条件是一周内卖不掉就退货。

卯木肇立即派出两名能干的职工，送两台索尼彩电去玛西里尔公司，要他们同公司的售货员一起推销，并告诉他们。如果一周内两台彩电卖不出去，就别再回来了。出人意料的是两台彩电当天下午就卖出去了。公司接着又订了两台，很快也卖出去了。就这样，一个月内玛西里尔公司卖出了100多台索尼彩电。公司经理马上换了一副面孔，登门回拜卯木肇，对成为公司聚宝盆的索尼彩电赞不绝口，并确定把索尼彩电定为公司的主要销售商品，与索尼公司联合在芝加哥市各大报刊登广告，提高索尼彩电的知名度。

一花引来万花开，芝加哥市许多商家也都提出要经销索尼彩电，索尼公司一下子打开了芝加哥地区的销路。接着，索尼彩电在不到3个月时间就成为美国其他城市的畅销货，美国市场打开了，卯木肇按时完成了盛田昭夫交给的任务。

海外销售的成功，是索尼走向国际性企业的重要步骤。要真正成为国际性的企业，盛田昭夫认为，必须在海外建立索尼工厂。早在1972年8月，在盛田昭夫的指挥下，索尼就在美国加利福尼亚州最南部的港湾城市圣地亚哥建立了海外第一座电视机制造厂，但因彩电一度销路不佳，工厂近于停产状态。索尼彩电在美国打开销路后，工厂取得了空前的发展，索尼公司销售到美国的彩电80%以上是在该工厂生产的。其间索尼公司在英国南威尔士的布里金德开办了彩电工厂，1976年盛田昭夫任公司董事长以来，索尼加速建立海外工厂。

1977年在阿拿巴马州的多桑开办了音频、视频的音像带工厂，1980年在法国南部建立录音带工厂。同时，索尼还和世界第一流的电池制造商联合碳化物公司合办了索尼——永备公司，和威尔逊公司合办了索尼——威尔逊公司，和世界最大的生命保险公司普鲁登斯合办了索尼——普鲁登斯公司等。

盛田昭夫的经营战略的核心就是执著地完成企业国际化进程，逐渐向海外的每一个市场渗透。随着索尼的产品逐渐渗透到世界市场，盛田昭夫作为国际经营者的声誉也日益提高。盛田昭夫架起了日本走向世界的桥梁，他不仅被认为是“索尼的盛田昭夫”，而且也是“日本的盛田昭夫”。为此，盛田昭夫在一次国际会议研究报告中写道：

“作为一个民间人士、一个经济人士，我希望能起到为日本和欧美架桥的作用。我以往建立的国际间人际关系都是为了日本。今后，日本和海外的各种各样的苦恼将不会减少。我认为利用我的交往联系和技术情报，消除这些苦恼，这将是我的使命。”事实上，盛田昭夫完全能胜任这种使命。

1978年9月，日美围绕牛肉进口域限制问题的农业谈判最终以日本农相中川一郎和美国特别谈判代表斯特劳斯的会谈而决裂。会后，斯特劳斯发表了战后从未有过的指责日本的严厉声明。这样，日美关系突然进入最为紧张的状态。日本农相中川一郎决定回国后立即辞职。就在中川准备回国的前一天，盛田昭夫拜访了中川。当他听说会谈破裂和中川准备辞职的事后，他答应斡旋和调节双方关系，经过努力，斯特劳斯终于决定再次会见中川，从而避免了一场日美之间的正面冲突。而当时，日本尚不敢对美国说“不”的时候，日美冲突是极为可怕的。

后来当日美和谈出现缓解的时候，当一位记者问中川是什么原因导致日美关系解冻的时候，中川带着十分的谢意在记者面前说：

“如果没有盛田昭夫的话，后果将不可设想，真是多亏了他的帮助。”

盛田昭夫之所以能说服斯特劳斯再次会见中川，是因为他和斯特劳斯早就就是好朋友。盛田昭夫出面的事，朋友总是想办法给足面子的。

1981年，盛田昭夫前往英国出席一家索尼公司的工厂扩建仪式。在仪式之前，他邀请了英国查尔斯王子莅临，可是查尔斯王子在接到盛田昭夫请柬时，活动日程已经排满了。为了盛田昭夫的到来，查尔斯王子只有让已有身孕的王妃戴安娜代表自己前去参加盛田昭夫在场的庆贺典礼。

盛田昭夫远不是索尼的象征，而俨然像一座世界之桥。在他的办公室里，有一台电子计算机，在这台资料库共储存了四五千人的名字，而且全部都是外国人，从一个人的国籍、职业、地位等公开的记录到住处、出生年月、家族的状况，从誕生日到游泳方面的兴趣，约有30多个项目输入、存储在这资料库中。

在这个资料库中，凡和盛田昭夫有关系的外国人都无一遗漏地被记录。在他需要选择什么人前，他只要看看这些资料，就能准确地回忆起以前在什么时候，什么地方遇见过此人，和他说过什么话。这样，一旦见到那个人，就很容易找到说话的引子，从而慢慢地切入话题。

盛田昭夫在朋友的帮助下获得了不少成功，但是，盛田昭夫并不是一味地利用朋友，而是克尽朋友之道。在朋友有困难时，他总是主动地帮助。盛田昭夫帮助朋友的作法令人折服，事后当人们与他谈及此事时，盛田昭夫坦诚他说：

“索尼能有今天，是因为世界各国喜欢索尼的产品，在美国和欧洲朋友的帮助下，索尼成长起来了。因此在朋友要求帮助的时候，就没有理由拒绝，这是对扶植过索尼的欧美朋友之情的一个回报。”

80年代，在西方七国集团中，日本与其他六国的贸易逆差数字加大，这不但使其他国家感到苦恼，而且蕴藏着反对日本倾销的不满情绪。有人批评日本的经济渗透和扩张行为，指责日本的贸易保护主义。为此盛田昭夫积极进行国外业务和旅行活动，他不断地收集资料以加深对外国市场的了解，包括目前情况的了解，以及潜在情况的了解，最大限度地掌握国外市场变化的资料。仅80年代初期，盛田昭夫就数十次飞越太平洋，足迹遍及西欧、美国、莫斯科、古巴等。在国内，他也经常乘他的私人喷气式飞机，到日本的各大

城市旅行，考察业务。他在日记中写道：

“我把我 1/3 的时间花在国外，纽约成了我的第二故乡。”

盛田昭夫的飞行旅行不只是一般性的业务考察，他真正目的在于通过市场调查，找出日美贸易，日本与西欧的贸易发生巨大逆差的真正原因。

1982 年，盛田昭夫在伦敦的一次记者招待会上强有力地指出：

“日本的对外贸易过于一边倒，这是事实。但是，有多少欧洲人到日本去进行业务考察，与日本商人联络呢？与日本商人到欧洲旅行相比较，少得可怜！我自己在过去的一年里，就来欧洲四五次。我们要了解我们的市场，除非你和顾客联络，不然的话，他们就会购买其他公司的产品。与顾客联系，是销售的最重要方式，欧洲商人不到日本旅行，对日本市场不了解。如果他们到日本考察，他们就会知道日本是一个大市场，而且有着巨大潜力！”

盛田昭夫的讲话无疑是比较客观的，它使欧美存在着反对日本倾销的不满情绪有所克制，世人对盛田昭夫也予以高度称赞。1982 年 8 月，英国皇家学院因盛田昭夫所做的卓越贡献，授予他 1982 年度阿尔伯特勋章。阿尔伯特勋章每年授与一位完成世界伟业的巨人。在当时，盛田昭夫作为日本国的第一个受勋者，把它佩戴在胸前。同时，美国《时代》周刊的封面上出现了盛田昭夫的照片。《时代》周刊的封面所选取的人物，往往是在当年全球最有影响的人物中筛选。盛田昭夫的形象荣登《时代》周刊的封面，在日本是史无前例的，就是日本天皇和日本战后历届首相也没有此份荣耀。1984 年，盛田昭夫到美国代表索尼公司接受美国艾美奖。

盛田昭夫不仅是日本举足轻重的人物，而且是一位世界性人物。他的存在对日本的发展是十分有利的，他不仅对日本的经济的发展作出了重要的贡献，而且对日本的外交事务有着重要影响。日本国在世界政治中的地位日趋上升，除了日本综合经济实力的提高之外，盛田昭夫的国际形象也为日本增添了不少光彩。正因为如此，日本天皇和日本战后历届首相都对盛田昭夫礼让三分。

如今索尼公司，已拥有四五万名职工，有数十个子公司和近百个孙公司，在几十个国家和地区设立了工厂，商品行销世界 180 多个国家和地区，共销售 1 万多种声像器材。

索尼公司已经进入世界大企业的行列。它是世界电器业仅次于日本松下电器公司、德国西门子公司和荷兰飞利浦公司的第四大公司。索尼公司取得举世瞩目的成就和发展规模，与盛田昭夫的努力是密不可分的。

货运大王——佐川清

佐川清，1922年3月16日生于日本新潟县中颈城，父亲是当地小学校长，佐川生母早逝，遭到继母的虐待。稍大以后，他两度出走，只身闯天下。曾创办建筑公司，后为孩子教育，忍痛将公司解散。1957年，佐川清和妻子幸惠开办佐川清转运公司。公司恪守“脚夫精神”，在经济大萧条期间生长壮大。1986年3月，成立小牧流通中心，每小时可处理3万余件货物，居世界前茅。到1986年，公司营业额超过2850亿日元，名列日本商业运输业第一。新闻界称为“日本战后经济奇迹中的奇迹。”

佐川清于1922年生于日本新潟县的一个富裕地主家庭。但由于生母早逝后遭到继母的虐待，少年的佐川清饱尝艰辛。稍大之后，倔强的佐川清曾经两度出走，只身闯天下。艰苦的劳动使得他意志坚强，体格强健，为他以后开创自己的事业打下了基础。

在二次世界大战中，佐川清幸运地避开了死神，这使他感到了生命之可贵，立志创业。战后，他投身于土木工程业，年纪轻轻的佐川清于得十分出色，但为了孩子的教育，他忍痛将公司解散。

1957年，佐川清同妻子幸惠开始在京都从事货运业，开办佐川清转运公司，佐川清夫妇顽强的意志和恪守的“脚夫精神”使得他们的公司信誉卓著，声名远扬。伴随着日本战后经济的起飞，佐川捷运更是飞速发展。今天，它已经成为全日本乃至全世界最大的货运公司，它的创始人佐川清成为日本商界的一代骄子。

一、佐川少爷的烦恼

15岁的佐川第一次离家外出闯荡世界，身上只带着5角钱。

1922年3月16日，佐川清出生于新潟县中颈城板仓村一个叫做“宇高野”的村庄，父亲名字叫彻治，母亲叫哈慈。佐川清是家中的第三个儿子，大哥名叫坚二，二哥名叫己代治。佐川家族是板仓村中首屈一指的望族，家业颇为丰厚，在当地名声显赫。佐川家不仅拥有大片的土地，是当地有名的大地主，而且从江户时代起就拥有制造“豆酱酵母”的特权——当时的一项获利颇丰的产业。佐川家一季的豆酱酵母产量可高达10余万公斤，高居新潟县的首位。

佐川清的父亲彻治作为佐川家族的家长，在当地享有极高的声誉，他的学识和为人所公认。村民们将他推举为当地的小学校长，并为其支付极高的薪水，号称“百元校长”，百元月薪在当时是极丰厚的。

显赫的家族，有名望的父亲，使得佐川清以佐川三少爷的身份过着十分舒适、充裕的生活，佐川清的母亲哈慈温柔贤慧，对孩子更是疼爱有加，年少的佐川想象不出人世间还能有痛苦。哈慈在生下佐川清之后，又生下了一个儿子和一个女儿。这使得她身体一度虚弱。

佐川清8岁的时候，不幸的事情发生了。佐川的母亲患了伤风，在经过长时期的治疗后不幸去世，年幼的佐川清第一次遭受到沉重的打击。

佐川家人口众多。父亲彻治和5个孩子，还有佐川清的祖母和她的妹妹，另外还有一些男杂工和女佣人。到了做豆酱酵母或家忙的时候，还要雇十几名工人帮忙，在家中一起吃住。管理这样大的一个家庭，父亲彻治是无能为

力的，因为作为一名公职人员，他有繁忙的公务。因此，佐川清的母亲哈慈去世以前所担任的职责现在必须有人来接替，在这种情况下，佐川清的父亲彻治在妻子去世后不久便娶了一位小学女教师为继室。

继母的到来是佐川清不幸童年的开始。当时佐川清的两个哥哥已经开始懂事，知道一些为人处世的方法，所以他们能够同继母和平相处。佐川清的弟弟和妹妹由于年龄尚小，完全不懂得家常世故，所以他们也能同继母和平相处，问题就出在佐川清的身上。8岁是个既开始懂事又不太懂事的年龄，倔强的佐川清难以忘记他的生母，对于这个来接替他母亲位置的陌生女人怀有本能的憎恶，他甚至认为正是这个女人夺去了他亲爱的母亲。

佐川清同继母势同水火，双方的感情越来越恶劣。继母的名字叫哈池，同佐川清生母哈慈的名字同音。每当父亲彻治下班回家之后，他就会喊一声“哈池”以示招呼。这时候佐川清就会感到十分愤怒，因为这一声称呼以前是给母亲哈慈的，现在却被继母哈池所夺去，他感到他和生母被父亲所出卖，年幼的佐川清渐渐对家没有了什么依恋。

面对倔强的佐川清，继母哈池采取了强硬的办法，对他实行了残忍的虐待。继母的虐待方式是相当无情的，她不打他，也不骂他，这是优秀的日本女性所引以为耻的，但是她从不理睬他，对这个年幼的小孩进行了精神上的封锁。哈池同佐川清的其他兄弟姐妹都有说有笑，只要佐川清出现，说笑便立即停止，同时会以冷酷的眼神凝视着他，不说一句话。可以想象，作为一名年仅8岁的儿童，佐川清幼小的心灵所遭受的打击，在最需要爱的年龄他却得到了白眼。

令人不可想象的是在佐川这个富裕的家族，继母哈池经常不给佐川清食物。有很多次继母命令佐川清出去干活，然后就在家里开饭，等到佐川清做完事返回后，这才发现碗筷已洗刷完毕，饭锅中没有了饭。

小佐川十分顽强，他一直默默地忍受着，直到他离家出走。很多年后，当佐川清回忆起这段往事时说，这件事给他的最大教训就是人要有自立精神，这个世界上有各种不讲理的事，要想活下去是件十分不容易的事，如果慢吞吞地就会立刻没有饭吃，什么事情只能依靠自己。事实上，这种自立精神指引着佐川清后来一生的事业发展。

小学时代的佐川清是个有名的淘气王，他身材矮小，但是却力大无穷。他还有很强的正义感，好打抱不平。然而，小佐川的功课却学得十分糟糕，一方面是由于他很厌学，另一方面是由于继母总是让他干活，几乎没有时间温习功课。

小学毕业后佐川清考上了县里的名牌中学——县立有恒舍中学。开始时佐川清为能进入这所学校学习感到高兴，这所学校的校训是“诚实勇毅”，这是小佐川所喜欢的。不久，佐川清开始感到十分失望，他发现学校的教育与“诚实勇毅”毫无联系，学校所关心的最重要事情就是升学率，而学生努力学习的目标就是为了升学。

小佐川中学的成绩比小学还要差，一学期下来，几乎没有一科及格，只有体育是优秀。佐川清有着非凡的运动才能，他是年级的短跑冠军，县里最优秀的乒乓球选手之一，尽管他身材矮小，却由于家中繁重的体力劳动的锻炼而成了一位相扑好手，此外，他的剑道成绩也相当出色。然而，对于以升学率高而著称的有恒舍中学来说，优异的运动成绩不是他们所看重的。

每到三年级的时候，校方就会把许多成绩差、肯定考不中的学生加以剔

除，因为这样可以提高升学率。等到佐川清读三年级的时候，他预感到了这个问题的严重。但由于佐川清的父亲是本县的教育界名流，校方碍于情面迟迟没有做出开除佐川清的决定。佐川清是个极为自尊的人，他认为，既然校方讨厌他，希望他离开，那么他就不应靠着父亲的面子赖在那儿。三年级的第二个学期，佐川清瞒着父亲，自己写了一份退学申请书交给了老师。老师看后并没有说什么，只是问佐川清是否经过了他父亲的同意。当佐川清回答说父亲已同意之后，那位老师如释重负，很快地给他办好了退学手续。就此，佐川清结束了他的学生生涯。父亲对此也毫无办法，因为他知道，儿子不喜欢学习。

退学后的佐川清已经 15 岁，然而继母依然如故地对待他，佐川情感到家里已难以再待下去，他决心离家出走。

1937 年的夏天，佐川清带着仅有的五角钱，离开了家。在新潟县的高田火车站，佐川清买了一张站台票进入了车站。此时的小伙子不知道自己要走向何方，只想着离家越远越好。他跳上了开往大阪的列车。

当列车抵达京都时，不知出于什么想法，佐川清从那里下了车。这时他遇到新的难题：仅仅靠一张站台票如何通过检票口。正在着急的时候，他看见一个穿着“丸源”号衣的搬运工从眼前走过，佐川清猛然想起他有个名叫伊藤芳治的表哥也在丸源公司工作，于是他走上前去叫住了那位工人。

“请问你是丸源公司的人吗？”佐川清问道。

“是啊，请问你有什么事吗？”那位工人答道。

“丸源是不是有位叫伊藤芳治的人，我是他的表弟。”

“当然，当然知道，他已经成了老板的女婿，是公司里的大人物，请问你需要什么帮助吗？”

佐川清把仅有站台票而无钱另外补票，以至于无法出站的窘境告诉了他，并希望得到他的帮助。那位工人爽快地答应了，很关心地问佐川清是否有去处，如果没有的话，可以同他一起去尾道市，在丸源找一份工作。走投无路的佐川清无法拒绝，跟着那位热心的工人来到了尾道。

丸源是一家从事脚夫业的公司。脚夫业，也就是人力运输业，在明治维新以前是日本国内极为重要的一种行业。明治维新以后，由于铁路的大规模铺设，脚夫业逐渐衰落，但是在局部领域还是十分活跃。那时邮递小包裹还没有快递业务，脚夫运送比邮寄送快得多。另外，从寄件人到铁路邮局，从铁路邮局到收件人的货物运送也主要是靠脚夫。丸源那时的主要业务是以尾道为中心，在附近的九州、四国等地区进行货物投递。

脚夫是个辛苦的行业，靠的是人的体力，然而佐川清喜欢这种动筋骨、流大汗的劳动，这符合他的性格。他很卖力地工作，尽量让货主们满意、高兴，这使他感到充实，感到自己是个对社会有用的人，工作使他几乎忘记了往日的不快。

突然有一天，父亲来到了尾道，这大出佐川清的意料，尽管他已经料到表哥已向父亲写了信告知他在这里的情况。父亲对于儿子这次离家出走的反应令佐川情感到意外，他既没有骂他，也没有打他，见面第一句话只是：“啊！你长高了！”佐川清注意到父亲显得憔悴，往日的风范和威仪竟荡然无存。

对于父亲，佐川清是有意见的。作为他的生父，他没能制止继母对他的虐待，而是装作什么也不知道，这令佐川清感到愤恨。然而此时面对明显衰老、憔悴不堪的父亲，佐川清的心一下子就软了下来。从父亲那儿佐川清了

解到，大哥竖二已经到了铁路局去工作，二哥己代治则参加了海军。原先由己代治负责管理的豆酱酵母的制造工作现在由继母负责，然而这种指挥几十名壮劳力合作生产的任务对一个女人而言是十分不容易的。佐川清知道父亲十分希望自己能回去帮忙，尽管父亲没有说。于是他主动请求回板仓村帮助家务，父亲高兴地答应了。

回到家里后，豆酱酵母的制造工作便正式由佐川清负责。

当时制造豆酱酵母的工程比较简单，先将糙米蒸熟，然后放入窖中，接着再加入菌种，保持合适的温度让糙米发酵，当全部的米都充分发酵之后整个工程便告结束了。整个工程最难的部分就是将糙米运入窖中的工作。那时候还没有专门运输器械，搬运工作全是靠臂膀来完成，糙米是用5斗的大草袋装成，每袋重约75公斤，这个重量用臂膀扛是非常不容易的。

当时佐川清只有17岁，然而他十分要强，作为领导者他身先士卒，就这样佐川清咬着牙同那些老手们一样地干，赢得了他们的喝彩。

那时候农村帮工的报酬是用大米而不是现金来支付的，一般人家总是在量米时候动一些小手脚以克扣工钱。佐川清却十分豪爽，他不仅给足分量，而且还要再添上一些米以示感谢。

佐川清的带头苦干和慷慨大方使得工人们干活十分卖力，制造豆酱酵母的工作也很快就完成了。然而由于继母的缘故，不久佐川清再度离开了家。本来佐川清以为他的辛勤劳作会使两人的关系改善，然而继母对此视若不见，照旧经常不给饭吃。佐川清感到忍无可忍，尽管他想到了懦弱的父亲，但还是下决心重新回到了尾道。

表哥伊藤芳治和其他的丸源员工对于佐川清的归来表示了热烈的欢迎，这使自幼失去母爱的佐川清感到温暖，决心为丸源努力工作。

有一次，佐川清负责将一批沉重的货物运送到一家零售店去。当他完成任务走出那家店子一段距离后，不经意地回头发现那家店子的老板娘正费力地扛起一件货物，似乎要搬到别的地方去。于是佐川清马上返回来问老板娘怎么回事，是否需要帮助。老板娘告诉他，这些货物还没有到销售的季节，暂时要放到仓库中存放起来，然而这件工作使她为难。热心的佐川清马上帮助老板娘将货物存放好，她十分感激。自此以后，每逢佐川清送货上门，他总要仔细地问明货主应将货物放在何处，然后再将货品放好。

另外有一次，佐川清将货物运入货主的仓库后，发现那店子里的人员正在打扫卸货过程中被废弃的绳头、绳屑。佐川清感到这应是他的任务，他要过扫帚将地面打扫得一干二净。自此以后，每当运完货之后，佐川清总要仔细地将垃圾、废物打扫干净。

佐川清努力、热情、细致的工作博得了货主们一致的称赞，在丸源公司的同事们中间也赢得了尊敬。

不久，丸源公司在四国的高松分公司派人前来汇报说，该分公司在当地的业绩极为不佳，希望总公司能够派遣一名得力的管理人员前去改善那里的局面。当时已主管丸源公司的表哥伊藤芳治考虑之后决定让佐川清前去负责高松的业务。这个决定使佐川清颇感不安，毕竟他还只有17岁。然而出于年轻人的热情，再加上被信任而产生的感激之情，佐川清毅然决定前往赴任。

到了高松，佐川清耐心地走遍了几乎所有的货主，终于发现了问题。在以前高松有两家运输公司，激烈的竞争迫使丸源提供了非常好的服务，赢得了大量的货主。后来那家公司倒闭了，丸源在当地获得了垄断地位，这成了

公司衰败的开始。由于当地仅此一家运输公司，员工们认为不去拉生意生意也会送上门，过去没有过的延误交货期限的事情开始经常发生。这使得一些货主不再委托高松丸源送货，而是去雇一些无执照的零工，或者是自己去运。就这样高松丸源的生意锐减以至出现亏损。

年轻的佐川清雷厉风行，他要求高松丸源的员工们振作起来，提供比以前更好的服务。他向货主们保证以后绝不会再有货运误期的事件发生。佐川清的努力没有白费，不久，高松丸源恢复了生机。很多年后，当佐川清回忆起这件事时不无感慨地说，对一个生意人而言，最可怕的不是来自同行业之间的竞争，而是来自公司内部的自骄自满，疏忽大意。

有一天，担任国营铁路高松机务段段长的叔父山岸治来到高松丸源，找到了佐川清，告诉他说他父亲彻治来了。到了叔父家，佐川清看到了久别的父亲，他显得更消瘦了。父子间交谈得很愉快，往日的不快一扫而空。临别时，父子俩人在日本三大名园之一的栗林公园合影留念。

不料这张相片却惹来了麻烦。当叔父将洗出来的相片寄回家的时候被继母发现了，她同彻治大闹了一场。佐川清听说后十分难受，父亲是为了看他才来高松的，没想到却受到继母这样的对待。对于在当地名望很高的父亲来说，这次吵架无疑损害了他的声誉，想到可怜的父亲，佐川清决定再次回到家乡。

在获得伊藤芳治的谅解后，佐川清又回到了板仓村。当然，对于儿子的到来，父亲十分高兴。由于以前的经验，制造豆酱酵母的工作十分顺利，很快就完工了。然而继母却又开始对佐川清进行断粮，不过这一次佐川清却轻松地应付了。因为始于1937年的中日战争不断扩大，日本国内的壮劳力基本上都应征入伍了，佐川清可以很容易地找到高收入的工作。

就这样，佐川清在新潟比较愉快地度过了两年，他靠自己的劳动而不是看继母的脸色获得一口饭吃。1942年，佐川清年满20岁，按照当时的法律20岁是服兵役的最低岁数，如果体检合格，他就要被征入伍。佐川清在1942年春天接受了体检。体检的结果大出人们所料，体格强壮的佐川清竟被定为“第二乙种”而不能参军。后来人们才知道这是由于佐川清小时候同人打架被打聋了右耳的缘故，否则佐川清就体检合格入伍了。在那个人伍即意味着死亡的年代里，聋了的右耳为佐川清捡了一条命。

残酷的战争在继续，到了1945年，日本出现了严重的兵源短缺。为了将战争维持下去。政府将征兵条件降低到丙种体格。这样，佐川清入伍了。

在接受了几个月的速成训练后，佐川清被录取为运输船“罗新丸”号上的甲板员。这条船往返于新潟和韩国的罗津之间，在基本丧失制空与制战权的情况下，每次出航都可能是最后一次。由于启航时间尚早，心情忧郁的佐川清来到一个小酒店喝起了酒。一杯，两杯……，当他酒醒的时候，赶到码头一看，“罗新丸”早已启航了。

受到严厉责罚的佐川清被命令火速赶往“罗新丸”将要停靠的下一个港口伏木港并在那里上船，佐川清匆匆赶到了伏木港，得知“罗新丸”号要等3个多小时才能到来。为了打发这段难熬的时光，佐川清又来到附近的一个小酒店，打算边喝边等。这一次，他又喝醉了，当他酒醒时已经是第二天天亮了。

几天后，消息传来，“罗新丸”在驶向韩国途中被美军鱼雷击中而葬身海底，船员无一幸免。按照当时的情况，因酒醉而延误军机的佐川清会被指

控“临阵脱逃”而送交军事法庭的，这个罪名应被判死刑。然而幸运之神再次光临佐川清，“罗新丸”号沉没不久，日本投降了，军事法庭也被美国战领军解散，佐川清又捡了一条命。

“幸运”的佐川清感到，他的生命是日本许许多多战死者的生命换来的，他在余生应该努力工作以报答死去的国民。

二、没有目标的青春

佐川付给工人的工资是其它同行业公司的两倍，公司效率极高，很快就名声大振。

战后的日本，由于美军在战争末期进行的猛烈的地毯式轰炸而满目疮痍。佐川清敏锐地看到，战后的日本需要大量的木匠和土木工以重建家园。于是他选择了土木工这一行，他认为自己力气大，身体灵活，干这个最容易。

佐川清进了一家名叫“栗和田组”的土木承包公司并很快在那里崭露头角，他从前扛过5斗的大米袋，搬过数不清的货物，土木工的活没能难住他。过不多久，就连老把式也开始对他竖大拇指了。

在家中做豆酱酵母和在丸源工作的时候，佐川清都负责过管理工作，积累了相当的管理经验。在土木工程中，许多人努力工作，但是却不善于工序的安排，人员的调度。这样，新来乍到，年纪轻轻但却管理得当的佐川清况被升为助理，开始管理整个公司的作业。

年轻的佐川清勇于创新，常常想出更新更好的办法，这些都是因循守旧的老把式们所办不到的，到了后来，佐川清成为公司里的顶梁柱，缺他不可了。

佐川清出色的表现获得了老板的赞赏。有一天，老板请佐川清到他家里吃饭。酒席上，老板提出要将他的千金美代子嫁给佐川清，问佐川清愿不愿意。对于一般人来说，娶到美貌的美代子，同时继承老板的事业，这是求之不得的好事。然而老板的美意却使佐川清为难，因为他的心中早已有了另外一位名叫世川幸惠的姑娘。她是与板仓村邻近的三乡村的一户佃农的女儿，由于父母早逝，二弟参了军，幸惠就靠着她的双手养活着自己和五个弟妹。佐川清为她的辛苦耐劳所感动，幸惠也喜爱坚毅勇猛的佐川清，于是两人成为恋人。此时对于老板的美意，佐川清不忍心直接拒绝，而是含混地应付了过去。

不久，佐川清将成为老板女婿的谣言传到了幸惠的耳中，这对于痴情的姑娘来说不啻于晴天霹雳。她找到了佐川清很沉静地问他是不是有家世很好的人家来向他提婚。佐川清当然知道姑娘问的是怎么回事，然而他在爱情上的懦弱使他再次犯下严重的错误，他竟然回答姑娘说他对此事不清楚。

纯情的姑娘终于断定她的情郎已经移情别恋了，因为佐川清对她掩盖老板提亲的事实。然而她深爱着佐川清，她感到自己继续留在当地不仅会成为同乡人的笑柄，更会成为情郎幸福的阻碍。于是，突然有一天她离家出走了。

幸惠的出走使佐川清顿然悔悟，他认识到自己的模糊态度是对老板及其女儿的极度不负责任，更是对恋人幸惠的背叛。他认为解决问题的唯一办法就是离开栗和田组，去寻找幸惠，永不再回来。在一个漆黑的夜晚，佐川清身无分文悄悄离开了栗和田组。

1948年，四处漂泊的佐川清来到了东京都立川市，在一家名叫“池田组”

的土木工程公司工作。由于有在粟和田组积累的经验，很短的时间内佐川清就获得了老板信任，负责公司里的许多重要事项。

不久，池田组承包了军方的一项大土木工程，公司的人手严重不足。佐川清自告奋勇解决这个问题。他回到了家乡板仓村去招募工人，佐川清在家乡是以慷慨仗义闻名的，所以没费多少劲就招到了75名工人。由于有同乡情谊，工人们很卖力，工程很快也就结束了。

在没有接到下一个大工程之前，池田组是不需要这么多人手的，也就是说佐川清带来的同乡要被遣散回家了，在告别的酒宴上，大家依依不舍、互相敬酒。佐川清为他们的努力表示谢意，并说希望以后能有机会再一块工作。这时有一位同乡提议：我们有这么多人，为什么不由佐川清领头自己干。没想到这个主意获得了大家的一致赞同，佐川清为大家感动，最终下定决心独立出来。1948年底，在佐川清26岁的时候，“佐川组”诞生了，这是佐川清第一次拥有自己的公司。

佐川清的管理很有特色，最引人注目的是他给手下的职员支付同行业普通工人的双倍工资，佐川清认为，两倍的工资并没什么了不起，如果可能的话，他愿意支付3倍甚至4倍的工资。他说他这样做是因为他相信工人们能够完成同工资相称的工作，甚至可能完成更多。

佐川清这样做是以他从前的经验为依据的。那时候他在家负责制造豆酱酵母，每到给工人发米的时候，他不仅不像普通人家那样短斤少两，反而要给得更多。工人们十分感动，他们说：“阿清真大方，我们应该为他努力工作，这才对得起他的好意。”这样，佐川清仅仅多付了一点米，却赢得了工人的信任，工作效率自然也就大大提高了。现在在“佐川组”，佐川清坚信他的经验，支付了双倍的报酬。事实证明，这是十分成功的，佐川组的工人们以干活卖命著称，他们的效率远远高于别的公司员工，“佐川组”名声大振。

佐川清认为，好的管理不能仅仅是好的薪水，在某种意义上更为重要的是领导与职员之间的沟通。作为公司的管理者应当关心、了解、爱护他的职员，就像一个大家庭一样。公司作为一个整体维系的纽带不仅仅是金钱，更重要的是情感。

为了说明他的上述观点，佐川清讲了这样一个故事。

二次大战结束不久后的一天，佐川清在立川市的火车站外发现五六个当地的小流氓正围住一位年轻人挑衅，年轻人穿着一套破旧的军装，脚穿一双半高筒的皮鞋，脖子上围着一条白色围巾，这是一个刚退役的海军航空兵。

“看看这个胆小鬼，他竟然回来了。”一个流氓尖声叫道，紧接着是一片嘲笑声。

佐川清清楚地看见那位年轻人脸上露出了杀机，他准备以打斗来维护他的尊严。佐川清知道，这一带都是这些流氓的势力范围，同他们动手，年轻人会有生命危险。如果年轻人将他们打伤，那么他可能会被判刑。自小就好打抱不平的佐川清这时再也顾虑不了许多，他闪电般地冲上前将流氓们一一击倒，流氓们被吓呆了，不声不响地溜走了。

年轻人似乎还不敢相信眼前看到的事，他怔怔地站在那里看着佐川清，一时没有反应。佐川清看出来他是刚退役的海军航空兵，于是就问他找到了工作没有，年轻人摇了摇头，佐川就邀请他去佐川组，年轻人想了想就同意了。

佐川清指出，他讲这个故事并不是想宣扬他如何地见义勇为，而是想告诉大家一个道理，那就是在公司中与在军队中一样，管理者只有向那位教官学习才能培养出对公司忠诚效力的职员，而这种忠诚是用钱买不到的，只能用心去交换。

自此以后，佐川清以那位教官为榜样，努力地改进自己的管理风格。他花了很多精力深入到公司员工中去，同他们一起生活，交谈，增加往来。不久，佐川清对每一个员工都有了很深的了解，公司的凝聚力空前地提高了。

在立川市佐川的公司干得不错，但是更令他高兴的是与幸惠的重逢了。那一天，佐川清正在宿舍里喝酒，突然幸惠站到了门前，两人一下都呆住了。佐川清惊喜地问道：“你怎么知道我在这儿？”幸惠则吃惊地问道：“你不是被人打成重伤了吗？”这一下两个人都糊涂了，后来他们才将事情弄清楚。

原来佐川清公司内的一个同乡碰巧知道了幸惠在大阪的一家饭馆工作，这个同乡知道两个人相恋的事。但是这个同乡知道佐川清和幸惠都是极保守的传统派，直接将情况告诉双方可能不行，于是他心生一计，跑到幸惠那儿告诉她说佐川清与人打架受了重伤，并告诉了她佐川清的地址。心急如焚的姑娘再也顾不得别的，赶忙跑到立川来看望，没想到却发现受骗了，佐川清正在喝酒呢。

尽管受骗了，可两人却很高兴，往日的误会也一扫而空，长久的分别使双方真正明白两人相爱至深、不可分离。不久，两人就结婚了。

不过佐川清并不是事事走运，他也有背运的时候。事情还得从佐川组的双倍工薪说起。由于佐川组的高薪在同行业出了大名，其他公司的很多技术好的能干的工人都希望能过来工作。这就引起了其他公司老板的不满，他们指责佐川清在挖他们的墙角。但佐川清坚持自己的作法，这使得忍无可忍的那些人组织起来到佐川清的工地闹事，硬脾气的佐川清当然不示弱，双方展开了大群斗，最终导致许多人受伤，事后，警方认为双方都有责任，佐川清为此而被拘留达 75 天。

好事的新闻界充分抓住了机会，他们把佐川清渲染成了一个好斗的流氓式的企业主，并声称佐川组的惊人业绩就是在佐川清的暴力之下造出来的。更有想象力丰富的记者宣称佐川清同美国占领军进行了地下交易，可耻地发了一笔横财。

面对新闻界的攻击，佐川清没有进行任何反击，他相信，只要认真工作，谣言会不攻自破。

佐川清和他的员工们一直过着漂泊的生活。每当一处工程完工之后，他们就会转移到下一个地方去承揽新的工程，这中间，佐川清的两个孩子先后问世了，长男正明生于 1950 年，次男光生于 1952 年。

转眼间，两个孩子渐渐长大，已到了入学年龄，这种漂泊的生活对于孩子的教育当然是不利的。佐川清为了小孩的读书问题下决心定居下来，1955 年，佐川夫妇在京都买下了一栋狭窄的房子。尽管四口人挤在里面无法过得舒适，但毕竟他们有了固定的家。

佐川清是个豪爽讲义气的男人，幸惠则是个温柔善良的女人，所以佐川组的员工们同佐川一家关系十分融洽，住在附近旅馆的员工们十分喜欢上佐川家来，每次总是三个五个，成群结伙。有时候工地上歇班的时候则更是不得了，家中经常会住着几十名工人。这种状况使得家中喧闹非凡，简直像自由市场。

佐川夫妇买房定居的目的地就是为了孩子的教育，但现在看来事态的发展不妙。工人劳累了一天总少不了喝点酒，然后便是打骂，歌唱，甚至说些下流话，这些给佐川家的孩子造成了很坏的影响。孩子有时会问爸爸：“他们为什么骂人？”或者“大人就可以喝酒胡闹吗？”这使得佐川夫妇十分为难，因为他们无法向孩子解释。

拒绝工人们到家里来是不可能的，因为佐川同他们情同兄弟，“请勿打扰”的话他是绝对说不上口的。佐川清深深地陷入了两难境地，经过再三考虑，他终于于 1957 年决定将公司解散，以此来解决矛盾。

工人们对这个决定感到吃惊，他们想知道这是为什么，然而佐川清什么也不说，只是坚定地重申了他的决定。工人们知道只要佐川清决定了的事便不可更改，就都同意了。佐川清让幸惠将公司赚到的钱全部平分给大家，工人们拿了钱后逐渐散去，家里终于平静了下来。晚上佐川清问妻子还剩下多少钱，妻子的回答让他大吃一惊，因为她说一分钱也没有了，钱都分给了工人。佐川清惊讶之余不禁对妻子的慷慨大为敬佩。他认为他的妻子就应该是这样。

1957 年 2 月，飘泊了近十年的佐川清除了得到一个妻子和两个孩子之外，依旧是两手空空。谁能相信 30 年后他竟成为全日本最富有的人之一呢！

三、从“脚夫”走向顶峰

佐川清的信念：“给我生意做的是客人，不给我生意做的是明天的客人。”

赤手空拳的佐川清将他的业务范围定在京都和大阪之间，这是日本最大的两个商业城市。每天清早佐川清便出发到各批发商处询问“要不要脚夫”。尽管佐川清很勤奋，每天早出晚归到处打探，但是始终没有生意。不难理解，货主之所以要委托脚夫运输货物，那是因为他对脚夫信任，相信他能够把货物安全送到，然而谁会信任一个陌生的、毫无信誉的个体脚夫呢？

没有人理睬，一次次地被人拒之门外，这使佐川清感到伤心。然而要生存，要养家糊口，他必须不断去前去兜揽。佐川清相信，他每天的登门拜访不会白费，而是一种投资，时间久了，人们终究会熟悉、认同他，最终会把生意给他做。

佐川清有时候也想到了表兄伊藤芳治。他们关系极好，表兄在京都有很多的商界朋友。只要佐川清对他说一声，他一定会尽力帮助，给佐川清介绍一些货主，这是没问题的。然而，佐川清认为，这种信用不是自己建立起来的，而是表兄伊藤芳治给予的，对于创立自己的事业来说，这是不长久的。另外，佐川清还考虑到，如果在表兄的帮助下一切顺利，那什么都好，如果生意做坏了，必然会影响表兄的声誉，这是佐川清所不愿意看到的。考虑到这些，佐川清更是坚定了信心要自己闯一片天下。

佐川清还有一个坚定的信念，那就是“给我生意做的是客人，不给我生意做的是明天的客人”。货主不给生意做，是因为他还不熟悉你，只要你不断地努力，最终会获取他的信任从而赢得生意。就是凭着这种信念，佐川清在遭遇数不清的失败后，终于获得了他的第一次成功。

那是佐川清开业后的第 45 天，他又一次来到了大阪曼谷街三段的千田商会。由于佐川清来到这里的次数已经很多，老板对他相当熟悉。不知道出于

什么原因，千田商会老板居然主动同佐川清打招呼并请他喝茶。聊着聊着他们说到了伊藤芳冶，当店老板得知佐川清是伊藤芳的表弟时，他感到十分惊讶。他问佐川清为什么不寻求表兄的帮助而在这里独闯，于是佐川清把他不求助于表兄的想法告诉了这位店老板。店老板又是吃惊，又是敬佩，他感到佐川清这样的人是值得信赖的，他决定让佐川清将他的 10 台照相机送到京都河原町街的一家照相馆去。听完老板的话佐川清简直不敢相信自己的耳朵，这是他等待了一个多月才争取到的机会呀！并且千田商会店老板把这样十分贵重的货物托付给他而不收任何保证金，这更令他吃惊，然而这是事实。

怀着激动的心情，佐川清小心地将这个任务完成了。自此以后，佐川清有了越来越好的信誉，生意也越来越多。后来，一家名叫“光洋轴承”的机械商委托佐川清为它的专属脚夫，这样他就有了相当稳定的工作，每天的任务是把轴承送到京都的另一家机械公司。对于每个重达 50 公斤的轴承，一般的脚夫是不感兴趣的，然而佐川清愿意干。他认为，客户需要什么，他就应该供给什么，这是他的职责。每天一清早他就开始工作，通常是每次运 5 个轴承，背上背 3 个，胸前吊 2 个，共 250 公斤，每天要在大阪和京都之间往返 7 次。尽管以前佐川清干过很多的重体力劳动，但这活对他来说仍不轻松，然而他总是咬紧牙关，坚持下来。

佐川清的工作方式是这样的，从大阪到京都搭乘电车，在大阪市和京都市两端他就依靠步行。开始的时候，任务不是太重，两端的步行他还能应付。可是到了后来，运输量越来越大，仅靠两只脚实在不行了，于是妻子幸惠提议买两辆脚踏车，一辆放在大阪车站，一辆放在京都车站，市内的运程就不用走路了。这是个不错的主意，经过半年的积累他们也有了一点积蓄，就这样佐川清的劳动方式进入机械时代，工作效率大大提高了。

由于佐川清出色的表现，另外的一家公司决定委托佐川清运送他们的缝纫机零件。尽管佐川清已经十分繁忙，然而他还是答应了。这种零件每箱 60 公斤，5 箱就是 300 公斤，每天佐川清要运送至少 9 次，才能满足货主的要求。可以想象每天的工作强度，但是佐川清还是要坚持。他的工作是全天候的，只要打个电话叫他去，不管什么时候他都必须出发。

人的体力是有限的，尽管佐川清的意志无比坚强，他还是感到力不从心。妻子幸惠再也忍不住了，提出要帮助丈夫，尽管佐川清坚决反对，然而她还是坚持了自己的主张。幸惠的劳动表明她是位了不起的女性，这使佐川清既吃惊又自豪。对于一位体重不足 45 公斤的弱小女性来说，扛运 60 公斤的货物是不可思议的，然而幸惠做到了，并且做得很好。不久之后，他们赢得了“大阪的鸳鸯脚夫”的美誉。

有一次，幸惠扛着货物上楼梯，到了半路想歇一会儿再往上爬。这时一位大学生恰好路过，见此情景他便很热心地提出要帮助她。尽管幸惠表示不需要，但大学生坚持要帮忙，因为认为这不是件麻烦之事。这位天真的小伙子一下就将货物扛上了肩，然而却再也吃不住劲，一下子摔倒在地上。羞红了脸的小伙子于是就问幸惠箱子到底有多重，当得知有 60 公斤重时他不禁大吃一惊，满脸惊愕地上下打量幸惠。他不能想象眼前这个弱小的女人是以扛运他所扛不动的货物为生的。

有时候任务实在太多，就连两个孩子也要出来帮忙。有一天当佐川清送完货，骑着空车返回的时候，忽然看见妻子幸惠在对面人行道上走着。她背着很大的货物走在中间，两边是两个孩子，每人手中也提着小件的货物。佐

川清站在那里不禁看呆了，用他自己的话说，“我心潮澎湃，眼泪禁不住地流了出来。”

在全家的共同努力下，他们的营业额越来越大，终于不得不开始雇佣帮手了。就像从前在佐川组时那样，佐川清决定对他的雇员支付双倍的薪水。生意确实不错，但有时也会有不顺利的时候。有时候该发工资了，帐款却还没收回来，金库中的现金怎么也不够支付的。这时候幸惠就会将家中的某件家具拿到当铺去换成现金，以保证工资的按时发放。

战后的日本经济增长十分迅速，货运业激烈的竞争使得每家公司都面临市场发掘的严峻问题，当时的日本通运公司几乎垄断了日本公路运输业的一半市场，而另外的一些大货运公司则瓜分了另外的一些份额，留给佐川清这样的小企业的生存空间实在是太小了。

针对这种情况，佐川清制定了他的市场发掘方向。由于起步晚，所承揽的活又多是零细货件，佐川清是无法同大公司去竞争的，只能从小处着手，以细致的服务去争取更多的机会。他更加勤快地向各处货主打探他们需要什么，还有什么不满意的地方，针对货主们的要求去扩展他的服务。

当时的货运企业都竭尽全力地开发新市场，改善服务水平，但佐川清在这方面可能比当时所有的人都做得好。他发现，货运公司往往喜欢承揽批量大、有固定时间的货运任务，而对于数量小、零散、时间急又不好装运的货物则都不太愿意运送，货主们对此也有很多抱怨。佐川清经过长期仔细的观察和分析发现，绸缎、时装布料、鞋子、装饰品、精密仪器、高级新鲜食品都是普通货运公司不愿承揽的。这几类商品具有这样的一些特点：一、时间价值大，如果运输途中出现延误，则会给货主造成重大损失，因此货主对运输企业往往要提出较严格的要求，而一般运输企业则尽量避免运送此类货品。二、货物的发送一般都是少量多次。例如新鲜食品，没有一家餐馆会一次订购5吨、10吨，他们往往只要几十、上百公斤，并且可能一天之内还要求分数次运送。

目光敏锐的佐川清发现了这个未被发掘的市场，他知道，如果他的公司要想有大发展，就要从这里干起。

但是，开拓和占领这样的市场是要付出艰苦努力的。有一次半夜，佐川清在床上接到了松江百货公司打来的电话，一听才知道是这样一回事。原来该百货公司接下了老客户女儿的结婚礼服的订货，而这家百货公司将礼服的缝制工作托给了京都的一家和服店。但是这套需要精细手工的礼服完成后已经超过了原定的交货时间。现在松江百货公司希望佐川清能够送到松江市的结婚礼堂。佐川清看了一下表，此时已是凌晨两三点钟，要完成任务几乎是不可能的了。佐川清没有拒绝，只要有一点机会他就不会放弃。第二天上午，就在婚礼举行之前的不长的一段时间，风尘仆仆的佐川清终于将衣服送到了结婚礼堂。看着新郎、新娘满意的笑容，佐川清真是快乐极了。这件事使得佐川清名声大振，货主中间开始流传这样的话：“有什么难题找佐川清好了。”

这期间，佐川清的业务扩展十分迅猛，1958年，他在京都市设定了他的办公室；1959年分别在大阪、效贺、福井、金泽、高山等5个地方设置了分支机构，从前的两辆脚踏车也换成了机动车；1960年4月，佐川捷运有限公司正式注册成立，这是佐川清事业发展的一个里程碑。

佐川捷运成立后，公司的成长平稳。1970年爆发了第一次石油危机，高

度依赖进口原油的日本经济进入了一个滞缓期，经济的降温导致全社会货流量的大幅度减少，日本的货运业开始面对危机，大量公司收入锐减，运输能力严重富余。为了招揽生意，业主们展开了激烈的价格竞争，这更加剧了收益的降低，整个运输业陷入了恶性的循环。然而，佐川捷运公司却完全是另外一种情景。由于佐川清成功的市场定位，佐川捷运几乎没有受到任何经济萧条的冲击，它的货运量却大幅地增加，利润水平也随之增加，被当时的同行们誉为“佐川的奇迹”。

两度石油危机的爆发严重削弱了日本货运业原先的那些“巨无霸”，而佐川捷运却趁此机会强壮了起来。日益繁重的公司业务使年岁渐高的佐川清一个人越来越难以应付，他不得不开始考虑公司的接班人的问题。

佐川清对于孩子的成长是极为关心的。为了给孩子一个良好的生活环境，他可以解散当年他赖以生存的佐川组。就在百忙的工作之余，他也会不顾疲倦对两个儿子进行教育。父母的身体力行给孩子极深的印象，他们学到了父母身上很多优秀的品质。

1972年，长子正明已经是京都龙谷大学商学院三年级的学生了，毕业后的儿子从事什么事业是佐川清十分关心的问题。佐川捷运是佐川清与妻子幸惠用心血建设起来的，如果正明能够继承这个事业并进一步将其发展，这当然是佐川清夫妇所希望看到的。然而佐川捷运是以严格管理出名的，佐川清担心儿子会因畏惧这种辛苦的工作而去选择别的工作轻松的公司。佐川清也担心，如果儿子真的选择了佐川捷运，他才能平庸，不能够胜任公司的领导工作，那该怎么办。

怀着惴惴不安的心情，佐川清同儿子进行了一次面谈。父亲试探着问儿子大学毕业后的打算，并急切地等着他的回答。儿子的回答令佐川清十分高兴，他很果断地表示他愿回到佐川捷运工作，然而佐川清还未完全放心，他还不知道儿子是否能够胜任公司的工作。

1973年，佐川正明从龙谷大学毕业后，进入了佐川捷运公司。当时佐川捷运公司刚在九州开设了分公司，工作难度相当大，于是佐川清就派儿子到那里去工作，并将他安置到最艰苦的月台集货现场。佐川清严厉地告诫现场负责人，不能因为正明是董事长的儿子而对他有丝毫的宽容，否则就是对佐川清本人的背叛。

正式赴任以前，不安的父亲再度提醒儿子，“在佐川捷运，最伟大的人就是指最勤奋工作的人。如果你将来想当公司的董事长，那就必须比别人更加努力。”

集货现场是整个业务流程中最重要，也是最艰苦的部分。货物如流水般地涌来，工人们必须迅速地将其分门别类以便下一步的工作，否则月台就会被堆积如山的滞货所淹没，整个运输工作将被打乱。佐川捷运的要求是不允许一件货物因滞货而延误投递，在同业中这是苛刻的，工人们为了完成任务，通常每天要工作十六七个小时，特别的时候会达到18个小时。在工作期间，工人们连去厕所都要抓紧时间。

佐川清每次向月台集货现场负责人询问儿子的状况时得到的回答都是“他干得十分出色”。尽管如此，谨慎小心的父亲还是决定对儿子进行一次“突然袭击”，看看他是否真的干得十分出色。这是盛夏的一天，佐川清悄悄来到了九州分公司的月台集货现场，他看见儿子正明正赤裸着上身，汗流浹背地工作着，是现场工作最卖力的一个。佐川清为此感到欣慰，他确信，

儿子能够胜任佐川捷运的任何工作。为了锻炼正明的能力，佐川清给他调换了许多艰苦工作。在 1978 年 7 月，年仅 28 岁的佐川正明正式接替父亲成为佐川集团总部清河商事株事会社的社长，佐川清的次子佐川光于 1976 年毕业于大阪追平门商学院后也进入佐川捷运，在经历了同哥哥相似的考验之后，他被任命为清河商事株式会社的一名部长。今天，两个儿子干得十分出色，成为日本商界的新星，这令佐川清感到十分自豪。

从 1960 年佐川捷运有限公司的设立到 80 年代的 20 多年中，佐川捷运一直平稳迅速地发展。截至 1986 年，该公司已经拥有 221 家分支营业机构，公司员工 16500 名，卡车总数 7800 辆，年营业额超过 2850 亿日元。在最重要的指标年营业额上，佐川捷运已经超过日本通运公司而在日本商业运输业名列第一。

就在喜好夸大其词的新闻界把佐川捷运的业绩称赞为“日本战后经济奇迹中的奇迹”的时候，严肃的专家们已经在开始研究该公司成功的奥秘。权威人士指出，除了严格的管理外，佐川捷运成功的关键之一在于它所特有的“外务司机”制度。

外务司机制度是佐川捷运在其发展过程中自发形成的。在商业运输公司中，卡车司机是直接同客户打交道的，货物的收集与递送都由他们来完成。普通卡车司机的职责就是驾驶卡车移动货物，到达目的地后将货物搬下车，别的事情他们是不管的。也就是说，在司机同货主的接触中，司机是消极、被动的。但是在佐川捷运，司机们在进行投递时会主动同货主进行交流，争取承揽新的生意。这样，佐川捷运总是有货可运，经济环境对其经营业绩的影响相当地小。

佐川清认为，只要司机一心一意地从货主的需要出发，站在货主的立场上从事搬运、投递，那么货主就会信赖这位司机，以后有货就会再次找到他。同时，货主还可能向他的朋友推荐这位司机，帮助获得更多的生意。用一位佐川捷运司机的后来说，就是“我们在投递的时候不能只认为是在为佐川捷运，而且应该认为是在为自己而进行的劳动。我们必须让顾客了解他可以放心地将货物交给你去承运，让他感到你很热情、诚实。”

佐川清声称，佐川捷运卡车司机责任之重大远远大于他本人。他说，即使公司所有的工作都很出色，就是司机在投递货物中不能令货主满意，那么整个工作就是失败的。他还认为，每位佐川捷运的卡车司机在外面不仅仅代表他本人，更重要的是他代表公司。如果货主对这位司机的服务感到满意，他会说“佐川捷运好样的”，如果货主对这位司机不满意，那他则会说“佐川捷运真是糟糕”。出于这种考虑，佐川清给本公司的卡车司机以十分高的薪水，作为对他们勤奋工作的感谢。

日本式的管理风格是以精细、严格著称的，而佐川捷运的管理几乎接近严酷。公司有其自己的座右铭：“迅速、确实、谨慎”，公司有其自己的“社旨”；“贯彻顾客第一主义；奉献于区域社会之发展；以负责和诚意为使命。”佐川清要求所有员工在工作中体现座右铭、社旨中要求的精神，如果有人违背了这种精神，就会受到责罚直到开除。

另外，公司对佐川捷运公司职员的仪表也做了细致、严格的规定，它明确要求：

- 一、上衣纽扣要扣好，徽章和名牌要挂在正确的位置。
- 二、穿着统一的 T 恤，下摆要扎在裤腰中不能露出来。

三、衣服要整洁，不允许有破洞。

这些小到钮扣的要求正是体现了佐川捷运的一丝不苟的精神。员工们对于这种严格的管理是十分理解的，他们说“在失去生活意义的年代，服务于佐川捷运使人感到无比充实。”

作一名合格的佐川捷运员工是十分了不起的，并不是每位新进入该公司的人立即就能做到这一点，他们要经受严格的训练。

每年，佐川捷运都要接纳大批的新生力量，他们的培训工作便由各地的分公司进行。在每个培训基地，学员们有清洁的住宿设备、教室和汽车驾驶训练场。这里有严格的作息时间，每天早上5：30分学员们就要起床，开始一天紧张的生活，晚上11点才能就寝。用餐要求快速，一般情况下不能饮酒，学员们要自己端送饭菜并收拾碗筷。此外，学员们还必须保持环境卫生的清洁，不准到规定以外的地方吸烟。做到这些要求，对于自由散漫惯了的年轻人来说是不容易的。但是，经过一段时间后，大家就会很快适应并自觉遵守这些规则。

在教室中，学员们进行公司座右铭、“社旨”、“脚夫五则”、“佐川捷运行动十训”、“安全驾驶十训”等的学习，他们被要求大声地朗读、背诵，最终的目的是要铭刻于心。教官们要求学员们气运丹田，大声叫喊，以达到排除忧郁、振奋精神、增强自信的效果。学会笑也是一门重要的课程，公司方面认为，明朗、真诚的笑容是员工们获取货主们信赖的开始。如果一个陌生人看到了大教室中学习的情景，他一定会以为这是某个神秘的宗教教派在活动，而万万想不到这是佐川捷运公司新学员的训练课。

作为一个成功的运输公司，佐川捷运对司机的培训是格外重视的。新招募的司机要学习礼貌行车，熟记交通规则。为了加强安全教育，教官则一遍一遍地对学员们播放车祸惨状的幻灯片或录相带。在正式上岗之前，每位新司机都要同老司机作个别陪乘，以传授安全驾驶的实际技巧。

佐川清说“每一位员工都是佐川捷运的广告牌”。培养高度忠诚，优秀素质的公司员工，是佐川捷运树立良好的企业形象，争取广大顾客的又一关键。

四、更上一层楼

佐川清要求在他死后，墓碑上刻下这样一句话：“一个一生额头流着汗永拼命工作的人，长眠于此。”

在佐川捷运发展的历程中，佐川清认为，勤奋的“脚夫”精神和热爱智慧的精神是同等重要的。佐川清认识到新技术对于改善公司服务的巨大作用，不惜巨资以装配新设备。进入80年代后，佐川捷运先后配备了高性能显微胶片系统、电话应对系统、货物追踪系统等先进设施。

高性能显微胶片系统

在引进这个系统之前，货运传票是存放在仓库中。当需要使用某张传票的时候，就得要好几个人头昏眼花地找上半天，这不仅效率低下，同时也会耽误货主的时间。在公司业务量小的时候，这种人工办法还可以应付得了，但是随着公司的扩张，有时一天的传票能达到25万张之多，这种落后的工作方式再也适应不了了。

为此，佐川捷运不失时机地引进了显微胶片系统。这个系统可以将每天

的数十万张传票缩微在只有 10 公分见方的胶片匣中,检索的速度也大大地提高,平均每张传票只需要几秒钟即可查到。无论货主何时来查询,片刻之间就可以将他想要的传票找到。除了增加了查询速度之外,传票的贮藏费用也大幅度降低。在此之前一张传票的成本为 8 角日元,在引入显微胶片系统工后可以将成本有效地降到每张 4 角日元。

电话应对系统

该系统能够将客户的电话号码同电脑相连动,有力地提高集配效率。当货主打来查询电话时,只要问清该货主的电话号码,然后将其输入电脑,那么就可迅速得到先前存贮在计算机中的该货主的公司名称、地址、托运货物种类以及其它信息。

该系统将货主的电话分为 8 大类:(1)收货的委托;(2)希望再前来一次;(3)希望干明天或后天前来;(4)确定能否前来;(5)收货有遗漏;(6)收货取消;(7)运往国外货物的收货;(8)除上列以外的其它要求,另外,该系统将集货场所分为:(1)仓库;(2)收发;(3)守卫;(4)管理员;(5)电梯;(6)后门;(7)楼梯;(8)车中;(9)隔壁;(10)邮箱等项。

由于有上述的很详细、科学的分类,无论何时接到货主的电话,该系统都能马上作出反应,即使在高峰期,少数几名话务人员就可以完成从前几十个人的工作量。

除了上述功能之外。该系统还有许多别的功能:

(1)运费估价。如果货主想知道他的货物托运要花费多少钱的话,那么电脑马上就能够能够在屏幕上显示出运费表,再由话务员告诉货主。

(2)保险费的计算,根据不同的地区,不同的货物种类,按不同的保险费率计算出保险费。

(3)运到国外的货物。根据起运点,到达目的地及运输的时间确定费用。

(4)特快投递,Z 投递。这是两种快速投递,同时要通知货主发车时间、目的地、所需时间等。

(5)全国市郡分公司情报查询。

(6)到达地查询。它提供所运货物是由何处分公司负责,该分公司的地址、电话号码及货物的运程、重量、费用等。

(7)运送情况表,它显示卡车的车号、司机姓名、运行区间等情况。

上述的这些功能不仅给客户提供了方便,而且也使得佐川捷运的内部管理的效率大为提高。

货物追踪系统

许多要求严格的货主希望能够知道他的货特现在在何处,是否能够按时送到等情况。为此,佐川捷运成功地引进了货物追踪系统。

在没引入该系统之前,货物的装运是根据发货人与收货人填写的装载表完成的。有时因为字迹的潦草而错装车,那么就要在几千张装载表中进行复核,工作量是十分大的。更为严重的是,这会造成货物的延期投递,给货主造成损失。

引入该系统之后,工作人员就可将货物的标签与送货单上的号码加以统一,并将这些信息用电脑贮存起来,当货主查询的时候,只要货主提供货物的号码和日期,电脑就会自动报告货物现在的位置,抵达目的地时间等。具体的又包括收集来的货物确认功能、高速区分处理后装载确认功能、货主查

询回答功能。

佐川清为佐川捷运引进的这几套系统在日本国都处于领先地位，然而他并不以此为满足。1986年，他又建成世界上第一座货运流通管理中心——小牧流通中心。

佐川捷运小牧流通中心位于爱知县的小牧市，是日本的交通要冲。中心总面积36600平方米，共有16层，这座中心刚一落成，便被新闻界赞誉为“物质流通革命的旗手”。这座功能完善的中心包括如下部分：

循环传送器

这种传送器以振动的方式进行货物的传送，具有高速平稳的特征。

条码阅读器系统

这种系统自动解读条码上的货物信息，然后加以区分，它实现了货物分类工作的无人化。

上推式转移器

整个系统由输送带和转移器构成，它与条码解读系统配合，将货物平稳地分类传送。

伸缩搬运器

该机器使用光感器，使卸货更加迅速、平稳。

自动整列搬运器

该机器能够将堆放不规则的货物依据要求自动进行处理。

该中心拥有长270米，宽45米的集货月台，能够同时容纳200辆卡车装货，配合上述的各系统，每小时可以处理30000余件货物，居世界领先地位。

为了处理巨大的信息量，该中心配备了两台大型电脑。其中一台处理中心内部的物流资料，而另外一台则作为全国即时货物追踪服务中心，监控每件货物从收到发的全过程。由于佐川捷运的货运是全天的，两台大型电脑也是全天24小时运转，由专家进行监控。

经济的发展。消费者需求水平的提高，带来了商品生产的短期化、多品种化和少量化。为了满足这一新时代的要求，小牧流通中心配备了以下系统：

流通加工系统

该系统对货物的接收预约、订货加工、交货等一系列作业进行处理，从货物入库、选择检验、区分、标价签条的制作、贴标价签条、装箱，直到货物的运出，这些都由该系统代客户办理，方便了客户，同时提高了效率。

派遣专人服务系统

小牧流通中心除了可以代客户办理流通加工业务外，还可以根据客户的需要，立即派遣专业人员前往现场迅速办理各项业务。例如，商品的流通变动和紧急、临时的大量加工等等。

代行交货系统

该系统的功能是替客户将加工完成的商品适时送交百货公司，具体又包括三个子系统。

作为一个全天24小时运转的流通中心，该中心还具有十分好的安全设施，特别是在火灾防范方面，该中心进行了精心的设计。

1986年3月，在小牧流通中心的落成典礼上，各界来宾对此高度评价。在这些来宾中包括日本副总理、国务大臣、总务厅长官江崎真澄，民社党常务顾问春日一幸、丰田汽车公司董事长丰田章一郎等日本政界、商界精英，他们的光临是对佐川捷运辉煌成就的充分认可。

对于世界上许许多多除了财富以外，对别的东西都不感兴趣的富翁来说，佐川清为他们树立了一个学习的榜样。

作为一个战争的幸存者，佐川清憎恶战争。他说，战争有加害者，有受害者，受害者将此怀恨在心，相互的仇恨使得世界永无宁日，因此必须避免这些愚蠢的行为。他认为，日本在上次世界大战中扮演了不光彩的加害者的角色，给东南亚各国人民带来了极大的灾难，然而却有许多日本人企图忘记甚至扭曲这段历史，这是极其错误的。他指责那些富裕了的日本人以必须成为“国际人”为借口去海外进行毫不负责的游乐，当他谈及成群结队的日本“买春观光旅行团”到东南亚各国找女寻欢作乐时，心情十分沉痛，他指出这种不正确的心态有可能使日本再次陷入战争的危机。

在佐川清的眼中，日本作为现在世界上的一个经济强国，应该尽其能力去促进世界和平与发展，这既是日本应尽的国际责任，也是日本弥补二战中所犯错误的正确途径。日本应当先和亚洲邻国建立真正的友谊，然后再将其友好关系扩展到全世界，这是日本真正成为国际大家庭一员的唯一途径。

为了实践他所信奉的国际和解的信念，佐川清 1936 年设立了“佐川留学生奖学金”。这笔总额为 3 亿日元的基金宗旨在于为东南亚各国培养人才。它为来自印尼、马来西亚、新加坡、泰国、菲律宾等东南亚国家的自费留学生每月提供 10 万日元的奖金，每位学生可享受两年，至今为止，已经有上百名留学生凭借这笔基金赴日留学，受到国际社会的好评。

佐川清，这位富有社会责任感、国际同情心的当今日本富豪，在他 35 岁的时候还是两手空空，他凭着诚实和勤奋走过了一条非凡的路。他要求在他死后，在墓碑上刻下这样一句话，“一个一生额头流着汗水拼命工作的人，长眠于此。”人们相信，这是佐川清人生的真实写照。

汽车巨子——艾柯卡

李·艾柯卡 1924 年 10 月 5 日出生于美国的宾夕法尼亚州，是意大利移民的后裔。1946 年大学毕业后进入福特汽车公司当实习工程师、推销员，1970 年升任福特公司总经理，由于功高盖主，1978 年被解雇，成了美国最著名的失业者。同年出任濒临倒闭的美国克莱斯勒汽车公司总经理，不久升任董事长。1980 年克莱斯勒扭亏为盈，1983 年盈利 9 亿美元，公司发行 2600 股普通股票，仅数小时即被抢购一空。1984 年公司盈利 24 亿美元。艾柯卡在民意测验中当选“美国最佳企业主管”，成了美国人心目中的英雄。数以万计的美国公民给他写信，要他竞选美国总统。

他历经坎坷地攀登上福特汽车公司的第二把交椅，然而当他功高盖世的时刻，却被一脚从高空中踢下深谷。他像乞丐一样游说白宫，使卡特政府破例给亏损企业发放巨额贷款，从而使濒临倒闭的企业起死回生。当美国人祈盼有一位艾森豪威尔式的人物领导美国而怂恿他竞选第 41 届总统时，布什称他是最强有力的竞争对手。这位意大利移民的后代的戏剧性事业的生涯是“美国之梦”的具体表现，他用自己创造的奇迹谱写了一曲美国人崇拜的典型的平民英雄的当代赞歌，他就是李·艾柯卡。

一、自立自强

艾柯卡在青少年时代就树立起了一个矢志不渝的信念：永远争当第一号人物。

1978 年 7 月 13 日，李·艾柯卡尝到了从顶峰上摔下来的滋味：福特汽车公司董事长把艾柯卡叫到他那里，正式通知他已被免去福特汽车公司总经理的职务，今后应该离开这里。艾柯卡在福特公司任职 32 年，当了 8 年总经理，还没有在别处工作过，而现在突然被解雇，其中的痛苦无法形容。但是他具有坚强不屈的性格，因为他是意大利移民的后代。

李·艾柯卡的父亲尼古拉·艾柯卡出生于 1890 年。当他离开意大利那不勒斯东北部亚平宁山脚下的那个破烂的小村庄圣马尔科时，只有 12 岁。他两手空空，形单影只。他总是说。到美国来的时候，只有一件事他不会搞错，那就是地球是圆的，因为，有一个叫哥伦布的意大利人比他早 400 年登上了这片大陆。

当船驶进纽约港时，尼古拉·艾柯卡透过舷窗向外眺望，看到自由女神巍然屹立在那里，手中高举着火炬，顿时心中充满了希望。他坚信，在美国这个自由的国度里，只要你求之心切，全力以赴，就会如愿以偿。

尼古拉·艾柯卡初到美国时，身无分文，为了糊口度日，他不得不到矿上打工，这似乎是宾夕法尼亚州加雷特矿区所有男人们的命运。

但是，陈规旧矩正在消失，他不愿像别的移民那样拼死拼活地工作，上工的第一天就离开了矿井。促使他离开的根本原因并不是由于活儿脏活儿累，而是因为他想自己闯天下。后来，他曾夸口说，他在矿上度过的那一天是他一生中唯一受制于别人的一天。

这种说法虽然不无夸张，但是，也并非完全杜撰。他先后变换过多种工作，当过鞋铺学徒，做过餐馆跑堂，但是，因为他一心想独立工作，不受别人控制，所以，一次又一次地调换了工作。他心里只有一个念头，赚钱、赚

钱、赚更多的钱。要想实现这个愿望，只有一个办法，就是当老板。因为只有当老板，才能赚很多的钱。

他先在叔叔开的一个餐馆里干活。当他攒下一点钱以后，便自己开了一家商店，叫“帝尔甫香肠之家”。现在他的侄儿们还在经营着它，并且已经扩大成四家，成了一个小型联合企业，叫做“约科热狗之王”。这个名字叫起来同当地人叫艾柯卡的发音差不多。

尼古拉·艾柯卡天性好奇，每当他听到有人谈起有趣的买卖时就会跃跃欲试。他曾开过一家电影院，不久又开了第二家。为了招徕顾客，他还标新立异地让脸最脏的10个孩子免费到电影院看电影。后来，他又买进了一家叫“自行驾驶”的汽车租赁公司，并把车队扩大到30部汽车。他还做过房地产生意，而且生意越做越火，抵押契据不断增加，财产也越来越多。此时他已经不再是一个穷光蛋，而变成了一个阔佬，人们常常听到他那发自内心的放声大笑。

1924年10月15日，李·艾柯卡出生在宾夕法尼亚州艾伦敦镇。父母亲对艾柯卡和姊姊德尔玛很关心，对于他们的事总是不辞辛苦。在家里，艾柯卡和父亲的关系非常亲近。父亲鼓励儿子不断进取，为儿子的每一个成功而兴奋。每当艾柯卡在学校里获得优胜，他就高兴得不得了。在福特公司的时候，每当艾柯卡推出新款汽车，他一定要成为第一个试开的人。当艾柯卡刚满16岁的时候，父亲就允许他开汽车，这使艾柯卡成为艾伦敦镇的同龄人中第一个开福特车的男孩。对艾柯卡影响最深的是父亲在生活重压下的乐观态度和坚定信念。

1929年的经济大萧条使尼古拉·艾柯卡在一夜之间几乎失去了所有的财富，差一点连住的房子也丢掉了。他的支票不止一次被退回，上面总是盖着四个字“存款不足”。他的家庭虽然还没有落到饥寒交迫的地步，但孩子们却再没有新衣服穿了，五分钱的骨头汤也要吃上很久。即使家境不好的时候，尼古拉·艾柯卡也总是精神振作。他就像一个哲学家，满口哲理。他常说：“人生总有酸甜苦辣，人人总要分享一份忧愁。”“没有烦恼，就不知道什么是快乐。”在困境中，他总是保持乐观。当他的儿子感到前途黯淡时，他就会说：“耐心点，孩子，太阳快要出来了，太阳总要出来的。”李·艾柯卡身上那种坚韧不拔、不畏艰难的性格同父亲的教诲是分不开的。

在人的一生中，幼年时期受到的创伤可能永世难忘。当李·艾柯卡5岁时，美国经历了一场史无前例的经济大危机。在那场危机中，他的爸爸一夜之间从一个阔佬变成穷光蛋。他们兄弟姐妹再也没有新衣服穿，他的母亲也不得到外面找活干。这次打击使他终身难忘。直到今天，李·艾柯卡一听到别人提起意大利玉米粥就难受。“别对我谈玉米粥。”他对他的朋友比利·富盖齐说：“我已吃够了它。”

李·艾柯卡的童年时期所承受的第二个打击是偏见。在他很小的时候，他就有一种社会不适应感。他对自己的种族背景异乎寻常地敏感。其实，这并不值得大惊小怪。在11岁以前，他搞不懂歧视的含义，弄不明白学校中大多数孩子为什么瞧不起他，把他视为下等人。直到11岁，他才知道了“自己是意大利人”，不是“意裔美国人”，也不是“意大利血统的人。”

7岁时，艾柯卡上了学。小时候备受歧视在艾柯卡心中留下了很深的创伤。艾伦敦镇的居民差不多都是荷兰人的后裔，对与众不同的人都是加以歧视的。在小学里，歧视意大利人的不仅是小学生，而且包括一些老师。有些

老师在背地里叫他“小意大利佬”。当然，艾柯卡不是班上唯一受偏见迫害的小孩，其他还有两个犹太儿童。其中一个叫华沙，她的学习成绩在班上总是名列前茅，而艾柯卡经常名列第二。班上的其他同学跟他们保持着一定距离，好像遇见了麻风病似的。艾柯卡和他们俩很要好。虽然意大利人的孩子要比他们似乎高一等，但也高不到哪儿去。

有一件事给艾柯卡的印象较深。念六年级时，学校里举行了一次纠察队队长的选举。纠察队员都系着带有银灰色的白色腰带，纠察队长和副队长却穿有徽章的制服。艾柯卡很想穿上这种出风头的制服，因此决心竞选纠察队长。投票结果，艾柯卡以 20 票对 22 票落选。第二天下午，他去看电影散散心，坐在前排的一位同学转过身来对他说：“傻瓜蛋，你落选了。”接着，他告诉艾柯卡一个十分简单的事实：“班上只有 38 个人，但共有 42 票，你连算术都不会吗？”艾柯卡吃了一惊。他跑去找老师，告诉她竞争对手在票箱里多塞了几张票。但老师对他说：“让我们彻底忘记这件事。”她不愿把事情扩大。这件事使艾柯卡第一次体会到人生并不是那么公平的。

除此之外，学校里的生活还是很快乐的。艾柯卡学习很勤奋，在中学时期，他的成绩一直优良，总分平均达 95 分，数学全是优等。许多老师喜欢他，叫他去擦黑板、清理黑板擦或敲学校的钟。

李·艾柯卡时时鞭策自己。对任何事情，他不仅要干好，而已要于得最出色，在他的一生中，始终不渝地追求一个目标——争当第一号人物。

他的同学多萝·华沙回忆起同窗时的情景时说：“他进取心很强，一心想出人头地。他追求完美无缺，总想当第一名。”

正是这种观念促使他拼命学习，争当学校里的尖子。

对于他的这种特性，克莱斯勒公司总裁哈尔斯琅里奇说：“他肯定是最经受不了失败的人。”而副董事长本·比德来尔则说：“坑越深，他进攻得就越厉害。他就是不能承认失败。”即使是第二名对他来说也意味着失败。

15 岁时，李·艾柯卡经历了另一次变故。这次变故非同寻常，把他和他的家人都吓坏了。这件事发生在 1939 年，李·艾柯卡得了急性风湿性关节炎。在此之前，他已经变得比较活跃，喜欢游泳、滑冰和棒球。但生病破坏了这一切，也改变了许多东西，几乎断送了艾柯卡的青年时代。

在当时，这种病虽然还不至于致人死命，但把艾柯卡吓坏了，不仅他的心脏受到威胁，关节也被感染，引发了高烧，剧痛使手腕、肘部、足踝和膝盖都动弹不得。他想：“我快要死了。”然而，他并没有死，经过六个月的卧床休息，他得以康复。在此期间，为了不影响他的学习，姐姐迪尔玛每天都把学校留的课外作业带回家，让他做练习。经过几个月的治疗，他终于从肉体的打击中解脱出来。

但是，对青年艾柯卡的考验并没有结束。急性风湿性关节炎在他身上并没有留下后遗症，然而，当许多同班同学都应召入伍时，他却未能通过体格检查。这使他感到很“丢脸”，“大失所望”，深感自己变成了二等公民。艾柯卡为了克服比人矮一等的感觉，他拼命地学习。在利海大学期间，虽然他不是一个出类拔萃或才华横溢的人，但是大家公认他是一个很用功的学生，聪明、有吸引力、奋发向上，渴望得到承认。他在取得不同寻常的成就方面虽然起步很晚，但他的领袖才干却很早就表现出来。他勤奋努力，并且鼓励别人像他那样艰苦奋斗。

在大学期间，他几乎没有玩的时间，艰难地用三年时间学完了四年的课程。他精力充沛，全神贯注，制定了严格的计划，慎重地使用每一分钟，在此期间，他没赴过一次约会，甚至都没到过学校酒馆喝啤酒。但是，他却参加了多种学生组织。在 1945 年学生干部集体照上，艾柯卡那严肃、瘦削的身影出现过十次。

大学毕业时，艾柯卡大约有 20 个可挑选的工作机会，但他还是喜欢汽车而且希望为福特公司工作。福特公司当时的雇用政策是访问 50 个大学，在每个学校里挑选一人。艾柯卡始终觉得这个政策不太高明。假如牛顿和爱因斯坦是同学，福特公司也只能录用其中之一？不过艾柯卡感到庆幸的是，他在利海大学的考试中脱颖而出，被福特公司选中了。

正当艾柯卡要去福特公司报到时，普林斯顿大学研究所根据艾柯卡寄给他们的成绩单，答应为他的深造提供华莱士纪念奖学金。面对两个绝好的机会，他有些不知所措，于是打电话请示福特公司。对方回话说：“如果普林斯顿大学给你奖学金，那么你绝对应该去拿这个硕士，我们会把你的位置保留到你毕业。”这正是他所盼望的答复。

二、初露锋芒

1964 年 4 月，由艾柯卡主持研制的野马牌汽车面世，受到美国人近乎疯狂的欢迎。一辆满载水泥的卡车路过某汽车经销部，司机被橱窗中的野马车迷住了，引起汽车失控撞碎了陈列室的橱窗。

早在大学时代，艾柯卡就对福特汽车公司产生了兴趣。毕业前夕，艾柯卡开过一辆 1938 年出厂的 60 马力的福特车，这辆车在平坦的地方开还不错，但在爬山的时候，往往会突然换档不顺。这使艾柯卡对福特汽车公司开始感兴趣，他常开玩笑他说：“他们需要我。造出这种破车的公司一定需要帮助。”

1946 年 8 月，艾柯卡到福特汽车公司当见习工程师。他和许多人先到训练班受训。福特公司规定受训者要在公司的每个核心部门待数天或一周，这样，在训练结束时，能对生产一辆汽车的每个过程都有个基本了解。实习时间为 18 个月。

但在实习到 9 个月时，艾柯卡对工程技术工作已感到索然无味了。他不喜欢一辈子和无生命的机器打交道，而喜欢和人打交道，想去搞推销。艾柯卡的想法自然使上级感到不愉快。因为公司把他从工程学院雇来，要花经费和时间进行培训，而他现在居然想去推销汽车。最后，双方作了妥协。上级同意让艾柯卡去做推销员的工作，但得由他自己去找。

福特公司宾夕法尼亚州切斯特销售处经理同意接收他，让他在批发部做一个低等的坐办公室工作的职员。从此，他开始了汽车推销生涯。虽然艾柯卡没有推销经验，但他工作勤奋，于 1949 年当上了宾夕法尼亚州威尔克斯巴勒的一个地区经理，任务是同当地的 18 个汽车商密切合作。

然而，在他们地区的 13 个小区中，艾柯卡的区销售情况最坏，他为此而情绪不高。但他后来遇上了一位良师，那就是汽车销售专家比彻姆。

艾柯卡曾经说过，除了父亲以外，比彻姆对他的一生影响最大。他说：“比彻姆在我的心中占有一个特别神圣的地位，他不仅是磨练我的良师，也是向我挥鞭子的折磨者，但是，我爱他！”如果说老艾柯卡以其铁的纪律养成了儿子在家里的性格，那么，比彻姆以其特有的训练方法，在艾柯卡的

职业生涯中留下了不可磨灭的印象。

比彻姆的旨意不容讨价还价，他对公司总部的官僚作风总是表现出大不敬。他常常要求下属把自己的想法写在纸上。他认为只有这样才能理顺头脑里不明确的思想，才能产生有价值的东西。他讨厌那些来自总部的堆积如山的文件，讨厌空洞的说教。他只信奉一点，就是成绩、成绩、成绩，在他看来，谁要是拿不出成绩，不管他官有多大，都比狗还不如。

许多在比彻姆手下工作过的人，每当谈论起这位推销大师时就心有余悸。他总是骑在下属的背上，驱赶着他们不停地向前奔跑，直至精疲力竭。

曾经在比彻姆手下干过的福特公司副总裁劳克斯说：“我真怕他，他当着满屋子的人批评你，叫你无地自容。”有一次比彻姆把劳克斯骂得体无完肤，由于受不了这种污辱，劳克斯对他的上司说马上辞职。可是比彻姆却说，他只有对他很尊重的人才如此严厉。比彻姆是个卓越的推销员，有高超的推销技术，他充满了乐观与自信，从不认输，就像老艾柯卡那样，绝不认输。

虽然比彻姆非常讨厌文牍主义，讨厌无聊的废话，但是，每周他都要把下一周该干的工作写下来，排出轻重缓急，拟成清单，然后，从下星期一上班起逐项完成。他不仅自己这样做，而且还要求自己所有的门徒都照此办理。比彻姆信奉的是大棒，而不是胡萝卜。他极少称赞部下，偶然表扬一下，也要加一句“但是……”。

在比彻姆的塑造下，艾柯卡取得了明显的进步。他对工作勤勤恳恳，使比彻姆挑不出他的错。他总是一丝不苟地行使着自己的职责，令上司刮目相看，他按照比彻姆的规则行事，强迫自己和下属拼命工作，必要时还恐吓他们；有时则授权给他们，让他们充当自己的代表，但是，却时时监督他们质问他们。这套简单易行的办法，使他终生受益匪浅。

50年代初期，美国经济略显衰退，福特公司决定大幅度裁减职工。在这次大裁减中，有1/3的经销员被解雇。很幸运，艾柯卡仅被降了职，并没有被解雇。不过当时艾柯卡并不觉得幸运，有一阵子很消沉，认为自己的前途完了，甚至想改行去做食品生意，由于对自己从事的工作的强烈信念，在情绪低潮过去以后，艾柯卡又开始加倍努力工作，几个月后又回到原来的职位。

1953年，艾柯卡已升任费城地区销售副经理。

汽车推销是一项创造性的工作，需要不断学习，不断积累，其间，失败、犯错误是难免的。艾柯卡也遇到过这种情况。

1956年对艾柯卡来说是艰辛的一年。这一年福特公司决定在汽车的安全设备上做文章。公司向市场推出一种驾驶汽车的安全装置。这一装置的关键部件是装在仪表盘前面的预防撞击的安全垫子，在汽车发生碰撞事故时可以保护驾驶员的头部。公司给推销员送来一部介绍汽车安全装置的广告影片，以便播给汽车商看。在影片的解说词中说到，如果一只鸡蛋从两层楼的高度落下来，鸡蛋会从防震垫上弹起而不会破碎。

为了把推销工作搞得有声有色，艾柯卡不想通过影片而是通过实物表演，让人们能真正了解防震的安全性。在一次上千人的推销会上，他把防震垫铺在台上，手里拿着一盒鸡蛋爬到一个很高的梯子上准备实地表演。

他扔下的第一个鸡蛋根本没有落到垫子上，而是跌碎在地板上，引起观众哄堂大笑。在扔第二个鸡蛋时，虽小心谨慎，可是替他扶梯子的助手偏偏在这时晃了一下，结果鸡蛋从助手的肩膀上落了下来，脏了他一身，观众再次喝倒彩。

第三，四只鸡蛋都准确地落在垫子上，但都打碎了。最后，第五只总算成功了，观众发出欢呼。这一当众出丑的“鸡蛋事件”给了艾柯卡一个教训：一是不能在推销会上用鸡蛋作表演；二是不能在顾客面前说无准备的话，做无准备的事，这样才有利于推销产品。

这一事件成为福特公司 1956 年汽车销售情况不佳的先兆。这一年，福特汽车的销路在美国普遍不好，而艾柯卡所在的费城地区为全国最差。

犯错误总是难免的，问题是能否从错误中吸取教训，并成为以后成功的先导。“鸡蛋事件”以后，艾柯卡想出了一个新的计划。他决定：任何客户如果买了一辆 1956 年型的福特新车，那么可以先付 20% 的车钱，其余的以后每月付 56 美元，3 年付清。这样几乎任何人都能买得起，他把这个办法叫做“56 元换 56 型”，希望通过这个办法刺激本地区的销售量。

“花 56 元买 56 型福特”的广告口号一经推出，就取得良好的效果。仅仅 3 个月时间，费城地区的汽车销售从全国的最后一名跃居全国第一名。福特汽车公司的副总经理罗伯特·麦克纳马拉（后辞去公司职务，担任肯尼迪政府的国防部长）

十分欣赏这种分期付款的办法，把它定为福特公司在全国的销售策略之一。据麦克纳马拉的估计，这种方法使福特公司至少增销了 75000 辆汽车。

促销的成功使艾柯卡的名声一下子响起来了，连公司总部也知道并谈论艾柯卡的名字，这就为日后艾柯卡去公司总部铺平了道路，辛辛苦苦工作了 10 年，总算熬出了头。与此同时，艾柯卡和玛利喜结良缘，成立了小家庭。

俗话说“福元双至，祸不单行”，但是这个古老的俗语对艾柯卡说来似乎不适用。他就像一颗迅速高升的明星，一经发现就光耀夺目，艾柯卡经过 10 年奋斗，终于登上了营业部主任的宝座。不久，他的恩师比彻姆也荣升为福特分部客车和卡车营业部的主管。他理所当然地把自己的得意门生带在身旁，让艾柯卡出任全美卡车营业部主任。不到一年，又让他主管客车销售，到 1960 年 3 月，艾柯卡已经身兼两职，成为福特公司的一名“要员”，直接隶属于当时福特汽车公司副总裁麦克纳马拉。

1960 年 11 月 10 日，麦克纳马拉升任福特公司总裁，艾柯卡在同一天继任麦克纳马拉的原职务——公司副总裁和福特部的总经理。艾柯卡越过了几百个资历比他深的竞争对手，坐到了这个宝座上。当时，他年仅 36 岁，不很出名。在福特公司，有半数人根本不知道他是谁，另一半人则连他的名字也念不好。但是，这个意大利佬却当上了美国第二大汽车公司最大一个部门的总经理，而且还如此年轻。艾柯卡感到压力很大。许多年龄比他大、经验比他多的人没有得到提拔，因此必须加强管理，提高工作效率。另外，迄今为止，还没有一种车型是在他的领导下开发的。不久，这两个问题都有了突破性的进展，这就是“一季一查”制度和“野马”汽车的诞生。

一季一查制度是艾柯卡在管理制度上的新动作。一季一查制度说起来很简单，就是每隔 3 个月，每个经理和其顶头上司坐在一起检查自己在过去 3 个月里的工作，并且制订下个阶段的工作目标。一旦彼此都同意了新目标，经理就用文字记下来，然后由上司在上面签字。经验证明，把计划用文字记下来是计划得以实施的重要一步。

一季一查制度是由华尔街股票引发而来的。

1956 年，福特汽车公司的股票开始上市。公司有一群股东，股东们最关注的乃是公司的财务情况及生产力。和其他股票上市一样，福特公司每隔 3

个月寄一份详尽的财务表给股东。他们通过这些财务表查核公司的营运状况，而公司也从盈利中每年发 4 次股利给他们，既然股票持有者有一季一查的制度，对公司的管理也可以如此。于是艾柯卡在公司内开始推行一季一查管理制度。这种检查主要询问这几个基本问题：今后 90 天的目标是什么？你们的计划首先要做的事及希望是什么？打算怎样实现它们？

一季一查制度说起来很简单，但实施起来却十分有效。首先，它使每个人都有一种主人翁的精神，自己给自己定目标。其次，它能使每个人自我激励，因而提高工作成效。第三，它有助于新想法层层上达。还有，这种管理制度可以避免人才埋没。如果每位员工都由他的直属上司直接检查，并由单位的主管及更上一层的主管间接考核的话，那么公司将没有人才会被遗漏掉，这对大公司特别重要。这样的结果，表现优秀的人会突出出来，而表现差劲的人也难以蒙混过关。一般说来，90 天到了以后，计划完成得不好的下级往往会来见上司，不等上司开口他就会为自己没有完成计划表示歉意。如果连续几个季度发生这样的事，这位下级就会对自己产生怀疑。他会认识到，问题在他自己身上，而不在上司那里。即使到了这个地步，还可以采取一些建设性的行动。干不好的人常常会对自己说：“我干不好这个工作，那是我力不能及。你可以给我换个工作于干吗？”雇员本人做出这样决定是再好不过的事。把这些人换到别的岗位，不仅本人满意，可能会干得更出色。这就避免了于得不好的经理反过来抱怨上司的情况。

一季一查制度最为重要的作用是迫使经理和上司进行对话。如果管理人员跟他的主管之间相处不好，那么这种制度就可以保证每年至少四次一起坐下来讨论他们以后 3 个月要做什么。这样一来，他们无法回避这种面谈，久而久之，他们便能逐渐互相了解，从而改善他们的工作关系。

不管在福特公司，还是后来在克莱斯勒公司，艾柯卡总是要求手下的人实行这种一季一查制度。艾柯卡除推行一季一查制度外，还注意发挥自己的果断决断力，他把决断力看作成功管理者的关键；注意发挥员工的积极性，把员工的积极性看作企业发展的动力；注意培养团结精神，把团结精神看作企业长治久安的基础等。

在福特公司期间，令艾柯卡出尽风头的要算野马牌汽车在汽车行业有一种普遍看法，认为汽车业的经营者可以操纵消费大众，影响消费大众。只要汽车行业告诉他们应当买什么车，他们就买什么样的车。艾柯卡认为实际情况恰恰相反，汽车行业只能卖给顾客愿意买的车，汽车行业应该服从顾客的要求，而不是汽车行业领导他们。所以，了解到顾客的需求心理是成功开发新型车的基础。

为了设计出适应顾客需求的新型汽车，艾柯卡等不到天亮就爬起来工作；夜幕降临时，还舍不得离开岗位。他周围聚集了一批富有才华的年轻人，日夜讨论如何设计出顾客喜欢的汽车。

他们隐约感觉到，汽车市场在今后几年内将会出现停滞，虽然无法确切地预测这种情况在什么时候发生。他们还了解到，通用汽车公司将廉价小汽车改装成热门的车，改装只是加了一些华丽的附件。而从公共关系部收到的群众来信说明，人们的兴趣正在变化。同时，市场研究人员还证实，青年人将在今后 10 年的人口总数中占有较大的比例，20 至 24 岁的年轻人将在 60 年代期间增加 50% 以上。

他们将这些信息进行分析之后，得出的结论是设想生产一种主要吸引年

轻顾客的新汽车，这种汽车必须华丽时髦，引人注目，性能良好，多功能且价格便宜。虽然全部具备这些特点并非易事，但是如果能办到，就可能大获成功。经过无数次讨论、反复磋商和筛选，最后终于制订出基本方案，并定于1964年4月在纽约世界博览会开幕时将新车推出。

在此后的几个月里，虽然他们加足马力，但进展得并不顺利。公司的设计人员设计出了18种粘土模型供挑选，其中有几个模型还挺令人振奋，但却不能让人完全满意。

1962年6月艾柯卡心急如焚，新车要想在1964年纽约世界博览会上展出，就必须马上设计好图样，而时间只剩下了21个月。他们要统一思想，做出最后决策，决定由哪家工厂生产，购买哪些设备，还要选择供货商和销售商。为了加快进度，艾柯卡决定在设计人员中搞一次竞赛。他把设计主任和3个高级设计师叫到自己的办公室，要求他们搞一场公开竞赛，每个设计室至少设计出一种模型。

8月初，由设计室主任的助手戴夫设计的车型中选了。这个车型很漂亮，极富有浪漫气息，像一只飞奔的野猫，因此最初得名“美洲豹”。但是，给一辆新车起一个名字并不像设计一个车门或车顶那么简单，经过几周周折，最终福特公司把它命名为“野马”。“野马”并不是马的名字，而是第二次世界大战中一种神奇战斗机的名字。它表示野马汽车“在辽阔的土地上驰骋奔腾，注定会取得巨大的成功”。车型选定了，名字有了，为了使这匹野马能够早日驰骋在绿色的田野上，整个福特汽车制造厂不分昼夜地投入了“野马”之战。

与此同时，为了让这匹野马奔驰起来，艾柯卡还做了周密的营销计划。首先他从不同层次、不同年龄的顾客中请来54对夫妇，让他们对野马车进行评估，结果令人满意。他们不仅十分中意“野马”车型，而且还将车价高估了1000美元。当他们得知实际价格后，纷纷表示要购买一辆。

1964年4月，野马汽车与顾客首次见面，立即引起轰动。福特公司各地的汽车商都被顾客团团围住，有的汽车商因人多不得不将陈列室锁上；有的地方因人拥挤无法将汽车放到预定的位置。一辆满载水泥的卡车路过某汽车经销处，司机被野马车迷住了，使他的卡车失去控制而撞碎了陈列室的橱窗。这种车投放市场的第一个周末，就空前地有400万人找公司的汽车商要求买车，其受欢迎程度远远超出原来的估计。“野马”上市一周年——1965年4月16日晚上，福特公司共售出野马汽车418812辆，创下了空前的汽车销售记录。“野马”车仅头两年就获纯利11亿美元。

野马车的成功使“野马”二字也成了热门标志。各行各业争用“野马”的标志，出现了“野马”俱乐部、“野马”太阳镜、“野马”钥匙链、“野马”帽等。

艾柯卡被普遍认为是“野马”之父，从而使他成为汽车界的风云人物，美国《时代周刊》与《新闻周刊》都以他为封面人物。有一件小事可以说明他在当时的知名度。一次，艾柯卡乘公司的飞机飞越大西洋去欧洲旅行。那是一个星期天的早晨，飞机飞过大西洋上空的冰山之路，海上有一艘气象船正在向过往飞机发布天气预报。机组人员通过无线电询问天气情况。随后他们之间攀谈起来，当这位气象观察员知道他们是福特公司的人以后马上就问：“我买了一辆‘野马’车，艾柯卡在飞机上吗？”这时一架荷兰皇家航空公司的班机也正在附近飞行，机上驾驶员插了进来：“注意，这是艾柯卡

乘坐的福特公司的飞机吗？我要和艾柯卡通话。”接着，一架泛美航空公司的飞机也飞了过来，参加了空中谈话。那时，艾柯卡正睡着了，驾驶员走进机舱对艾柯卡说：“你有电话。一艘气象船和两架飞机同时要和你通话。”

汽车行业中的一颗新星从此升起了。

三、大起大落

1970年12月10日艾柯卡荣任福特公司的总裁。1978年7月13日，艾柯卡被公司老板福特二世解雇，成了美国最著名的失业者。人们对此事比较一致的解释是，艾柯卡干得太出色了。

1965年1月艾柯卡出任福特公司轿车系统副总裁，负责公司福特部和林肯—默库里部的汽车计划、生产和销售工作。在福特总部的玻璃大厦中，他同其他几个公司高级官员一样，每天都可以同亨利·福特共进午餐。他受到了亨利的特殊保护。亨利从一开始就对他的工作十分关注，有意无意地培养艾柯卡做他的接班人。他把艾柯卡调到林肯—默库里分部来，其用意很明显，就是想让艾柯卡将“野马”的成功经验介绍到这个部里来。这个部一直生产高级轿车，但是效益总是不佳，成了福特公司的负担。

艾柯卡一到这个部门，马上着手调查这个部门衰败的原因，很快发现其根源是他们手中没有一流的产品。经销商们也士气低落，因为，在福特总部没有人真正关心他们的利益。找到问题的症结以后，艾柯卡马上大刀阔斧地行动起来，先推出一种豪华跑车美洲豹牌，然后又推出了既大又豪华的侯爵牌轿车。

为了引起人们对这种新车的兴趣，他们要让新车以戏剧性的方式同汽车商见面。于是在1966年9月，福特公司为达到一定销售额的承销商安排了一次规模盛大的游览活动。他们以每天44000美元的价格租用了独立号油轮，从纽约启航驶往加勒比海，然后，在那里展示新车。船抵岸后，艾柯卡把所有承销商召集到船头，在预定时间，放出无数个氢气球，同时将遮盖侯爵车的帐幕轻轻揭去，将它那迷人的形态展现在人们的面前。

两天以后，在圣托马斯岛，他们又举行了美洲豹型的揭幕仪式。在被一丛丛耀眼的火把照亮的海滩上，一辆二次世界大战时期的登陆艇爬上海滩，降下了斜板。一辆雪亮的白色美洲豹车驶上沙滩，车门打开后，跳下了歌星维克·达蒙，他高歌一曲，使已经入迷的观众激动不已。

两次推销活动都取得了巨大成功，使墨库里分部一改颓败现象，焕发了生机。艾柯卡并没有就此罢手，他接着又推出了马克3型车。这种车型较大，也较豪华，每辆车就可盈利2000多元，相当于10辆鹰隼型小车的利润。在最兴旺的一年，福特公司仅从艾柯卡分管的林肯分部就获利10多亿美元。艾柯卡又一次取得了巨大的成功。

1970年12月10日，艾柯卡终于如愿以偿，凭借实力和才干当上了福特公司的总裁。当福特公司的老板亨利·福特二世把这一消息告诉艾柯卡时，他感到这是“有生以来得到的最大的圣诞节礼物”！待亨利走出办公室，他马上给妻子、父亲打电话，报告这个好消息。

艾柯卡接任总裁后的第一个行动就是提高利润率。1970年福特公司盈利5亿多美元，虽然这是一个不小的数字，但它只占总销售额的3.5%。而在60年代，利润从来没有低于5%。要重新达到这个指标，只有两个办法，或

者多销售，或者少开支。

艾柯卡首先召开公司高层经理人员会议，讨论一套降低成本的计划。这个计划是“四个五千万”，即在减少机器故障、防止产品复杂化、控制设计费用和革除陈旧经营方法等4个方面分别减少5000万美元的开支。这样可以在销售量未增加的情况下，利润增加2亿美元。

削减开支、减少亏损的工作进展较顺利，由此艾柯卡赢得了惯于精打细算的公司财务人员的尊敬。

人的一生总是充满了渴求与失望、欢乐与忧愁。当一个人想得到某些东西，但却没有到手时，就会千方百计、想方设法得到它；一旦意愿实现，他就会发现得到的东西并非是想象中的那样美好。

艾柯卡在当上总裁之前，很少和亨利·福特二世直接打交道，但是，现在他们的办公室相邻，经常见面，矛盾渐渐产生。

亨利·福特二世是福特汽车公司创建人的孙子，是福特汽车公司的现任董事长和首席执行官。他和他的家族虽然在公司只占12%的股份，但却享有40%的投票表决权。如果把福特汽车公司的玻璃大楼比作皇宫，亨利·福特二世就是皇宫里至高无上的皇帝。他掌握着每个雇员的生杀大权。

每当亨利步入会场，气氛就会骤然紧张起来。艾柯卡感到亨利比较重视表面化的东西，以衣帽取人。有一天，亨利命令艾柯卡解雇一位经理，其理由是他觉得这位经理很古怪，女里女气的，可能是同性恋。尽管艾柯卡解释说，这个小伙子干得很不错，已经结了婚，并且已有孩子，亨利仍固执己见，把他解雇了。

亨利疑心很重，总是感到在受别人的威胁。这种心理也许产生于童年。他的祖父怕他被别人绑架，就让他有卫兵守护的深宅大院里长大。也许正是这种心理，使他在处理问题时常常有悖常理。

有时，亨利还会耍一点两面派手法。有一件事给艾柯卡的印象很深。

1974年，公司召开过一次“机会均等计划”的会议。在那次会上，每个部门按要求汇报雇用和提拔黑人的情况。汇报情况比较平庸，亨利很生气，他很动感情地呼吁大家要为黑人多做点事。由于讲话很动人，艾柯卡感动得流下了眼泪。会后去经理饭厅吃饭，一坐下来，亨利就对艾柯卡滔滔不绝地谈起黑人。他说：“这些该死的黑鬼，在我房子前面的湖滨车道上开着车来来往往。我恨他们，也害怕他们。我想搬到瑞士去，那里没有黑人。”这种前后不一的说法使艾柯卡大吃一惊，原来刚刚在演戏的亨利，在内心深处恨透了黑人。

艾柯卡和他的矛盾是因为艾柯卡侵犯了亨利的两个禁区，即欧洲和华尔街禁区。

福特非常喜爱欧洲。在美国，人们对权势不太尊重，具体地说，人们并不很重视福特这个名字。但在欧洲就不一样，家族的财富起很大的作用，人们仍然看重你的祖辈出身，在欧洲，不管亨利走到哪里，必然要跟皇室人员见面。他们亲密地谈笑、饮酒。亨利甚至经常说，退休以后要到欧洲居住。福特喜欢欧洲，也就决定他不允许福特公司在欧洲的影响超过他。艾柯卡在这个问题上犯了忌。

1973年，阿以战争和随之而来的石油危机使人们对汽车的需求发生了较大的变化。省油、前轮带动的小型汽车将成为未来的潮流。日本产的小型车十分畅销说明了这一点。但亨利不赞成生产小型车，认为生产小型车赚不了

钱。艾柯卡认为小型车虽然在美国不一定适宜，但在欧洲可以畅销，因为欧洲的油价高，道路狭窄。因此他坚持要生产小型车。

艾柯卡派人去欧洲调查，结果只花 1000 天时间就推出一种新型汽车——“菲斯特”。这是一种小型车，造型美观，性能也好。艾柯卡深信，它会赢得顾客的欢心。然而，有许多人反对生产这种车。福特公司的活算盘们举出种种理由不许生产这种车，就连福特公司欧洲部总经理也反对生产这种车，他甚至认为艾柯卡是神志不清才会要做这事的。

在艾柯卡的坚持下，亨利最后同意拨款 10 亿美元生产“菲斯特”汽车。事实证明，生产这种车是正确的，它适合欧洲人的要求。“菲斯特”汽车挽救了福特公司的欧洲部，也使公司在石油危机中仍赚取了巨额利润。

“菲斯特”的成功使“菲斯特”之父——艾柯卡的名声更加响亮，但对艾柯卡在福特公司的地位是极为不利的。艾柯卡自己也认识到：“菲斯特汽车的成功无疑是给我自己的棺材加了个钉子。”因为欧洲是亨利的势力范围，当人们在欧洲为艾柯卡喝彩时，亨利感到不安。

艾柯卡还触犯了亨利的另一个禁区——华尔街。一次，公司的高级经理人员到纽约会晤 100 多名银行家和股票分析家。当亨利在那次酒会上发言时，适逢醉了酒，他大谈公司正如何解决困难。公司负责财务的主管要艾柯卡起来发言，替他保全面子。结果，艾柯卡的发言使亨利很不高兴。第二天，他把艾柯卡叫去，对他说：“你对外界的话太多了点。”显然，他的意思是，你对汽车商讲话是允许的，但要避开华尔街。只要与产品有关，你成新闻人物也可以，但这种赞扬声不能发生在福特的势力范围里。否则，福特就不能忍受。这次讲话也许就是艾柯卡在福特公司完蛋的开始。

几次侵犯禁区使福特心中已经容不下艾柯卡，赶走艾柯卡势在必行。当然，这种行动一开始是隐蔽的、间接的，他企图迫使艾柯卡自己离开，实在不行，才公开摊牌。

1975 年初，亨利乘艾柯卡去中东出差时，轰了头一炮。他突然召开了一次公司高级管理机构的特别会议。在会上，他下令将产品计划削减 20 亿美元，把一些具有竞争力的产品，如小型汽车和前轮驱动技术一笔勾销。因为亨利对石油输出国组织的形势担忧，阿拉伯人要大幅度抬高油价，他认为一次经济衰退已迫在眉睫。

亨利的做法明显表明对艾柯卡的不信任，利用艾柯卡的外出篡夺了总裁的权限和责任；同时，对公司的破坏也是巨大的。福特公司的两种前轮驱动小型车到 1983 年 5 月才迟迟投放市场，事实上，这两种车在四五年前人们就需要了。

接着，福特对艾柯卡的业务活动和私人生活进行调查。艾柯卡的女秘书告诉他：“您每次打电话在公司信用卡上记帐时，马上会有一个记录送到福特先生的办公室。”两周以后，她又告诉艾柯卡：“您的办公桌上很乱，所以有时我回家前替您收拾一下。每次我把东西放在什么地方总是记得一清二楚的，可是第二天早晨，所有的东西都动过了。”艾柯卡对此十分忧虑。

1975 年秋天，亨利开始调查艾柯卡的好友比尔·富盖齐的事。亨利元端怀疑比尔·富盖齐与黑手党有勾搭，尽管艾柯卡极力为富盖齐辩白，但亨利就是不听。在不经过富盖齐的同意的情况下，亨利把他办公室里的档案材料全部取走。很快，情况变得明朗了，富盖齐事件仅是烟幕，目的是整艾柯卡。亨利是怀疑艾柯卡和黑手党有勾搭。

对于亨利的行动和目的，艾柯卡不是不知道，他也想愤愤然离去，但他强忍着没有离开。

首先，像所有身处逆境的人一样，他总希望斗转星移，事情会变得好起来。也许有一天，亨利自己会觉悟过来；或者，董事会也许会使大船掉头。

艾柯卡另一个幻想是寄希望于亨利的弟弟比尔。他的资本比亨利大，艾柯卡希望有朝一日比尔取代其哥哥的位置。

还有，艾柯卡感到去其他地方工作有许多不适应。他整个的成年时代是在福特公司度过的，这里有他的辉煌成就和一大批同盟者。而去别的地方，一切要从头开始。

另外，不愿放弃既得利益也是一个重要原因。艾柯卡承认自己很贪婪。他为自己能成为总裁而沾沾自喜。他喜欢总裁的派头，有专门的停车场、专用的洗澡间，有服务员侍候；年收入 97 万美元，并希望达到 100 万美元。

以上原因使艾柯卡明知亨利不喜欢他，但还是不想离开。

福特一看艾柯卡没被激怒离开，又采取断“肢”的办法。“肢”是人，是艾柯卡的朋友，一批同盟者。据说，亨利手中有一张艾柯卡密友的名单。

有一天，在毫无理由的情况下，亨利就让凯尼恩公司经理凯尔门森将从来没有见过他面的比尔·温解雇，其真正理由仅仅因为他是艾柯卡的亲密朋友。随后，亨利又要求艾柯卡将哈罗德解雇，并威胁说：“如果你不把他辞退，就同他一起滚蛋。”哈罗德很有才华，是底特律最优秀的汽车专家，曾设计过好几个著名的车型为福特赚取了千百万美元。但是，由于他与艾柯仔长期共事，也未能逃脱厄运。

亨利的真正用心在于把艾柯卡彻底打倒，并赶出福特公司。为此，他花 200 万重金请来麦肯西公司帮助改组公司的高级管理机构。首先，他们将董事长和总裁负责的标准管理方式改为二驾马车，1977 年 4 月开始执行，亨利是董事会主席和首席执行官，菲尔·考德威尔被任命为副主席，艾柯卡继续当总裁。表面看，艾柯卡的位置没动，但实际上已由第 2 号人物降为第 3 号人物。因为在亨利发表的备忘录中明确规定，当主席不在的情况下，副主席是首席行政执行官。这一变化使亨利和艾柯卡矛盾公开化，也是对艾柯卡的一种公开侮辱。

1978 年 6 月，新班子才建 14 个月后，又有了变动。亨利宣布新班子扩大为 4 人，新进来的是亨利的弟弟克莱·福特。这样，艾柯卡降为福特公司的第 4 号人物。

间接办法都使过了，艾柯卡就是不走，看来只能公开摊牌了。亨利在董事会上提出要求解雇艾柯卡，尽管一些董事表示反对，但根本没用。1978 年 7 月 13 日，艾柯卡被通知离开福特公司总部。艾柯卡的离职从 10 月 15 日起生效。

人们说爬得越高摔得越重，艾柯卡现在就是这样。他从一家世界闻名的公司总裁，变成了一个失业者。

亨利对他的打击并不到此结束，他还要在精神上折磨艾柯卡。亨利准备掀起一个排除艾柯卡支持者的浪潮，不管是谁，如果不与艾柯卡断绝关系，都有被解雇的危险。那些原来在艾柯卡手下工作过的同事以及朋友大多远离了他，人们不惜一切地躲着他，就像躲麻风病患者一样。在艾柯卡一生中，这种情况是最令他震惊的，也伤透了他的心。真是“时来铁也生辉，运迟黄金失色”。

艾柯卡的家庭也经受着巨大的痛苦。妻子玛利在他被解雇后不到 3 个月便第一次心脏病发作；女儿也眼泪汪汪，骂他无能。

艾柯卡被解雇在社会上引起极大的反响。许多报纸报道了这件事，并作了评论。其中《汽车新闻》的社论最带倾向性。它提到艾柯卡解职后年薪 100 万美元的收入，并指出：“从任何标准来看，他所赚取的每一分钱都是受之无愧的。”社论没有直接批评亨利，它只评述：“本行业中最佳球员如今成了一个自由人了。”

四、登上沉船

1978 年 11 月，艾柯卡出任濒临倒闭的克莱斯勒汽车公司总裁。为了度过难关，艾柯卡决定全体工作人员减薪，他自己则招年薪由 36 万美元降到了 1 美元。

当一个公司的老板为了盈利而压缩产量并大批解雇员工的时候，他们可能不会感受到那种由于丢失工作而产生的切肤之痛。但是，当艾柯卡亲身经受了这一切时，对此才产生了深刻的体会。解雇之后，虽然有不少与他共事的雇员对他表示声援与同情，仍然无法抚慰他心中的严重创伤。他常常们心自问：“我做错了什么事？”然而，这一切似乎都很枉然，百思不得其解。

但是，真正的男子汉敢于面对惨淡的人生，艾柯卡正是这样一位来自科西加的硬汉，他像他的父亲那样从来不肯向困难低头。更何况此时的艾柯卡已不是初生的牛犊，而是一位名声大噪的管理大师。当福特公司解雇艾柯卡的消息一经披露后，立刻有不少公司发来邀请，请他加盟，其中有国际纸张公司、洛克希德公司、法国雷诺公司等一些世界著名的大公司，还有一些大学也发出了邀请。这些邀请对于一个失业者来说充满了诱惑，但是，并没能真正打动艾柯卡的心。

艾柯卡对汽车业有着特殊的偏爱，他不愿在 54 岁的时候再改换门庭，重新做起，即使在被人辞退的情况下也依然如故。他不愿意当教授、做学者，躲在屋子里研究理论；也不愿意当军师、做顾问，为别人出谋划策。他要干，就要自己当总裁、做董事长，再干一番事业。不仅如此，他还要在汽车行业干，要让亨利·福特看看，他——艾柯卡并非等闲之辈。

命运有时很会捉弄人，当亨利砸掉艾柯卡的饭碗时，正逢克莱斯勒公司遇到了巨大的麻烦。克莱斯勒公司是 1925 年创办的，创办人沃尔特·克莱斯勒原是美国通用汽车公司的主管，因和通用公司董事长之间矛盾激化，于 1920 年离开通用汽车公司。1928 年，克莱斯勒收编“道奇”和“普利茅斯”汽车公司，成为当时美国最大的汽车制造商之一。到 1940 年克莱斯勒去世时，克莱斯勒公司的产量和营业额已超过了福特公司。70 年代初，克莱斯勒公司逐渐走下坡路，业务一年不如一年。1978 年第 3 季度，该公司亏损高达 1.6 亿美元。为了扭转这种可悲的局面，克莱斯勒公司的董事长约翰·里卡多正在四处搜罗英才，艾柯卡自然成了理想人选。

不久，约翰·里卡多约艾柯卡见面。里卡多询问艾柯卡对回汽车行业是否有兴趣。艾柯卡则提出看两个问题。一个是克莱斯勒公司处于一种什么样的状态，流动资金有多少，明年的执行计划是什么，计划生产的产品如何等。如果公司还有希望，才能去任职。另一个问题是克莱斯勒公司是否雇得起他。艾柯卡认为第二把手已经当得大长了，如果要他到克莱斯勒公司，必须在一

两年内当上第一把手。

对第一个问题，里卡多描绘了一幅凄凉的景象。而艾柯卡认为这种情况在一年之内可以改变过来。但事实情况要比里卡多讲的糟糕得多，克莱斯勒公司是 J 艘正在下沉的船。当然，这并不是里卡多不想讲真话，实际上，他也没真正掌握公司的情况。

第二个问题意外地顺利。艾柯卡原认为里卡多任董事长和首席行政官，而让他担任总裁兼首席业务官。但里卡多告诉他，自己准备把董事长的位置也给他。当然，这仅是里卡多个人的意见。两人商定，艾柯卡先担任总裁，到 1980 年 1 月 1 日开始任董事长兼首席行政官。不过，实际上里卡多没有到商定的时间就提前辞职了，1979 年 9 月，艾柯卡就成了公司老板。

1978 年 11 月 2 日，《底特律自由报》上有两条醒目的大标题：《克莱斯勒公司出现历史上最大亏损》和《李·艾柯卡加入克莱斯勒公司》。

在进入克莱斯勒之前，艾柯卡就知道这家公司存在许多问题。但是，进入以后才发现了问题的严重性。到任仅 2 个月，公司就没了周转资金。公司弊病重重，是一艘摇摇欲沉的船。艾柯卡这才感到“跳出油锅，又进了火坑”。

公司的弊病首先表现在高层管理上，克莱斯勒公司缺少一套控制财务的完整制度。全公司似乎没有一个人真正掌握公司目前的财务情况，即使是最基本的问题都答不上来。

公司的弊病还表现在对其他人员的管理上。公司有 35 名副总经理，所有的副总经理都是不称职的。以前的公司老板只要发现谁在某一方面干得出色，就晋升谁的职务，以为一个人只要有某一方面的能力，就什么都干得好。艾柯卡来后的 3 年间，将原来 35 名副总理解雇了 33 名，即平均每一个月让一名副总经理开路。这些问题归根到底是没有谁能很好地指挥调度该由谁上场。

还有一件令人头痛的事是泄密。公司刚刚搞出一种新的设计，刚刚发明一种新的技术，还未投入使用，就落到竞争对手的手里，这实在令人伤心。在这种情况下，这家公司不可能搞好，销售额不断地下降，市场份额越来越小，顾客的忠诚卒也越来越低。

在产品上，克莱斯勒公司把革新的传统给抛弃了。克莱斯勒的产品缺少生气，人们把克莱斯勒公司看成是生产老年人用车的公司。调查表明，买克莱斯勒公司汽车的顾客多为蓝领工人或年纪较大、文化层次较低的人。公司的产品不只是式样不新，质量也成问题。有的型号的车用不上一两年就坏了，许多车被退回，公司还得负责免费修理，造成公司的巨大损失。

在生产和经销关系上，两者严重脱节，本末倒置。在公司里，生产什么车型和多少数量的车子是制造部门的事情。一些人坐在办公室里凭想象做决定，不管顾客是否真喜欢，因为车子是否卖得出去是经销部门的事情。这样的结果必然是汽车大量库存，占用了资金。库存卒总得处理，只得采取拍卖的办法清仓。在克莱斯勒公司，拍卖会已成了每月底的例行公事。

最后一个是租车问题。克莱斯勒公司并不是将车子卖与赫茨和阿维斯两家出租汽车公司，而将车租给他们，每 6 个月将车收回。对旧车子，不得不廉价拍卖。艾柯卡到公司第一年，公司为此就损失了 8800 万美元。

如何改变这一切呢？艾柯卡感到困难重重。但是，他坚信能够找到解决的办法，在他看来企业的一切活动都可以归结为三个方面，即人员、产品和利润。在这三个方面中，最重要的是人。一个公司除非具有一批优秀的人才，

否则，将一事无成。克莱斯勒公司的核心问题就是缺少这样一批优秀的人才。

于是，艾柯卡就把眼睛盯在了福特公司的人才库里。首先，他找到了理财专家杰里·格林沃尔德，这个犹太人虽然只有44岁，却已经做出了很出色的成绩。他具有企业家的学识和才能，很会分析问题和解决问题；他不喜欢夸夸其谈，而注重实干。他不仅是一位理财专家，而且还是一位精明强干的企业家。当格林沃尔德最后决定离开福特公司，进入克莱斯勒公司以后，便将此事告诉了福特公司。亨利得知此事后，马上召见他，竭尽全力挽留他。然而这一切都已于事无补。格林沃尔德变成了艾柯卡的得力助手，而且，不到两年就当上了总裁，成了克莱斯勒公司的第二号人物。

艾柯卡当然很清楚只靠他和格林沃尔德还无法把克莱斯勒这台庞大的机器转动起来，因而又找到了哈罗德·斯伯里奇。他是在1977年被亨利解雇之后，投奔了克莱斯勒公司的。他比艾柯卡早来一段时间，对该公司的底细也比较熟悉。他有一种非凡的本领，可以预卜未来，这对搞产品开发的人来说，是一种必须具备的才能。不久，艾柯卡将他提升为公司的副总裁，专门负责产品设计。

格林沃尔德和斯伯里奇是艾柯卡十分重要的帮手，但艾柯卡还需要更多的帮手，要应付各个方面的问题。这时，艾柯卡自然想到福特公司的一批退休老将。这些人经验丰富，能力很强，是艾柯卡振兴克莱斯勒公司不可多得的现成财富。他们是加尔·劳克斯、汉斯·马赛厄斯以及保尔·伯格莫塞等。

加尔·劳克斯在福特公司时既干过销售，也做过推销工作。艾柯卡感到加尔·劳克斯是帮助克莱斯勒公司与汽车商之间建立良好关系的最合适人选。以前，克莱斯勒公司与汽车商的关系搞得很不愉快，双方互相攻击，发泄对对方的不满。艾柯卡派加尔代表公司和汽车商举行讨论会，强调公司和汽车商利益的一致性，应精诚合作；并告诉汽车商，公司新的领导班子会使公司各项工作走上正轨；承认以前汽车质量有问题，并决心改正；希望汽车商能多提一些建议。这样一来，公司和汽车商之间建立了良好的关系。

而汉斯·马赛厄斯在重建公司质量形象方面起了很重要的作用。汉斯曾是福特公司的主要工程师，后负责整个公司的汽车制造。他的专长是质量控制。汉斯在公司的一年半时间内，整顿了公司制造系统的纪律。可贵的是，汉斯是以一个顾问的身份完成这项工作的。他每天早上去巡视，他会突然从生产线上撤下5个人来，要求他们把自己的车和日本的丰田车作比较，以提高质量意识。

保尔·伯格莫塞是采购方面不可多得的人才。他在福特公司当了30年副总裁，负责采购工作。在保尔来之前，克莱斯勒公司的采购部门工作缺乏系统性，即使在公司内部，也是因工作低效而闻名的。尤其令人不能忍受的是他们对供应商的态度不好，因此，供应商对公司时有报复行为。保尔做这项工作是最恰当不过的了。

这样，艾柯卡的班子已基本完备，有搞财务的、经营的，有协调汽车商关系的、抓质量的，还有处理和供应商关系的等。当然，还应有经销人才，而艾柯卡本人是这方面的专才。

当全班人马全部配齐，艾柯卡正准备大干一番的时候，一场更大的打击紧接着而来，把艾柯卡压得几乎喘不过气来。

当时，舆论对克莱斯勒公司极为不利。艾柯卡才上任，公司的汽车市场占有率急剧下降，跌破了公司的最低纪录——仅占市场的8%。公司快要倒

闭的谣言四起。全国卡通漫画专家们利用克莱斯勒这一题材大加发挥。这种情况对公司的销售极为不利。因为一个人花一笔不小的钱买一辆车，他必定要考虑这家公司几年内是否正常营运，继续提供部件和维修服务。如果听到克莱斯勒公司要破产消息，他必定不会买该公司的车。

更为严重的是发生了伊朗事件，由此产生了石油危机，并导致了经济危机，油价不断上涨，许多加油站关闭。这场风波对克莱斯勒公司的冲击最大。克莱斯勒公司一向在兜风车和家用搬运车的制造方面居于领先地位。一旦发生能源危机，耗油的大型车便首当其冲成为受害者。石油紧张，兜风也成为不可能的事。到 1979 年 6 月，公司已停止向兜风车行业销售汽车底盘和发动机，而且中型车的销售量也不断下降。一波未平，一波又起，国家陷入了经济萧条的困境，真是雪上加霜。这一年国内汽车销售量只有往年的一半。

在一个接一个的重击下，克莱斯勒公司已经承受不住了。公司经济到达崩溃的边缘，公司处在前所未有的困难局面中。当其他的公司谈论以后的发展时，艾柯卡只能谈生存。他要解决目前公司如何存在下去的问题，为公司的生存而奋斗。

要生存只有两条路，一是自己解决，采取措施节省开支；另一个是向外边求援。

为了节省开支，艾柯卡关掉一些亏损大的工厂，出卖公司的不动产以及解雇一些并非绝对需要的人。

把亏损大的工厂关掉并不是容易的事。一方面你要考虑迫在眉睫的危机，还要考虑危机过后的生产需求情况。克莱斯勒公司首先关闭密执安里昂的一个修配厂和底特律波兰人居住区的一家最老的工厂。关闭这些工厂时遭到那里居民的强烈抗议，但艾柯卡别无选择。

光节省开支还不行，还必须弄到现金应付正常开支，为此，艾柯卡被迫出卖公司的不动产。先把全部汽车商不动产卖给堪萨斯州一家公司，得到 9000 万美元。为了在必需的地方再保留一些汽车商，后来又不得不把卖出去的又买回来一半。接着，公司把在澳大利亚的几家公司卖给日本的三菱公司；把在委内瑞拉的业务卖给通用汽车公司；把在巴西和阿根廷的分公司卖给福斯公司；把欧洲的分公司卖给标致公司，这样，克莱斯勒公司实际只有美国、加拿大和墨西哥三处业务了。最后，艾柯卡还忍痛把赚钱的生产坦克的工厂以 3.48 亿美元卖掉。

为保证公司生存的措施中最困难的要算是裁减人员。1980 年 4 月，公司削减了 700 名白领工人，这使公司一年省下 2 亿美元。此前几个月，公司还解雇了 8500 名领薪水工人，这可以使公司一年省 3 亿美元的支出。解雇人是一个悲剧，不管你怎样好言相劝，做什么安排，对被解雇者来说是不愉快的。眼看着人们一个个被迫离去，曾受失业之苦的艾柯卡心中一直难以平静。

对于留下来的人也要节俭。艾柯卡带头降低薪水，由年薪 36 万美元降到只有象征性的 1 美元。这并不是为了标榜什么，而是希望通过这件事带动其他的人也作出一定牺牲；更为重要的是要表明和大家同甘共苦的精神，从而推动员工间合作精神的发扬。艾柯卡在对自己减薪以后，对其他人员也进行减薪。他减少经理人员 10% 的工资，公司的经理们都能理解接受。同样，公司的工人们也采取合作的态度。一开始，工人的工资每小时减少 1.15 美元，后来减少到每小时 2 美元。

艾柯卡为生存采取的节省开支的手段是必要的，但不能从根本上解决问

题。沉船需要外援，才能从根本上摆脱困难。

五、反败为胜

艾柯卡成了美国人心目中靠自我奋斗获得成功的精神偶像。人们纷纷要求他竞选美国总统，一个人来信说：“你为什么不去赶快去挽救这个国家？为什么还浪费时间去卖车！”

1979年夏季，公司的经济状况日趋恶化，亏损日益严重，仅靠节省开支已不能解决问题。只有向外边求援，向政府求援。

向政府求援是艾柯卡极不愿意做的事。从理论上说，这和适者生存的观念相违背。艾柯卡以前一直认为政府不应对企业进行过多的干预。还有，求援过程中屈辱、烦恼是少不了的。但除求援之外，还有什么路呢？

克莱斯勒公司一开始试图争取国会支持，要求将有关汽车业的管制冻结两年。在这个议案没有受理后，他们又开始为获得一种退还税收的贷款活动进行游说，最后才决定申请贷款保证。

这一举措在开始的时候受到很大抵制，首先美国制造商协会公开表态，强烈反对由联邦政府给予贷款保证，并发表了措辞严厉的声明。他们认为政府向克莱斯勒公司提供贷款保证的做法是对美国精神的背叛。倒闭是维持一个有效率的市场运转而采取的一种有益的做法。贷款保证会鼓励失败，并削弱市场的纪律。

尽管艾柯卡的怨气不少，但他还是沉着应战，毫不气馁。他援引历史事实说明，企业求助于政府早有先例。接着，他提出使克莱斯勒公司陷入困境不仅有公司过去的管理不善，还有政府法规的无情束缚，国家对此也应负责任。最后，他向政府和社会提出一个克莱斯勒公司的倒闭的后果问题，政府对克莱斯勒公司的倒闭是要付出巨大代价的。如果克莱斯勒公司倒闭，全国失业率一夜之间上升了0.5%，另外，据财政部估计，如果公司倒闭，国家仅在第一年就要向公司的失业工人支付失业保险费和福利费27亿美元。艾柯卡要人们做一个简单的选择：是愿意现在就付27亿美元，还是愿意以后有机会归还的只有27亿美元一半数目的保证贷款。

为了得到贷款保证，艾柯卡不得不像个被告和乞丐一样到国会各个小组委员会面前接受质询。参众两院的听证会场的设计就是为了吓唬人的。议员们居高临下，坐在高出地面几尺的会议桌后，俯视会场。证人必须抬起头来才能看到询问者，这对证人心理是极为不利的。艾柯卡必须坐在厢内，一个小时接一个小时他说明问题，为克莱斯勒的所谓“管理上的罪过”接受审判。这种屈辱他是永远不会忘记的。事后艾柯卡感慨他说：“到国会作证是世界上我最不愿意干的事。”为了使贷款申请获得批准，艾柯卡不得不对议员施加影响，让他们从人道主义而不是意识形态的角度考虑问题。艾柯卡还亲自去白宫找过总统。卡特本人并没有卷入这场争论，但他基本上支持贷款的。

经过艰苦的努力，国会终于通过了向克莱斯勒公司提供15亿美元的贷款保证的决定。这比公司要求的10亿美元还多5亿美元，公司的复兴计划有希望了。

外援问题解决后，艾柯卡集中精力抓新型汽车的开发。K型车的推出是公司起死回生的转折点。

K型车以前轮驱动，只需4个汽缸，但可以便乘客坐得非常舒服。如果

在市内驾驶，每加仑油可开 25 英里；要是到了高速公路，每加仑油可跑 41 英里。光看这些数字就够有吸引力的，但更重要的是它比通用汽车公司的 X 型小车还要好。底特律在过去曾经发展过小车，但 K 型车首创可坐 6 个人仍然舒服的记录，且很省油。K 型车有“野马”车那样的优点，即体积小，线条美，但引擎比“野马”更小。K 型车是斯伯里奇加入克莱斯勒以后研究的重点。从某种意义上说，K 型车也是艾柯卡和斯伯里奇在福特公司时就想搞的项目，只是福特不让搞。

艾柯卡在广告里宣称，K 型车是美国人的一种选择。为了引人注目，许多广告都用上红、蓝、白三色。他还强调，K 型车宽敞舒适，足以装进“6 个美国人”——这是针对日本车来的。他们甚至在每部车装有 6 个人的安全带，虽然这样做稍稍增加了成本。

K 型车是克莱斯勒公司的转折点。K 型车一投放市场，就十分看好。1981 年年底，K 型车在小汽车市场上的占有率超过 20%。从此，销路不断扩大。虽然还有人看不起克莱斯勒公司，但是他们卖出了 100 万辆车，收到的现金刚好用来发展其他型号的车。在 1979 年，要想维持收支平衡，公司必须卖出 230 万辆汽车和卡车，但实际只能卖出 100 万辆。然而，到 1982 年，由于各个部门的合作，克莱斯勒公司只要销售 110 万辆车就可以达到收支平衡。到 1982 年底结算时，克莱斯勒公司已经有了盈余，总算熬出了头。

1983 年，克莱斯勒公司有了 9.25 亿美元的利润。这是靠公司的正当经营得来的，是公司创办以来最好的成绩。公司在危机时加在身上的形容词“资金奇缺”、“垂死挣扎”、“财务有问题”等随着经营的成功都烟消云散了。克莱斯勒公司可以重新堂堂正正地称自己是“全国第三大汽车公司”。在艾柯卡的字典里，如果你不是第一，你就得锐意创新。“不创新就死亡”。既然你是福特公司的，你就得去击败通用公司。你得在他们没有想到以前就抢先占领市场。你不能和他们同步走，他们实在太强了，你得采取迂回战术来打败他们。

1933 年 7 月 13 日，艾柯卡在全国记者俱乐部发表提前还清政府贷款的声明。出于非常奇怪的巧合，正是 5 年前的这一天，亨利·福特宣布开除了他。他在纽约举行的一次隆重仪式上，把一张也许是世界上最大的、生平唯一一次看到的面值高达 813487500 美元的支票交到银行代表手里。

1984 年，公司创下了 24 亿美元的盈余记录，这一数额超过了克莱斯勒公司成立以来的盈余总额。同时，福特公司的盈余是 29 亿美元，通用汽车公司的盈余为 45 亿美元。在国会听证会上艾柯卡许下的诺言都兑现了。

到 1983 年春天，公司发行新股票。原计划发 1250 万股，但由于行情十分看好，后来又增加了一倍以上。全部股票在一小时内被排队的人们一抢而光。一般来说，发行的股票越多，原先的股票价值越要降低，但这一回却不是这样。股票上市时，原先已上市的股票每股价值 16.85 美元；在短短几周内。由于人们对克莱斯勒公司股票需求增加，因此，股价一升再升，最后达到每股 35 美元。

这时，克莱斯勒在同行中的地位也不一样了。这在公司推出敞篷车和 T—115 微型客车的过程中表现得尤为明显。1982 年，公司状况日趋好转，艾柯卡决定推出敞篷车，为了调查人们对这种车的需求情况，这年夏季，艾柯卡开着一辆改装的敞篷车在路上跑。人们追逐着艾柯卡，把他从车子里拖出来，迫不及待地问：“你开的什么车，哪家公司制造的？”当他们认出艾柯

卡时，当场要求订购这种车。于是公司决定批量生产这种车。消息一发布，订购者蜂拥而至，不久，通用汽车公司和福特汽车公司也跟着仿效，分别推出它们的敞篷车。1984年，克莱斯勒公司又推出新产品，这就是T—115微型客车。这种客车很受顾客欢迎，当年生产的微型客车全部售完，公司因此赚了大钱。有意思的是，通用汽车公司和福特汽车公司也都跟着推出他们自己的微型客车。一般说来，小弟弟总是跟在老人哥后面跑，而在这两种车的推出过程中，老大哥一直跟在克莱斯勒公司后面仿效。这种仿效是地位变化的标志，用艾柯卡的话说：“别人的模仿其实是对你最大的恭维。”

艾柯卜在为克莱斯勒公司生存的斗争中成为一名新闻人物。在争取政府贷款保证过程中，克莱斯勒公司的销售量大幅度下降。为了提高公众对克莱斯勒公司的信心，艾柯卡要求广告公司向顾客推出一系列未来服务保证的广告。通过这些广告告诉人们两件事，一是克莱斯勒公司不会倒闭，二是公司正在生产美国真正需要的汽车。这些广告与众不同，每一张广告上都有艾柯卡的签名。这是以公司负责人的名誉作保证的广告，它等于告诉人们：艾柯卡为这家公司负责。这些广告做得很成功，艾柯卡也成了公众可信赖的形象。

广告使艾柯卡成为公众熟识的一位名人，但也带来了一点烦恼：无法在公共场合露面，“隐私权”全部剥夺了。他无法在纽约走过一条街，每走出几步，就有一些人回头看，一些人拦住他，汽车司机则大叫着艾柯卡的名字。这种情况一开始挺有趣，但时间一长就有点厌烦了，有说不出的痛苦。

在克莱斯勒公司反败为胜后，艾柯卡成了美国人心目中的英雄人物。美国人多年来一直希望出一两个“英雄人物”。这种英雄应是平民出身，经历坎坷、曲折，有痛苦有欢乐，通过本人的不懈奋斗而又出人头地。艾柯卡正是美国人心目中的理想人物。他从一个移民的儿子平步青云到福特公司总裁，又从令人羡慕的总裁跌入失意的深谷，成为失业者；接手克莱斯勒公司后，凭着不屈的性格再创奇迹，使濒临倒闭的克莱斯勒公司反败为胜。美国人需要这种英雄。

由此，社会上引出了种种关于艾柯卡要竞选总统的说法。一开始竞选总统的说法是由艾柯卡的广告词引出的。在广告中，艾柯卡充满爱国之情地对人们说：“让我们重新振兴美利坚吧！”结果，人们认同了这句话。竞选总统的传闻在1982年6月因《华尔街日报》头版报道达到高潮。报上说，底特律盛传李·艾柯卡正在渴望寻求公职，不是一般的公职，而是全体人民的总统。一个好莱坞的明星能当总统（指里根），一个底特律的汽车商又何尝不可呢？几个月后，《时代》杂志就1984年可能的总统候选人作了报道，艾柯卡的名字再次被提出。报道说，艾柯卡可能当选总统，因为他有一张“富有表情的脸。”

不过，艾柯卡不想竞选总统。他认为自己缺少政治家的素质，同时克莱斯勒公司已搞得他精疲力尽。尽管他极力否认参加总统竞选，但人们还是不相信。1983年底，他同克莱斯勒公司签订了一份为期3年的合约，才算平息了这场竞选总统的谣传。

1984年，艾柯卡的自传与读者见面，成为美国的畅销书。数以万计的读者给艾柯卡写信，怂恿他竞选下届总统。这表达了他们对艾柯卡的信任。他们认为艾柯卡不仅懂得降低成本赚钱，还善于经营一个大公司，使一家大公司转危为安。美国人正在寻找一位能够平衡预算并重建这个国家的领袖。有

一个人在信中对艾柯卡这样说：“你为什么不赶快挽救这个国家？为什么还浪费时间去卖车？”美国人渴望有一位像艾森豪威尔一样的领袖，很多人认为艾柯卡就是这样的领袖人物。

聚财之神——蔡万霖

被誉为“聚财之神”的台湾金融界巨子蔡万霖，1924年11月10日出生于台湾苗栗县竹南村的一个普通农民家庭。早年家境贫寒，蔡万霖中专毕业后便跟着大哥蔡万春做生意，以贩卖大米、杂货起家，先后创办了大万商场、大万旅社、第十信用合作社等，曾一度辉煌。1979年“十信案件”发生后，蔡氏家族分解。蔡万霖成立了霖园关系企业集团，经营国泰人寿、国泰建设、三井工程等企业。在他的管理下，霖园集团日益发展壮大，现已有10余家分公司。1989年，美国《财富》杂志报道他个人资产已达90亿美元，在全球亿万富翁中排名第六，并成为当之无愧的台湾首富。

一、蔡万春领头创业，艰苦有成

蔡氏兄弟在生意中采取薄利多销和“童叟无欺，货真价实”的经营态度，而得了人们的信赖和好评。

台湾岛是富饶美丽的，那北部狭窄、南部较宽的台西平原，为平民百姓世世代代繁衍生息之地。

72年前，就在台湾西北部的苗栗县竹南村，蔡家的第二个孩子呱呱坠地了。也许是农村劳动力的需求，抑或是多子多福的传统意识，祖祖辈辈以耕地种粮为生的蔡氏家族，对这入丁兴旺的景象，无不兴高采烈。

长子出世，正值春暖花开的季节，大人们给他起名叫“万春”；这老二呢，是沐浴着雨露来到人间的，又出生在气候湿润的西部沿海平原，“叫万霖吧”，族内大人们通过了这一命名。“春”也好，“霖”也罢，都仅仅是蔡家的一种期望、一个美好的心愿而已。

他们家太穷了，除了种田以外，别元其它生活门路，过着自给自足的苦日子。有时遇到台风侵袭，不仅毁坏农田里即将到嘴的粮食，而且还常常掀翻草屋房舍，弄得一家老小无立足之地。

面朝黄土背向天的日子再也不能延续下去了，得想法子弄钱，手头活点才是。老大万春思来想去，决计立足本地，做点小本生意。第二天，他早早起床，收拾好箩筐，挽好扁担，接着喊醒酣睡中的弟弟万霖，一块儿跑到交叉路口，拦住过路的菜农，以便宜价买下青菜，过后再到附近市场上兜售给城镇市民们。

有人说，做生意主要靠玩秤杆子，要大秤进、小秤出才能赚钱。可他们弟兄二人怎么也不忍心给人家“短命秤”，“缺德事绝不能干，昧良心钱赚不得”。话又说回来，这样小本经营哪能赢利呢，搞不好就赔进去了。

蔡万春从竹南公学毕业后，力主全家迁往台北市，当时蔡万霖年仅8岁。到台北后，兄弟二人改为贩卖大米、杂货等。

当地属亚热带气候，气温适宜，雨水充沛。一年两季稻，亩产超千斤，山地农民往往因粮食丰收而喜不自禁。然而喜中有忧：所收稻米除去人吃，连同喂牲口，余下的真不知该怎么办才好！蔡氏兄弟看准了这一行情，进山收购大米，再在台北市卖掉，赚取其间差价。这样一来，既解决了农民的忧虑，又捞回了本钱，还赚了数十万台币！有了这些资本，他俩开始琢磨如何开拓新的业务项目。

在从山地到平原、从农村到城镇贩运大米的时候，他们了解了城乡人民

的需求。于是，兄弟俩合计，可以把城市酱园厂生产的酱油、陈醋、咸菜之类，以及针头线脑等日用小百货运到乡下，卖给村民们，然后将当地特产木瓜、桂圆等等，和那用红桧、扁柏等树木打的板凳，箍的水桶、脚盆等日杂物品，作为回头货带到城市，出售给市民。如此这般，既互通了有无，又活跃了城乡经济。由于他俩采取薄利多销和“童叟无欺，货真价实”的经营态度，因而赢得了人们的信赖与好评。

金钱刺激人的欲望。这些年来零打碎敲，远远满足不了他们的胃口了。他们做起了建材生意，还涉足于塑胶行业和其他大宗买卖……

经过艰苦奋斗，蔡万春创办了以经营杂货为主的大万商行。由于经营努力，又有蔡万霖为得力助手，生意做得很顺利，社会关系也随之建立起来。在竹南、苗栗县境，人们都知道蔡氏兄弟；台北商业界圈子里的人和他们有交往，金融界、工贸界、医药卫生界，乃至教育界、军界、政界等社会各界，也都和他们有这样或那样的联系。这种广泛的社会联系，为蔡氏兄弟将来的发展奠定了坚实的基础。

60年代，随着台湾经济的起飞，蔡氏家族企业迅速膨胀且颇具规模，先后创办有大万商场、大万旅社、大万产业公司、大万工业公司、第十信用合作社等，从事百货、建材、塑胶、建筑、保险等行业。

二、“幸福存款”储蓄活动

蔡氏兄弟在“十信”开创1元钱开户的“幸福存款”储蓄运动后，生意兴隆。

从务农、小商贩到经营工业产品，这致富之路，说平坦也不平坦，说顺利也不算顺利，只能说是双脚已经立稳，有了些基础。要有新的作为，还得积累资本！

一位企业家说过：“真正的企业经营，除能赚取正当的利润外，是必须对社会、国家与人类有益为前提的。”怎样才能做到“赚取利润”与“对社会有益”这二者兼顾呢？蔡氏兄弟在苦苦地思索着，同时也在四处活动：搞调研、摸行情、看动向、收信息……

50年代后期，台湾的经济已经有了起飞之势——产业工人增加到100多万人，连同依靠他们生活的家属在内，不下700万人之多，大约占台湾全省人口的2/5。但是经济起飞带来的物质利益大抵为资本家及其代理人所据有，工人所获本已少得可怜，又被上涨速度惊人的物价吞掉不少。一个操作绣花机的女工，每月约可赚新台币10000—15000元，但却只能领到两三千元的薪水，平均一天不到100元收入。依靠这点工资要想买房子、置办家具，就得靠平日从牙缝里抠出点钱存起来。于是，信用合作社便成了他们的向往之处。

位于台北的第十信用社，地理位置优越，业务又好开展，是个理想的不多得的好部门。可是，这“十信”的管理权却在别人手里，欲达此目的，非把管理权争来不可。

智勇双全的蔡氏兄弟，各自施展出看家本领——万春的沉着、冷静和老练，足以对付那些奸滑者；而机智、灵敏而精干的万霖，斡旋于各对手之间，抓住有利时机，主动出击；有时也学点孙子兵法，搞它个声东击西什么的，致使一个个竞争对手败下阵来。

“没有社会各界朋友们的支持，没有广大民众拥戴，是难以如愿以偿的。”

“天时、地利、人和，是缺一不可的。”

兄弟俩夺得了“十信”管理大权后，在总结经验时，深有感触地道出了个中奥秘。

1957年蔡万春出任“十信”理事会主席。初战告捷，就看他怎样施展才华了。

经办信用合作社，一是要讲信用，二是要讲合作，缺了一个，就不成其为信用合作社了，唯有如此，方有益于社会和民众。于是，“信用”、“合作”成了他们俩的信条和准则。

小时候，妈妈做饭时，总是从定量的大米中抓出一把米放进小坛子里，日积月累，竟也节余下来许多粮食。每当春上青黄不接时，取出来供全家食用，可解燃眉之急。这件事给兄弟俩以启迪：城市里的家庭主妇们假如每天将零用钱存上一点，这样天长日久，不也是个可观的数字么？经过兄弟俩的反复思考及一次次策划后，他们决计在“十信”开创1元钱开户的“幸福存款”储蓄运动，宣布“只要存1元就可以当‘十信’的客这项运动得到热烈反响，许多家庭主妇上街买菜时顺道前往“十信”开户，把手头零钱存进去；成群结队的学生放学后赶到“十信”开户，把零用钱存进去。有的中学生将在假期打零工挣的钱，除去交书本等费用外，余下的就都存在“十信”。

“十信”的1元钱幸福储蓄得到了很大的成功，这一来“十信”全岛闻名。人们都知道台北有个“十信”，同时也知道了它的经营者蔡氏兄弟。他俩借此良机，乘势在17个地方分别成立了分社，以吸收更多的储户和更多的资金。正象设在台北的“总社”那样，人们纷纷争先恐后前去开户。在业务工作中，他们发现光靠白天开展储蓄业务，满足不了市民们的需要。因为除了上夜班的人白天有空外，还有不少是上日班者，这当中就有服务对象。因此，开展夜间储蓄业务大有必要。这样，既方便了储户，同时也增加了储蓄额，可谓两全其美，何乐而不为呢？他们想到了美国玛丽·凯化妆品公司创办人玛丽·凯的话：“我们确实认为，如果你的帮助使更多的人如愿以偿，那么你本人也会如愿以偿，在我们公司，那些取得最大成绩的人。正是为大多数人的成长提供了帮助的人。”为此·蔡氏兄弟要求台北总社和17个分社一律开办夜间储蓄业务，还要进行“微笑服务”，把储户当成真正的“上帝”。失职者或无故违反者坚决处罚！

在蔡氏兄弟及其全体雇员的一致努力下，在不太长的时间里，“十信”社员竟有10万人之众，存款金额也高达170亿新台币，一跃成为全台湾最大信用合作社。

他们成功了！

他们打下了发迹的根基！

三、春天过后不是夏

蔡万春初到资主堂做业务员。为了省钱，从台北坐车到自中，在丰原站以北他坐二等车厢，从丰原到台中改坐头等车厢。这样他下车时前来月台接应的人员就能领受他的“派头”。

站在第十信用合作社的楼层里，透过窗户远眺，只见满山遍野姹紫嫣红，

群芳争艳。此时的蔡万春心旷神怡，好不惬意。

俗话说：“从小看大，三岁看老。”蔡万春在年幼时就颇显机灵，尤其是他思路敏捷，对身边事物反应甚快，毫无迟钝之处，人称“小大人”。“小人精”。妈妈烧菜时急需酱油调色，他二话不说，提瓶就走，转身就将一斤酱油从小卖部买来了，而且找回的零钱分文不少。每当这时，他都会赢来一家人的赞叹。可有时，他也会叫大人们不愉快，为了丁点儿大的事情，他能和人家争辩不休，“得理不让人”成了他的秉性。当然，从这里也显露出他的口才来。在小学读书时，学校举办演讲会，班级老师把他当成“主力队员”派到学校里参赛，成绩总在前三名之内。

正因为如此，打那以后，他就注意提高和发挥自己的这一天赋。他慢慢领悟到，口才不仅仅是个表达能力问题，更为重要的是，口才能充分体现一个人的聪明智慧，是有益于事业的成功和社会的发展的。故此，当他身为一个企业的领导时，他就要求所有业务人员具备好的口才，并指出：业务员的口才是决定企业成败的关键因素。他从自己在商场上的经历充分体会到，要成为企业家，就要有三个“量”，即胆量、肚量和力量，三者缺一不可，胆量的表现、表达能力也是一个重要标志。这表达能力固然与天赋有关，但也有个锻炼、培养，亦即后天成才的问题。作为企业领导人，他一方面从自我做起，身体力行；另一方面，则循循善诱，鼓励员工们向这方面努力。平日，他常常以一些生活中的乐事为内容即席发表演说，使员工们在笑乐的同时，受到潜移默化的感染。

身教重于言教。蔡万春为了训练业务员，常以他早年做过资生堂业务员的经历现身说法，供这些人汲取与借鉴。他在刚刚步入青年时就当上了资生堂台中出纳所的推销员。为了省钱，他从台北坐车到台中，在丰原站以北坐的是二等车厢，丰原到台中这一段改换头等车厢。这样一来，他下车时前来月台接应的人员，就可以领受他的“派头”。

业务员们听罢先是报之一笑，接着开始琢磨：蔡董事长可真有点子，竟能想出这等绝招，实在佩服、佩服。接着，蔡万春又讲到 he 出差外出的故事：准都知道，出差在外随便扔钱最不值得。可你要做成生意，就得既要省下该省的钱，又要让客户看得起，乐意和你成交。这样你就必须想点子。他的做法是：要投宿大饭店，就住小房间；投宿小饭店，就去住大房间。这样，“一大一小”皆因地方不同，而显出“派头”，他人无可非议。若是有人找他谈公事，对不起，咱们到大厅里谈好了。如此这般，既无小里小气之感，又无怠慢之意，有的却是大家气派，成功的把握就大得多。

老板言语真切感人，所说的事情确凿生动，收效是可想而知的。所以，业务员莫不全力以赴，尽心尽责效忠老板。

蔡氏挣下偌大家业以后，为了避免树大招风，蔡万春便四处寻求政治保护。70年代初，他还运用其雄厚财力支持二弟蔡万才当选增额立法委员，以便进入政坛，为蔡氏家族护法。另一方面，为了改善自己的形象，取信于民，他专门设立了国泰企业机构社会福利基金会；兴建了国泰综合医院，并派出医生到乡间进行巡回免费医疗；还捐建万春图书馆，组织国泰人寿女子篮球队到外国比赛，推行“国民外交”等等。这样一来，赢得了民众的好评。

正如任何事情都不是一帆风顺的，蔡氏所经营的“十信”曾经很辉煌过，但后来却在向相反方向发展。“十信”自1957年由蔡万春出任理事主席，三年一任，连任五届，到1972年由大弟蔡万霖接任。蔡万霖到1979年5月将理

事主席之位让回给哥哥万春，他再传给其子蔡辰洲。“十信”这个民间的互助合作组织，实际上变成了蔡氏的财务公司。“十信”在蔡万春担任主席期间，正是国泰创业时期，“十信”的资金虽源源被调用，经营却未太出轨。可是出人意料的是，1979年7月，财政部对“十信”进行全面突击检查，发现“十信”存在以造假帐虚增存款、签发不实存款证明、透过人头集中放款给关系企业等违规不法事项，便对其罚款150万元，并对“十信”理事主席蔡万春给予警告处分。到蔡辰洲主持“十信”后，为了支撑国塑等亏损企业，他变本加厉透过人头贷款，将“十信”资金套出注入国塑。根据财经当局规定，信用合作社的贷款对象限为社员。但是，一些企业老板替员工集体办现金人社，然后利用他们的名义、印信，向有关合作社贷款，集中使用，有些当事人甚至完全不知道。而“十信”的人头贷款后来发展到每户可贷一两千元（按规定，信用贷款最高额每户300元，抵押贷款最高额900元），凭价值几千元的土地可贷到几亿元款项，已经超出了常规。

蔡辰洲不仅未吸取长辈的教训，相反却违章经营而不知收敛，尤其他当选立法委员后，一面巴结高官，一面挟立委以自重，以为有恃无恐，加之财经当局有人庇护，其胆子愈壮，违章放款更无所忌惮。

这场瓦解蔡氏经济王国的特大金融风暴，在社会上引起连锁反应，台湾许多地方金融机构和企业集团出现挤兑和退票风潮，债权人和其他受害者纷纷游行示威请愿，报刊和民间代表强烈批评财经当局失职，要求追查责任。这场台湾有史以来的最大的金融风暴已从财经领域波及到社会和政治层面。

“十信案件”暴露出台湾金融纪律的腐败、官场的腐化和台湾富豪家族与国民党高官之间千丝万缕的关系。这场风暴带来的信用危机，影响是很大的，委实令人们深恩。

1979年蔡万春病倒，蔡氏家族分解，再加上波及全岛的“十信”金融风暴，如同倒春寒流，无情打击了国泰金融王国。

蔡万春判断力很敏锐。当年新光业务排名本在国泰之后，但它随即奋起直追。这时，蔡万春即预言：以后新光才是国泰的最大对手，果不其然，新光很快跻身前列，国泰则一蹶不振，终身歇业。以今视昔，蔡万春真是“说人容易”，却没有自知之明。“十信”的衰败现丑，不也是肇因于警觉性不够吗？

万春是春天的象征。春天过后应该是炎热的夏季。可是，蔡万春的经营前景却是凄惨的。那么，谁能使蔡家重振雄风，再扬威名呢？唯有蔡万霖。

四、“聚财之神”

蔡万霖的经营之道是：“人人都是小富翁。”1986年他拿出4亿股票供科长级以上员工入股，等于让每位入股者自赚100万元。

纵观蔡氏家族发迹的历程，其实是保险业造就了他们，而蔡氏跨入保险业还有一段渊源。

1960年，台湾“财政部”正式宣称：考虑开放保险商的设立限制。

1961年，台湾正式开放民间保险公司的设立。在台湾，“开放政策”是公开的宣言，但是能够捷足先登的人，绝非泛泛之辈，成立国泰人寿保险公司的执照，是由当时台湾省籍名人林顶立取得的，但是他的财力一时无法筹足资本额所需的2000万元台币，只好求助于台北市商界名人张祥传（张曾任改制前的台北市“议会议长”，而其走入台北政坛，完全是林顶立凭关系促成的，可见彼此关系之深厚）。孰料张氏财力也不够，转而找上了蔡万春。

张蔡两人同是 1950 年台北市第一届“议会”议员，蔡万春这时是大万百货公司董事长。

因此，“国泰人寿”创办时，董事长是林顶立；取名“国泰”。也出自林顶立的意思。若论国泰的开山鼻祖，当属林顶立。

60 年代初期，台湾的经济开始发生转变，人民生活改善，手里渐渐有些钱了。应该说，转向保险业是符合时宜的。那时，正值台湾民营保险业蓬勃兴起，人保险成了人们的热点话题。“国泰”兴隆，同时也给那些视金融业为财源者以极大的震惊和刺激。他们不再坐视并充当那种观潮派，他们要行动起来，和“国泰人寿”一争高低。除原先成立的“第一”、“国光”两家寿险业外，继“国泰”之后，又有“华侨”、“南山”、“国华”、“新华”等数家寿险公司相继成立，并挂牌营业。这使得人寿保险业处于激烈竞争的局面，对于“国泰”不能不说是一种压力和威胁。“只此一家，别元分店”的状况已不复存在，代之而来的是角逐、比试和竞争。

为扩大公司业务，蔡氏兄弟和林顶立在北起基隆、南到高雄的许许多多大、中城市广设联络处，就连竹东、悟栖、麻豆、恒春、关山、罗东等等小集镇也不放过。

1962 年他们只有 9 个联络处，到了 1967 年，已发展到 47 个营业单位。他们委派专人住在那儿，长年办理保险业务，象“十信”搞的“全民储蓄”那样，开展 24 小时的全天候服务，随到随办，方便保户。在交通不方便的山区，则建立业务据点，尽量做到不出现业务空白点。各业务经销处的人员又把办公桌搬出店堂，摆上高级组合音响设备，不时播放优美动听的乐曲或戏剧唱腔，以吸引客户。有的用扩音器宣讲关于加入人寿保险的好处和意义，也有的干脆在闹市区竖起写有“国泰”宗旨的寅传板，以及拉出过街横幅，进行鼓动；还有的将“国泰”的业务范围、服务宗旨、办理手续及与保险业有关的知识，印成宣传单，广为散发，扩大知名度及树立“国泰”之形象，不仅如此，这些雇员还想出了更加新鲜的点子，他们挨家挨户到市民家中动员市民加入人寿保险，为此有时往往搞得饭吃不成，水喝不上，觉睡不安，劳累不堪。无疑、这样的举动常常让人感动，从而自觉自愿投保。

为进一步搞好拉保险工作，公司还招考大量的业务员。有人统计，在两年半内，公司以不同方式刊登广告 305 次，平均每次录取 300 人，即约有十万新血液注入国泰人寿。为了指挥这个庞大的兵团，蔡氏兄弟也有“将将”之道：开展了世界性寿险业新局；首创“辅导专员”制度，由辅导专员分组指挥人多势众的业务员。这些人的积极性调动起来之后，点子更多了。其中有的业务员跑到阳明山第一公墓，从一座座墓碑上抄录那些富贵人家子孙后代的姓名，带回到业务点，然后查找有关资料，按图索骥，直接登府拜访，称名道姓向人家拉保险，招揽生意。

其实，1963 年，在国泰人寿保险公司开办之初，蔡氏兄弟就请了地方绅士主持分支单位的业务，一开始就有了好名声作号召力。因此，慕名前来的有之；一传十，十传百，相互结伴投保的也有之，战略上又用储蓄保险代替人寿保险的促销方式，抢占了不少市场。然而，蔡氏兄弟又鉴于保单仅仅是“白纸黑字”，如果没有强大的实力，不足以相信；加以万霖赴日考查时见到的繁荣的街道旁尽是金融机构的办公大厦，留下深刻印象。因此在当时资金拮据的情况下，蔡氏兄弟毅然投资兴建大楼。

1964 年嘉义大楼破土动工，随后三、四年间，又陆续在高雄、台中、屏

东、彰化、新竹、基隆等大城市大力兴建大楼。这些大楼共达 109 幢之多，它们好象一个个巨大的立体广告牌，向人们展示：国泰是有雄厚而可靠的经济实力的，和国泰打交道是最理想的、最划算的。从而，国泰的市场占有率由 1963 年的 31.6%，升为 1967 年的 42.8%，凌驾于其它同业者之上。

争取遍布全岛的乡下人参加国泰保险也是他们的目标之一。为赢得信赖，公司用游览车将乡下人分批载到国泰，让这些人在参观游玩中加深对国泰的印象，增加相互了解。这种巧妙的感情投资表面上看没有什么意义，实则是拉保险。获利益的一种好手段。

“国泰”后来居上，不到一年功夫，竟在同行业中位列第一，为世人所瞩目。

1979 年，蔡万春中风病倒，无法继续管理企业，蔡氏家族分解。蔡万霖拥有国泰人寿、国泰建设、三井工程等企业，号称霖园集团；国泰其余产业由蔡家其他人员经营。

分家之后，蔡万霖虽有其它国泰企业的少数股份，但他把主要的精力放在国泰人寿保险公司的建设上。国泰人寿保险公司从此成为蔡万霖更多资金来源的供应站、日后发展多种关系企业的支柱。至今，蔡氏家族不少成员及其亲近部属认为，这一变化是蔡万霖跃升为大财团首脑的最重要的转折点。

蔡万霖的企业虽然仍冠以国泰的名称，但蔡万霖已自立门户，以霖园企业为招牌，成立了霖园关系企业集团。

蔡万霖十分勤奋地经营着他的企业，同时谨慎从事，对不熟悉的行业绝不冒险涉及。其经营管理企业的秘诀是狠、准、精，同时注意培养人才，强调管理纪律。

霖园关系企业集团的主要企业是国泰人寿保险公司，主要从事人身保险业，蔡万霖于 1979 年出任该公司董事长，这是他一生事业的重要转折点。他强调“重视保护权益，负起社会责任”，并提出争取“人人保险，家家幸福”。在他的领导下，“国泰人寿”将人身保险业推至台湾各个角落，设置了许多分支机构，甚至远达澎湖列岛。现在该公司几乎每天可以有 1.5 亿元台币以上的保险费收入，蔡万霖个人拥有 30 万股国泰人寿股票，一天就净赚 1000 万元台币。

国泰建设股份有限公司是霖园关系企业集团的另一重要公司，其任务主要是兴建住宅、公寓、商业大厦及办公大楼，然后出售或出租。自 1964 年成立以来，该公司的建筑物遍及台北、高雄、台中等地。因注重质量，价格合理，建筑物颇受购房置业者的欢迎赞许。蔡万霖原任公司总经理，接任董事长后。其事业又有进一步发展。

1981 年，由于受世界经济不景气的影响和台湾当局种种措施的限制，台湾的建筑业陷入萧条，许多颇具规模的公司纷纷倒闭，但蔡万霖审时度势，采取特惠购房等办法，冲出逆境，使该公司在同行业中房屋销售最佳，实属难能可贵。因此，该公司在台湾有“建筑界巨人”之誉。

1987 年，该公司营业额达 55.9 亿元台币，居台湾建筑业榜首。鉴于台湾土地资源有限，蔡万霖对所建的遍布台湾各地的百余栋大楼除自用外，极少出售，即使在房地产价格低落不振之际，也始终坚持“只租不卖”的原则。如今，国泰集团的资产正因房地产价格的强劲涨升而居快速增加中。再如，国泰公司虽然拥有“来来饭店”的所有权，并计划在各大都市投资兴建大饭店，但在蔡万霖的坚持下，始终不愿踏入他所不了解的这一行业的经营中。

现今迭次调升的租金收入，也成为“国泰”稳定的收入来源。可以说，蔡万霖的发家，很大程度上是有了很好的客观机缘。长期以来，台湾当局不肯开放银行民营，但对保险业却采取保护政策，客观上给予他一定的金融特权；加上当局缺乏合理的土地政策，使蔡万霖挟庞大的房地产优势，不可遏制地崛起。

蔡万霖和台湾国民党官员关系不错，虽然这是每一位金融家的特色，但不同的是，别的金融家跟谁亲近，大多有所耳闻，而蔡万霖却不显山不露水，从不宣传。但是在他需要时总会有人挺身帮忙，在“十信案件”中，蔡万霖面对巨大压力却能安度危机，可见一斑。

经过 10 年的努力，蔡万霖已树立了自己的形象，获得完全属于自己的财富，登上“华人首富”的宝座，人称“聚财之神”，不用再在兄长万春的大树下乘凉了。除去上面所述的原因外，蔡万霖经营管理也很有特色。创业之初，蔡万霖只是一个追随者，其兄的得力助手而已。不过因此若说蔡万霖只是沿用旧规，坐享其成，那就错了。商场如战场，千变万化，很难以不变应万变。蔡万霖的管理方法还是很有一套的，简述如下：

（一）坚实经营策：稳扎稳打，不浮躁，不急进，强调质、量并重。

蔡万霖接手“国泰人寿”时，公司管理开始出现弊端，他作了及时的纠正。首先将以往所定的每年 50% 的增长目标降为 30%，并成立售后服务部门，结果业绩却大有提高。还有一件小事也可以看出这种经营特色。“三井工程”在闹市中筑楼时，每一辆从工地开出来的货车都必须保持车轮干干净净，其施工之严谨，令建筑界同行不得不佩服。

（二）人人都是小富翁策：财散则人聚，财聚则人散。据说这是蔡家经营的座右铭。

蔡万霖形象地制作了一个口号：“人人都是小富翁。”出手奖赏，大方之至。1986 年，蔡万霖拿出 4 亿股票，供科长级以上员工入股，等于让每位入股者白赚 100 万元。

（三）一分钱也不能拿：此举在于严肃纪律，杜绝贪污。

蔡万霖征调全公司的精干之才到各地查看，凡查出挪用公款者，一律革职。国泰职员都知道，跟他做事，一分钱也不能拿。

（四）中高级主管 3 年轮调策：这样是为了提高经济率，防止营私舞弊及拉帮结派。在他就任的 8 年中，总经理换了 3 个，使全公司充满了竞争气氛。

前面讲的四个方面的经营策，看来其理尽在其中。但蔡万霖最大的赚钱术，却在于他的投资战略正确，即是“国泰人寿”以兴建大楼为支柱，再以整栋或分层出租，简言之，只租不卖，不仅保值，还能享受增值之益。

现在蔡万霖更是大兴土木：筹划建筑霖园饭店系列，在中、南部建 20 层以上的高楼；成立霖园娱乐企业股份公司，拟建 4 个大型高尔夫球场。当今，台湾观光饭店一房难求，价格正涨，高尔夫球亦渐成大众休闲运动，不再是权贵宝地了。蔡万霖适时扩张，“王国”将更为壮大。

霖园集团的标志是一棵大树扎根于大地，根茎交叉盘错。从这个不同一般的标志中也可以看出蔡万霖的赚钱秘招。

正确的投资策略加合理的经营，是否就能赚钱？

从一方面来说，“国泰人寿”的业绩近年来大幅度增长，3 年时间营业额即突破了第二个 1000 亿元，而第一个 1000 亿元花了近 20 年的时间，就是

很好的说明。

但从宏观角度而言，蔡万霖的成功虽在于他不断用吸引的资金换得土地，巩固自己的“王国”，25年来“国泰人寿”拥有的土地已增值100倍，但如果不是台湾人口拥挤、地价猛涨，蔡万霖难于在短时期内就能成为全世界最有钱的华人。所以台湾人说：“蔡万霖的财富，有一半是社会送给他的。”诚如此言。

与此同时，蔡万霖的“霖园集团”也存在经营方面的不当之处，一是事事由他决策的专权式管理能否应付竞争？二是缺乏冒险精神，不敢拓展海外事业，能否经受台湾现实的冲击？三是资金太多不知怎样运用的问题。目前，“国泰人寿”资产近千亿，其中200亿搁置银行不知如何运用。

俗话说：“君子爱财，取之有道。”但台湾舆论称，蔡万霖虽跻身世界富豪第6名，但财团的经营手法不够诚信，即使名列世界首富，也是不光荣的。“进一步来说，以国泰人寿炒作股票、房地产，且保险理赔案件高居同业第1名，还能让它继续茁壮、发达，是否也暴露出台湾经济结构已有资本主义的病源了？”这是蔡万霖被美国《财富》杂志列为世界第六大富豪后，台湾《雷声》杂志的一段评论。这段评论还说道：“蔡万霖钱有许多，羨煞不少人，但是国泰人寿的滚钱手法，即引人垢病。股票、房地产炒作，保险纠纷最多，造成了社会问题。”

近年来由于台湾当局房屋政策的失败、房地产价格飞涨及社会分配差距悬殊，致使一般低收入的平民百姓望屋兴叹，无屋可住，愤愤不平。

1989年8、9月间，有成千上万人露宿台北繁华街市，还在闹市区举行无壳蜗牛佳偶结婚典礼，以示抗议，并组织无住屋团结组织。不少人将其归咎于蔡万霖等从事房地产业者的竞争，指名道姓批评他从事保险业高保险低理赔，并将其所赚之钱投资于房地产业，坐享“暴利”。

“国泰人寿”除以上述之法大赚其钱外，还善用税法上的“优惠”，为自己节约了巨额款项。据台湾“财政部”的资料，蔡万霖曾在1983年度名列综合所得税纳税排行第22名，“国泰人寿”于1986年度名列营利行业所得税排行第12名。其他各年度均付之阙如。

台湾税捐稽征单位表示，纳税成绩与世界富豪排名不相当的原因是企业主管用税法上的优惠来避税。例如：营利事业或个人买卖土地交易所得免纳所得税；稍早盈利事业和个人买卖上市股票的交易所得也免纳所得税，某家人寿保险公司1987年度买卖上市股票获利五六亿元，结果税捐单位还得退还其所征税1亿多元。

财团法人免纳所得税，人寿保险公司设立财团法人医院。再向银行贷款买卖股票，稽征单位也莫可奈何。这也是“避税”的一招，还有设立投资公司、股票、不动产互相转让或交易，可享受较低税率。如综合所得超过350万元，税率50%；投资公司的赢利事业所得，税率只有25%，相差一半。

蔡万霖生性节俭而个性严肃。流传在员工之间的两则小故事颇能反映这位富豪的观点和作风。其一是他曾深夜伫候庭院中，以清脆的耳光掌掴宿醉迟归的儿子；其二是他对侄儿居然娶女明星为妻一事深表不满。平日他坚持办公室上班，生活也未奢侈过，经常到公司各处检查督促工作，也不喜欢应酬、曝光。他的形象一定程度上也受到了台湾舆论的批评。他从未接受过新闻界的采访，警卫森严的办公大楼中设有专用电梯，有时连警卫也不知道他是否来上班了，甚至打高尔夫球他也一个人去。他的朋友常用孤独、拘谨来

形容他。

五、让我的员工都成为“种子选手”

缺乏音乐细胞的蔡万霖在全体员工中征集《国泰之歌》的歌词、并要求全体员工每天早上高唱此曲，以振奋士气。

如果说，在一个企业里，员工们是一颗颗种子的话，那么提高他们的思想素质、技术素质等等，就是一种培育，使之成为企业中的有用之才，如果说，一个企业如同一个体育代表团的话，那么，员工们都能成为“种子选手”，企业的社会效益和经济效益也就不在话下了。这种辩证关系，这种经营用人之道，蔡万霖十分通晓。

国泰自创建之初，每一年都招考大专毕业生，作为公司的储备干部。一个公司跟一个国家一样，要继续往开来，兴旺发达，就得要选好“种子选手”并加以精心培养，这样，一旦需要他们到领导岗位时，就能充分发挥其才干，使事业不停步地健康发展。蔡万霖有这种先见之明。国泰 25 年如一日，前后共吸引来 500 多位优秀的大专生，并委以重任，让他们在全省各地做员工培训与监督业务的工作。这些学有专长的大专院校毕业生，经过智育、体育和德育多方面考核，被选拔录用到国泰来，目的就是要发挥他们的聪明才智，为国泰的发展尽力尽责。因而，他们也深知蔡总经理的良苦用心，要用实际行动和优异成绩去回报上司的恩泽与期冀。

国泰人寿保险工作专业性很强，因此，在这里工作必须具备专业知识和熟悉本职业务。当然，一般职员是能做到的，但是，国泰是要发展的，它不时地开办新的服务项目，拓宽业务范围。这就是说，作为员工要不断地学习新的业务知识，提高业务能力，才可以胜任新工作。正如一个毕业多年的大学生需要进行知识更新一样，加强学习，才能适应发展。

为了激励国泰职员的精神，缺乏音乐细胞的蔡万霖，在全体员工中征集《国泰之歌》的歌词。人们对这一活动积极响应，绞尽脑汁精心编写。在众多来稿中，蔡万霖又邀请专家进行评选，最后将选定的歌词请作曲家谱上曲子，并灌制成录音磁带在公司播放、教唱。他还以总经理名义要求每天早上八点半钟，206 个分支机构一要集中员工做早操，锻炼身体，增强体质；二要高呼“振兴国泰，造福客户”等口号，使之时刻不忘公司宗旨，让信誉永存；三要高唱《国泰之歌》，以振奋员工们的士气。

蔡万霖认为，公司和戏剧是一样的，有各种角色。如果全体员工都能演好自己的角色的话，那么，公司必定能发展壮大。基于这一信念，他集中了大批精干之才，组建公司稽核处，让他们每天都到各部门去查看，发现问题及时上报。凡是稽核处报来的材料，蔡万霖都要亲自审阅。一次，公司内一个雇员为购置一套住房，拿出自己所有的积蓄还差 30 多万元，无奈挪用公款，此事被稽核处查出并报告给了蔡万霖。对于资产上千亿元的国泰公司来讲，这点钱可谓是九牛一毛，不足挂齿。蔡万霖却没有把这当成区区小事，相反，给当事人以革职论处。就连公司的一个男职员在未得到对方允许的情况下，冷不防搂抱一位女职员吻了一下，蔡万霖对这等事也不放过，给予了严肃处理，并严正指出：“堤溃蚁穴，气泄针芒。我们公司的 80% 是女职员，她们在各个岗位上担负职务，是一支业务中坚，忽视或捉弄她们，不就等于毁了我们整个公司？所以我必须对此认真对待，绝不宽容。”

这样几件事一办，大家心里明白：“跟着蔡总经理做事情，一分钱也不能贪，一点错也不能出！”

国泰的大好形势来源于国泰的首脑，确切他说是蔡万霖的正确、英明、才华和品行。为了提高经营效率，防止舞弊，蔡万霖在公司主张并积极推行高层主管“三年轮调制”，使某些妄想搞结党营私、拉帮结派、培植亲信等阴谋诡计的人，失去了环境和土壤，因而始终不能得逞。

公司财大气粗，名扬岛内外；蔡万霖成为华人巨富，誉满全球。此时，在另一方面，蔡万霖也没有忘记蔡氏家族经营的座右铭——财散则人聚，财聚则人散。很难想象，一个见钱眼开、贪得无厌者，会受到人们的拥护和爱戴。更难想象的是，一个光知道剥削、榨取他人血汗，而不愿给人一分一毫者，会有什么好结局！蔡万霖头脑是清醒的，他始终没把这巨额财产看得过重。他曾对员工讲：“我做大富翁没啥了不起，跟我做事的人，每个人都能成为小富翁，才是我的骄傲。”

蔡万霖是这样说的，也是这样做的。国泰自创办以来，已有三次让员工入股。有的老员工拥有的股票已价值相当可观！这不就是蔡万霖说的小富翁吗？为自己的目的工作的人，比为别人的目的工作的人会干得更好、更持久和更努力，蔡万霖出手奖赏员工，已经使员工明白了他们是在为自己而工作。他和员工都拥有一个共同的目标，并为此发挥出最大的能力。

至于国泰的年终奖，几乎年年都超过6个月的工资，员工们十分满意。他们在圆满完成当年的各项工作的同时，又会精神抖擞地投入到新的一年的工作中去，争取更大的成绩，赢得更佳的经济效益。

六、“当头头的应当比教皇更守规矩”

蔡万霖到工作一线视查时，职员们都紧张得要命，唯恐有什么失职行为被头儿发现。蔡万霖则说：“我可能有点霸道，不过，我若放任自流，恐怕你们也要遭殃的。”

蔡万霖作为总经理，严于律己，以身作则。

“一个得力的领导人必须擅长于兼顾两头：最高层次上的抽象概念和最一般层次上的具体行动。”蔡万霖虽说不是一个管理学家，但是他的做法却完全符合美国管理学家的这一高论。

随着国泰关系企业集团的实力日益雄厚，蔡氏家族的分解，蔡万霖接管了霖园关系企业集团。该集团发展迅猛，现已有十余家分公司，如此多的行当，偌大的家业，换上别人，也许会力不从心。可蔡万霖不这么看。他以为，凡事都有个“纲”、“目”关系，只有牢牢地把“纲”举起来，那“目”就会张开，从而才能捕到大鱼。这是他小时候溜到河边玩耍，看到渔民捕鱼时就已领悟到的。

“我今天掌管这么大的家业，首要的是必须抓住这个‘纲’，不然的话，就会出乱子，甚至会搞砸锅……”

作为领导者，他不能有丝毫的迟疑，要加速行动加快动作。第一个要干的就是先抓好高层职员，这是企业的主力、骨干，不把他们的主观能动性发挥出来，就不能带领其他职工尽心尽责地履行各项任务。蔡万霖有自己的专用电梯，不管何时，他都会乘上电梯，从他设在国泰大楼第28层的办公室里，去所要去的职员办公处。一是了解那里的业务情况，再就是察看职员们的工

作。当然这只是对某些不大自觉者而言的。因而，每当这种时候，职员们便紧张得要命，唯恐有什么失职行为被头儿发现。有时即便业务量不大，或是一天工作已处理完毕，很想出去转转，打打高尔夫球什么的，也只能是想想而已。因为，没有人知道头儿什么时候会来，什么时候会突然出现在你面前。蔡万霖自己每天都早来晚归，工作 10 多个小时，不辞辛苦，那么，身为他的部下，能不好好干吗？什么迟到、早退、中途溜号，或是出勤不出力、出力不出工等等都不应该有。故此职员们的工作都是紧张兮兮的，为完成任务而忙碌不息。

“我不搞什么遥控指挥，我爱事事亲问亲历。”蔡万霖的办公室里不仅有录音自动电话，有移动式电话，还有大屏幕电视监查系统。他能不出五百坪办公面积的处所，就能了解到所要了解的信息，真正是“秀才不出门，尽知天下事。”即使这样，他还要“沉下去”，到员工中间去，这样那些情绪上、感情上、员工内心世界里的东西，才能掌握得住，从而才能对症下药”。因而，到处走动成了他的“职业习惯”。当然，他也有坐下来时候。每当秘书送来公文，不管时间多紧，他都要停下手中的工作，逐字逐句地认真阅读全文，反复琢磨，领会其精神实质。需要急办的，他会立即签发，指示有关部门限期办好，并将结果及时向他汇报。

“在这方面，我可能有点‘霸道’。不过，我若放任自流，不仅企业生存难保，恐怕你们也要遭殃的。”蔡万霖的一席话，使职员们个个心悦诚服。

身为大企业集团的一把手，按常理是少不了各种应酬的。至于做东宴请宾客，更是不足为奇。可他从不把时间和精力消磨在这上面，他既没有这份闲心，又不愿降低自己的人格，更不会迷恋于灯红酒绿、纸醉金迷。除非因工作需要而一定要宴请待客外，其余的他统统谢绝，甚至和人交往也尽量做到少而又少。即使打高尔夫球，或到游泳池游泳，他也常常一个人去，不与他人结伴。

中国有句古训叫“不以规矩，不成方圆”。蔡万霖不仅以此去教育公司雇员，同时也让自己的孩子照此去做。他深知不如此，要想下一代能成为不平凡的有出息的人，就是一句空话。“教育比门第更为重要啊！”他常常将此铭记在心。他的 3 个儿子皆留学欧美，对家族企业的发展注入了一些专业化、制度化、科学化的活力，他的 3 个儿子都在国泰担任关系企业副董事职务，在这种岗位上怎能少掉应酬呢？但蔡万霖对他们却严加管制，不让他们晚上出门应酬。

“子不教，父之过”。蔡万霖不仅仅是要尽到做父亲的一份责任，更为重要的是要表明他的品格。在他的言传身教下，第二代看来颇具实力。他的长子蔡政达经营中央保龄球馆，次子蔡宏图协助经营“国泰人寿”，三子蔡镇宇经营“国建租赁”。“霖园企业”及“台湾霖园贸易”。尤其是蔡宏图，在管理上已逐渐契合，被视作未来的接班人，他经营下的国泰医院，现已成了台湾有名的医院，病床达 500 多张，经常人满为患，甚至总统也指定要进国泰医院。“国泰人寿”人身保险的业务，大都为国泰医院包办。

“当头头的应当比教皇更守规矩，要做到一尘不染。”在国泰职员们的眼里，蔡万霖就是这样一位守章法、一身清白的好领导。

榜样的力量是无穷的，具有管理现代化企业的丰富经验，又有“精、狠、准”的经营之道，加上自身的表率作用，蔡万霖的国泰关系企业蓬勃发展，蒸蒸日上。作为集团的主要企业，人寿保险公司在他的指导下已将人身保险

业推至台湾的各个角落，每年收入高达 50 亿元以上。

七、大胆创业，小心守成

1989 年，美国《财富》杂志公布的数字表明：蔡万霖在当年全球亿万富翁中排名第六，个人资产达 90 亿美元，为台湾首富。

台湾的经济起飞是近二、三十年间的事。50 年代，台湾的日子还不好过，60 年代初期才发生转变，到 70、80 年代真正开始大的发展，而国泰人寿保险公司恰恰出现在台湾经济刚刚由不景气向好的方向转变的时期。时势造英雄，但更重要的是要善于把握机会。在蔡氏兄弟的锐意经营下，国泰业务大有起色。当时，国泰在市场的占有率已超过 50%，已遥遥领先于苦苦追赶的同行们。

蔡氏兄弟在发展保险业的同时，还投资于其它行业，先后建立起国泰物产保险、国泰信托投资、国泰建设、国泰塑胶等企业。到 70 年代末期，已形成拥有近百家企业的“国泰集团”，资产总额达 25 亿美元。蔡氏兄弟为家族争了光。但创业难，守业更难。为了守住这份家业并有所发展，蔡氏兄弟可谓处处防患于未然，时时居安思危。

1979 年，蔡万霖刚把国泰人寿保险公司接过来时，公司曾因业务冲刺过快而在管理方面出现弊端。对此，他提出要“质与量并重”。他认为提高质量和使保户满意，这是我们手中的法宝。没有它们，你就没有饭吃。他在企业中搞服务行业质量标准化，严加规范，不允许擅自违背并着重从加强管理、质量上下功夫，强调售后服务，仅一年时间，保户的续保率（即缴完头两次保费后还一直投保下去的比率）就从 70% 上升到 85%，而当时一般同类公司续保率仅达到 50%。这一切无不归功于蔡万霖的正确决策，而这决策又是大胆的，也是成功的。

一位金融界的资深人士在对蔡家崛起的因由进行分析后，认为蔡万霖的成功在于守成。事实上，蔡万霖是一位有魄力的大金融家。他又是一位胆大心细的人，搞房地产业是如此，经营服务业也是这样。有一段时间，各地纷纷投资兴建饭店时，蔡万霖不去跟着起哄。他已拥有一座饭店的所有权，但他不急于再建新的饭店。他从来不愿踏入他不了解的领域中，但是他一旦看准，则坚决进入其中搏杀一番。

“蔡万霖的财富有一半是社会送给他的。”这位人士只说对了一半，另一个重要原因乃是蔡万霖善于守成的结果！

对于蔡万霖的发迹，还有个有趣的传说。有人说与他的改名有关，他原名万林，因“林”字没有雨水的滋润，不易生长，乃将“林”改为“霖”，果然奏效。他在改名后的短短 10 年间，就发展为台湾首富、世界第六富翁。

香港首席富豪——李嘉诚

香港首富李嘉诚，1928年7月19日出生于广东省潮州市的一个书香门第。因为父亲去世早，14岁的李嘉诚便被迫辍学，担负起了家庭的重担。他最初是在舅父的钟表公司里当学徒，后来又做推销员，在生活的磨砺下成熟起来。1950年他筹集五万港币创办了长江塑胶厂，以生产塑料花打开了市场，被誉为“塑胶花大王”。60年代他转向投资房地产业，凭借他出色的经营才华不断发展壮大，成为香港最大的地产发展商和物业拥有者。他所经营的房地产、金融、酒店、石油、电力等产业遍及世界五大洲。在美国《财富》杂志的“十亿身家巨富榜”上，李嘉诚资产达25亿美元，排名第26位。被称为“经营之神”的李嘉诚，是近代企业家成功的楷模，今日香港光芒四射的人物。

一、辛酸的童年

李嘉诚酷爱读书。每天白天工作之后，晚上他还要买些旧书来自学，学完的旧书再拿到旧书店去卖，再用卖得的钱买“新”的旧书。这样既学到了知识，又节省了很多钱。

李嘉诚的祖先原为中原人士，因灾荒而南迁至福建莆田。后又因战火连绵不断而由世祖李明山带领全家迁至粤东潮州府海阳县，定居于潮州城内北门面线巷。从此李氏家族同大批因战乱而南迁的中原人一起成了潮州各部落、各家族中的一支。

李氏家族可以说是书香世家。李嘉诚的曾祖父李鹏万曾经是清朝每12年选拔一次的文官八贡之一，一时传为佳话。李氏祖居门前用于插贡旗的碑座，就是历史的见证。因其家族人士治学风气甚浓，知书识礼，学问渊博，在乡村之中颇有名望，颇受村民尊重，故地位极高。

李嘉诚的祖父是清末秀才，伯父李云章远渡重洋，负这扶桑，并在学有所成之后，毅然回国。他曾经在汕头担任地方检查官，后又回归故里，在金山中学任教务主任。叔父李云松，因成绩优异，在当时人才短缺的情况下，受聘于隆都后沟学校当校长。

李嘉诚的父亲李云经从小聪颖好学，并且因为刻苦钻研，每次学习成绩名列前茅，成为治学成风、望子成龙的李氏家族中的佼佼者。

李云经15岁时以优异成绩考入当时省立重点中学——金山中学。毕业后因家境贫寒，无法继续升读大学，只好应莲阳懋得学校之聘，任教多年，期间深受师生爱戴。

由于时势艰难，家境仍然窘迫，李云经无奈之下，弃教从商，远渡重洋，前往爪哇三宝垄，在一家潮州人所开设的裕合公司当店员。不久又因时局动荡回乡，在潮安城内一家恒安银庄出任司库和出纳。不久，战火纷飞，经济十分萧条，银庄被迫倒闭。李云经再度受隆都后沟学校聘请，重执教鞭。

1935年，李云经转往庵埠宏安，被聘为崇圣小学校长。

1928年7月29日，李嘉诚就出生在这座以历史悠久、人杰地灵而著称的历史名城——广东潮州市的书香世家中。

19世纪20年代的中国，时局动荡不安，然而这对于偏僻的潮州震动却不大。这里的人民只是偶尔在茶余饭后谈论一下他们周围动荡的世界，大部

分时间仍安静地生活在自己的世界里。

婴儿时期的李嘉诚，长着高高的额头，一双明亮的眼睛，十分惹人喜爱。他的亲人们，乡邻们忍不住爱怜地叫他：“阿诚呵——大头诚哦！”（大头——意即聪明，将来有骨气）。

美丽而幽静的潮州宛若与世隔绝的世外桃源，在动荡的时局中，显得格外的宁静祥和。

作为李氏家庭的第一个儿子，亲人们总是让李嘉诚感到他是多么重要和必不可少。不管如何忙碌，对于招人疼爱的李嘉诚，亲友们总是要抽出很多的时间去关心他。

从5岁开始，李嘉诚就在潮州北门观海寺小学开始了他的学子生涯。这是一所简陋得无法再简陋的学校。当时已是1933年，但新文化运动的浪潮似乎拍不上潮州堤岸，学生们所受的仍是“之乎者也”的传统文化的教育。

李嘉诚5岁入学那天，父亲就给他举行了隆重的“进孔门”仪式。母亲让他吃三道菜（一道是猪肝炒芹菜，一道是豆干炒大葱，另一道是鲮鱼，取自潮州话肝与“官”，葱与“聪”，芹与“勤”谐音；鲮鱼的眼睛特别明亮，给孩子吃鲮鱼意思是期望孩子聪明伶俐、勤奋读书，将来出人头地），并讲了其中的道理。幼小的李嘉诚虽然不能完全明白这一切，但是却也感受到几分父母对他的殷切期望。

大凡有志之人，无论年长年幼，只要心里一旦有了宏大的目标，就会有永不枯竭的动力和永不气馁的行动。所以李嘉诚一有时间就躲在小书房里，如痴如醉地看书，海阔天空地去考虑问题。即使有很多书他不能看懂或似懂非懂，但他仍能凭他的天赋和聪颖努力去领悟。

在书房的小小天地里，李嘉诚常常做着状元及第、衣锦还乡的好梦，他对那些精忠报国的有识之士敬佩不已。

然而美丽与祥和只是暂时的。

1939年6月，日本帝国主义的铁蹄开始践踏这片宁静的土地。整日整夜，日本的飞机对着潮州地区狂轰滥炸，宁和而美丽的潮州城成了一片废墟。

这时候，李嘉诚随父亲转入崇圣小学读书。他永远也忘不了最后一节课历史老师嘶哑的哭音：

“同学们，我们不要做亡国奴啊！”

每天都有惨不忍睹的血腥、惨不忍闻的日本人屠杀中国人的各种罪行发生。因为战乱而失业的父亲，眼巴巴地看着全家人都在发疟疾，却元钱买药治病，十分发愁。战争摧毁了一切，也使李家的生活没有了着落。

1940年的冬天，是四季如春的潮州地区有史以来最肃杀、最寒冷的一个冬天。在家乡实在无法生活的李嘉诚一家人背井离乡，准备逃离战乱，前往香港。

李氏一家冒着随时可能被杀的危险，躲着不时而来的流弹，爬过一道道封锁线，步行十几天，一路风餐露宿，历尽千辛万苦，辗转到达香港。一家人寄居在舅父庄静庵的家里。

走出狭长的面线巷，这是李嘉诚一生中的第一次转折。

侧年代初期的香港，是一个宁静但不太繁荣的地方。但因它处在神州大地的一隅，较少受到战争的侵袭，因此许多躲避战乱的人们都涌到了这里。一时之间，香港挤满了失业的人群。

一到香港，李嘉诚就发现什么都不对了。这个世界完全不像他的家乡，

这里的人们也不像潮州家乡的人们那样敦厚、质朴。年少的李嘉诚感觉到这是一个“金钱至上”的世界，即使是亲戚朋友之间的关系也显得十分淡漠，大家都在“拼命”，都在“挣钱”。一贯与父亲一起享受博学多知、受人尊敬滋味的李嘉诚敏感地发现：在这个地方要受人尊敬，不是靠知识而是靠金钱。于是李嘉诚开始有了一种失落感，暗暗地想着一个百思不得其解的问题：是世界本来就是这个样子呢？还是世界真的变尽管有纠缠不清的困惑，李嘉诚还是没有失望，没有失去信心。在亲友们的帮助下他进入了香港中学读书，比较正规、系统地接触了西方资本主义文明和殖民主义教育。

这里使用的几乎全是英语教材，使李嘉诚复杂的内心世界又增添了一份学业上的惶恐不安。虽然功课困难重重，但对于生性倔强、做事不半途而废的李嘉诚来说，却是一个极好的挑战。

李嘉诚起早贪黑，抓紧一切时间补课。这样，他以他的勤奋、敏锐的头脑、过人的记忆力，渐渐地跟上了班上的学习进度。

然而，正在这时候，李嘉诚的父亲李云经因劳累过度不幸染上肺病。身为长子的李嘉诚一边照顾父亲，一边拼命地温习功课。他知道父亲是给累病的，因此，他希望通过自己的努力，以取得好成绩，让生病的父亲能获得一份精神上的慰藉。

为了给父亲治病，李嘉诚一家的生活过得相当清贫，两顿稀粥，再加上母亲去集贸市场收集的菜叶子便是一天的“美食”，全家唯一的希望都寄托在李嘉诚的父亲身上，希望他能尽快把病养好，让全家能度过这一难关。

但是，父亲还是没有能熬过那年冬天，撒手归西了。作为长子，李嘉诚从此不得不眼含热泪，无奈地结束他的学业出来打工，以维持一家人的生活。

直到今日，李嘉诚仍然记得父亲临终前把他叫到床前，用瘦骨嶙峋的双手，抚摸着眼含热泪的他，哽咽着说：

“阿诚，这个家从此靠你了，你要把它维持下去啊！”

李嘉诚咬着快要出血的嘴唇说不出话来，只知道紧紧拉着父亲的手，拼命地点头。

为了安葬父亲，李嘉诚含着眼泪去买坟地。

卖地给李嘉诚的是两个客家人。按当时的交易规矩，买地人必须先付钱后看地。李嘉诚将钱交给他们之后便坚持要看地。

这两个卖地人走得很快，李嘉诚一步接一步地紧跟不舍，然而卖地人见李嘉诚是一个小孩子，以为好欺骗，就将一块埋有他人尸骨的坟地卖给他，并用客家话商量如何将尸骨弄走。可是，他们并不知道李嘉诚能听懂客家话。

李嘉诚震惊地想，世界上居然有如此黑心、如此挣钱的人，甚至连死人都都不放过，想到父亲一生光明磊落。即使现在将他安葬在这里，九泉之下的父亲也绝不会安眠的。李嘉诚深知这两人绝不会退钱给他，就告诉他们说，不要掘地了，他自己去另找卖主。

这次买地葬父的经历，深深地留在李嘉诚的记忆里，使他初尝了人生的险恶，也促使李嘉诚暗下决心：不管将来创业道路如何险恶，一定要做到在生意场上不坑害人，在生活上乐于助人。

在这件事上，即使是成年人，也很难做出这种理智的举动。这不仅反映了年少的李嘉诚非凡的理智，而且体现了李嘉诚小小年纪就拥有豁达与宽容，以及遇事果断干脆不斤斤计较的大将之风，李嘉诚注定将来必成大器。

父亲死后，14岁的李嘉诚被迫离开了心爱的学校，用他还很稚嫩的肩

膀，毅然挑起赡养慈母、抚育弟妹的重担。

李嘉诚先在舅父庄静庵的中南钟表公司当泡茶扫地的小学徒。李嘉诚到这里之后，学到的第一个功夫就是察言观色，见机行事。他每天总是第一个到达公司和最后一个离开公司。

不仅如此，在端茶倒水期间，勤勉而灵巧的李嘉诚不放弃任何一个学习新知识的机会。他不仅把勤杂工作做得很好，而且还在很短的时间内掌握了钟表的安装、修理，熟悉了各款钟表的使用性能和特点。不久，舅父发现李嘉诚年龄虽小，却很懂得耐心地招待客商，就将他调入高升街的一家钟表店当店员。

这时候李嘉诚只有初中文化程度，内心深处有一种十分强烈的求学愿望。他并没有因为沉重的家庭负担、辛苦的工作而放弃自己的追求。他一直都希望，在拼搏几年之后，能挣上一笔钱，一笔能维持全家的生活和弟弟妹妹念书以及自己重新踏入校门接受正规教育的学费。

李嘉诚由于非常想读书，于是白天工作回来以后，晚上他都要买一些旧书回来用功自学，因生活所迫，学完的旧书还要拿到旧书店去卖，再将卖旧书的钱再买回“新”的旧教科书，这样既学到了知识，又节省了很多钱。

李嘉诚的记忆力非常好。在端茶倒水招待顾客期间，以及在钟表店当店员的时候，他渐渐学会了揣摩顾客的消费心理，并且知道怎样真诚待人，就可以获得顾客对自己的信任。所到之处，他会将自己所听到的新鲜词以及一些古训、谚语，特别是生意上的诀窍——默默地记录下来或默默地记在心里。

辛苦而困难的3年过去了，当年那个14岁的少年已经长成精瘦但结实、英气十足的小伙子了。

17岁的李嘉诚在一家五金制造厂以及塑胶带制造公司当推销员，开始了香港人称之为“行街仔”的推销生涯。

当今世界很多杰出的企业家都从事过推销工作。推销是一门十分复杂而且不容易学会的工作。

最初，李嘉诚向客户推销产品之前，心情总是十分紧张。于是他就在出门前或者路上把要说的话想好，反复练习，从而成功地克服了紧张的心理。渐渐地，李嘉诚发现自己不仅推销有术，而且大有潜力。他那与生俱来的观察能力和分析能力十分适合于做推销员，他总是能凭着直觉看出客户是什么类型的人物，并且能马上了解客户的心理和性格，从而定好相应的推销策略。

李嘉诚认为，在从事推销工作的时候，必须充满自信，而且要熟悉所推销的产品，尽最大努力，设法让客户感到你的产品是廉价而且优秀的。很快，李嘉诚成了全公司的佼佼者。

但李嘉诚从来不喜欢高谈阔论，他认为从事推销工作，重要的有两点：一是勤劳，二是创新。

能吃苦耐劳的李嘉诚，根据香港居民的生活状况，总结出塑胶制品销售的规律，并将这些资料记录在他随身携带的一个小本子上，从而使他的推销工作做得得心应手。

由于出色的推销成绩，李嘉诚18岁就做了部门经理，两年后又被提升为这家塑胶带制造公司的总经理。

走南闯北的推销生涯，不仅初步形成了李嘉诚的商业头脑，丰富了他的商业知识，而且也使李嘉诚结识了很多好朋友，教会了他各种各样的社会知识。同时，在推销过程中，也使他学会了宽厚待人、诚实处世的做人哲学，

为他日后事业的发展，打下了良好的基础。

二、塑胶花大王

李嘉诚极其看重自己产品的质量。他当众宣布：“从今以后，长江的产品，没有次品！”

李嘉诚经过几年生活磨砺之后，逐渐成熟了起来。于推销工作的这段时间虽取得了一定的成功，但毕竟只是一名高级“打工仔”，而他所管理的塑胶企业、塑胶公司的财产毕竟是董事长的，失败的最终承担者也只有董事长本人。企业的成败都与李嘉诚的关系不大，这使十分渴望向社会证明自身价值的李嘉诚下定决心要自立门户。因此无论老板怎样赏识，再三挽留，他都决意要离开，他要用自己平日点滴的积蓄从零开始，自己来亲自创业。

1950年夏天，说干就干的李嘉诚以自己多年的积蓄和向亲友筹借的五万港元在宵箕湾租了一间厂房，创办了“长江塑胶厂，专门生产塑胶玩具和简单日用品，由此起步，开始了他叱咤风云的创业之路。

这个时候，李嘉诚仅仅统率两个部下，在一条小溪边的几间破旧房子里，在昏暗的灯光下，摆弄几台老掉牙的压塑机，夜以继日地进行生产。

塑胶制品是在第二次世界大战结束之后才逐渐风靡起来的。塑胶产品具有价格低廉、经久耐用且容易变换款式等特点，比木材和金属有更广阔的前景，有更大的发展潜力。

开办之初，每天工作16小时的厂长李嘉诚身兼数职。每天大清早他就出门联系业务，回厂之后，一天的紧张工作才算正式开始。这时候，他既是埋头苦干的工人，又是传授技术的师傅，还是一厂之长。到了晚上，李嘉诚还要一头埋在书桌前搞设计，以便第二天能照图施工。同时，他又是一个勇于创新的革新能手，一名名副其实的工程师。到了深夜，便是李嘉诚自修各门功课的时间，而这时的李嘉诚又是一名勤奋的学生。

在创业最初的一段时期，李嘉诚凭着自己的商业头脑，以“待人以诚，执事以信”的商业准则发了几笔小财。但不久之后，一段惨淡经营期来临厂。

几次小小的成功，使得年轻且经验不足的李嘉诚忽略了商战中变幻莫测的特点，他开始过于自信了。几次成功以后，他就急切地去扩大他那资金不足、设备简陋的塑胶企业，于是资金开始周转不灵，工厂亏损愈来愈重。

过快的扩张，承接订单过多，加之简陋的设备和人手不足，极大影响了塑胶产品的质量，迫在眉睫的交货期使重视质量的李嘉诚也无暇顾及愈来愈严重的次品现象。于是，仓库开始堆满了因质量问题和交货期的延误而退回来的产品，塑胶原料商开始上门催缴原料费，客户也纷纷上门寻找一切借口要求索赔。

从做生意开始就以诚实从商、稳重做人处世的李嘉诚付出的代价是很惨重的。这种代价几乎将李嘉诚置于濒临破产的境地。

重朋友、讲义气的李嘉诚咬紧牙关，用帐面上所剩的最后一点尚未还息的贷款，千方百计找原料商订购塑胶原料，并集中力量保证了几批订货的产品质量，在朋友们的帮助下，终于恢复了信誉，使企业出现了转机。

然而，就在李嘉诚拖着疲惫的身体，带着复活企业、度过难关的希望去找客户提货时，客户却以国际塑胶市场突然有变，他们不得不考虑自身利益为由，公然言而无信，拒绝按合同来收货。

这正如俗语所说：“屋漏偏逢连夜雨，船破又遇顶头风”。

当时的香港还是一个法制不太健全的社会，客户的违约失信，使工厂出现严重的亏蚀，使原来有一线生机的塑胶厂彻底掉入了破产的深渊。

这段时间，痛苦不堪的李嘉诚每天睁着布满血丝的双眼，忙着应付不断上门催还贷款的银行职员，应付不断上门威逼他还清原料费的原料商，应付不断上门连打带闹要求索赔的客户，以及拖家带口上门哭哭闹闹、寻死觅活要求按时发放工资的工人们。

充满必胜信心的李嘉诚做梦也没想到，在他独自创业的最初几年里初尝成功的喜悦后，随之而来的却是灭顶之灾。1950年到1955年的这段沉浮岁月，直到今日，李嘉诚回想起来都有心有余悸的感觉，这是李嘉诚创业史上最为悲壮的一页，它沉痛地记录了李嘉诚摸爬滚打于暴雨泥泞之中的艰难历程，它用惨重的失败反映李嘉诚成功之路的坎坷不平最为心痛的一段际遇。

失败其实并不是重要的，最重要的是失败之后是否仍有信心，能否继续保持或者拥有清醒的头脑。

像任何身处逆境的人一样，李嘉诚经过一连串痛定思痛的磨难后，开始冷静分析国际经济形势的变化，分析市场走向。

在种类繁多的塑胶产品中，李嘉诚所生产的塑胶玩具在国际市场上已经趋于饱和状态了，似乎已经没有足够的生存能力，那么意味着他必须重新选择一种能救活企业、在国际市场中具有竞争力的产品，从而实现他塑胶厂的“转轨”。

某一天深夜，李嘉诚自修完当天的功课后，仍象平日一样随予翻阅着一些杂志。当他阅读最新英文版《塑胶》杂志时。发现在一个不大引人注目的地方，刊登了一项有关意大利一家公司用塑胶原料设计制造的塑胶花即将倾销欧美市场的消息。

李嘉诚马上联想到和平时期过着平静生活的人们，在物质生活有了一定保障之后，必定在精神生活上有更高的要求。如果种植花卉等植物，不但每天要浇水、除草，而且花期短，这与当时抓紧时间工作的人们生活节奏很不协调。如果生产大量塑胶花，则可以达到既价廉物美又美观大方的目的，能很好地美化人们的生活。想到这时，李嘉诚兴奋地预测着：一个塑胶花的黄金时代即将来临。

1957年，李嘉诚带着企业复活的希望踏上了学习塑胶花制造技术的征途。

精明的李嘉诚深知生意人对于刚面世的新产品是十分重视的，而且在技术上会有很大的保留，不会轻易地让人学去，故不断以购货商、推销员等身份，甚至不惜打短工，千方百计地搜集点滴有关塑胶花制作的技术资料。

不仅如此，李嘉诚又购置了大量在款式、色泽上各具特色的塑胶花品种带回香港，不惜重金聘请香港乃至海外的塑胶专业人才，对这些购回的塑胶花品种进行研究。他一边进行市场调查，一边了解国际市场的发展动态，希望能找出最受欢迎的塑胶花品种进行大规模生产。

1957年，咬紧牙关走出绝境的李嘉诚开始了他的一系列别具新意的“转轨”行动：生产既便宜又逼真的塑胶花。这在当时的香港还是一个“冷门”。经过李嘉诚的努力以及各方面的促销和广告活动，塑胶花开始引人注目起来，为香港市民所普遍接受。“长江塑胶厂”的名字也开始为人们所熟悉。

重新开出一条道路的李嘉诚，在度过危机之后，便渐渐地走上了稳定发展的道路。

在最初的日子里，资金紧张是制约李嘉诚发展的最主要障碍。为了加速资金周转，他把塑胶花打到了东南亚的市场，同时又就地设计生产适合当地人需要的塑胶花，一举打开了销路，从而也大量地回收了资金。之后，为了在竞争中取胜，李嘉诚不惜降低销售价，实行薄利多销的经营手段。为了打入欧美市场，李嘉诚采取“价廉、保值、创新”的方针来与老牌的生产厂家进行竞争，收效显著。

意大利之行，为李嘉诚重振旗鼓、进攻商界打下个深厚的基础，使李嘉诚不但掌握了塑胶花的制作技术，而且大开眼界。在意大利，他耳闻目睹西方先进企业严格而且也十分科学的管理措施，因而深受启发，所以在他接下来的拼搏岁月里，能大胆起用洋人，大胆利用西方管理思想来管理他的公司。

1957年底，李嘉诚为了适应大规模的生产需要，将“长江塑胶厂”改名为“长江工业有限公司”。李嘉诚开始着手引进西方的管理经验。他认定不管是现在还是将来，企业内部保持高水平的管理，坚持按责任办事是非常重要的。

李嘉诚常常这样告诉身边的人：

“我们长江要生存，就得要竞争；要竞争，就必须有好的质量。只有保证质量，才能保证信誉，才能保证客源，才能保证长江的发展壮大”。

李嘉诚宣布：“从今以后，长江的产品，没有次品”。

今天的李嘉诚给人最鲜明的印象是足智多谋，在经营策略上他从不轻易去冒险，更不会有随便碰碰运气的行动。他的所有决策都来源于对全面、广泛的资料的占有和分析；他的决定，都是按照现行的实际情况而做出的合理的反应，这也是他最为人称道的本领。

然而，李嘉诚的胆识和才华并不都是与生俱来的。除了他得天独厚的天分之外，更多的是来自于他的勤奋和毫不懈怠的求知，以及善于吸取自己与别人的经验教训和谦虚谨慎的作风。

李嘉诚虽然率领企业步出了深渊，但并非就此脱离了困境。这时，他的资金仍然十分不足，生产设备仍旧很简陋。他无法更新设备，增加厂房，招聘技工，生产规模也无法像计划的那样扩大。

正当李嘉诚预感到资金问题会给他的企业带来新的危机的时候，有一位急需大量塑胶花的订货商来到他的公司。

第二天，在香港一家酒店的静谧而优雅的咖啡厅里，李嘉诚和订货商对坐着。有那么几秒钟，他们都没有说话，只是沉默地品尝着咖啡。接着，李嘉诚从手提包里拿出八种按照订货商的要求设计出来的新颖别致的塑胶花，放在外商面前。然后，李嘉诚诚恳地告诉外商：

“先生，这八款塑胶花是我和公司设计人员昨晚一夜没睡按你的愿望设计出来的，有五款我想基本符合你的要求；而另外三款，因为我考虑到你的订货是为圣诞节准备的，因此，在你的要求的基础上，再揉进一些东方民族的传统风味，我认为或许你会喜欢，所以全部拿来，供你挑选。”

精明的李嘉诚明白自己资金不足的劣势，但他看准了这次薄利多销的机会。他敏感地预测到如能与这位订货商达成协议，那么长江工业公司不但可以脱离困境，而且还可以在香港取得相当有利的竞争地位。

李嘉诚接着说。

“就我个人而言，我当然十分希望能够长期与您合作。长江目前虽没有取得足够的资金以及担保，但是我们却可以给你提供全香港最优惠的价格、最好的质量、最优的款式，并保证在交货时按时交货。而且，这八款塑胶花样品，如果你觉得满意，我愿意送给你，只是希望有机会跟你合作。”

李嘉诚这番坦诚相见的话语深深地打动了外商。这位订货商以十分惊讶但又十分欣赏的目光注视着面前这位华人企业家，钦佩他竟然能在一夜之间设计八种款式的塑胶花供他挑选。订货商高兴得情不自禁地握着李嘉诚的手连声说：

“了不起，年轻人，我同意跟你合作，你会干好的！”

这次成功使长江工业公司从此站稳了脚跟，并在香港塑胶企业内有了相当的竞争能力；也使李嘉诚清醒地认识到对一个即使是身处逆境，但决意抓住机会的人来说，不管遇到什么样的艰难险阻，只要有信心、决心和执着的诚意，机会的大门将永远为这些胸怀抱负、希望有所作为的人们而敞开。

不久，李嘉诚又从出口洋行获得准确的消息：美国塑胶市场正在大规模扩大，除了家庭室内插花装饰之外，家庭外的小花园、公共场所的花园场地，都用塑胶花进行点缀。

李嘉诚密切注视市场的动态，并开始逐渐加大广告宣传的力度。他非常希望接洽到资金雄厚的大客户，以图稳步发展。

这年秋天，李嘉诚意外地收到来自北美的一家几乎垄断北美塑胶花进口市场的大公司的电报。电报说这家公司将派一名购货部经理来港考察李嘉诚的工厂，以及香港的其他塑胶花企业，决定从中选一家最有实力的工厂进行长期合作。

李嘉诚在预测到这个机会将带来令人振奋的前景之后，连夜在公司召开紧急会议，并决定马上寻求一切机会向银行申请贷款，以便购入全新的塑胶花生产设备，以及在最繁华的工业区租赁占地万余亩的新厂房。

李嘉诚最大的特点就是一旦看准了就义无反顾地去完成。他与全体员工一起苦战七个昼夜，终于在一周内将一切准备完毕。在北美的购货部经理到达的那一天，李嘉诚亲自开车去迎接这位“财神爷”。当这位经理参观完之后，深感此公司实力雄厚，气派非凡。在经过会晤恳谈之后，这位购货部经理同意与李嘉诚签订长期合约，因此成了长江工业公司的最大主顾。单这一家公司，每年的来单订货都以数百万美元计算。通过这家公司，李嘉诚还与加拿大银行界有了相互信任的友好往来，为李嘉诚以后拓展海外市场埋下了“伏笔”。

在接下来的日子，李嘉诚领导长江工业公司迎来了香港塑胶花制造业最为辉煌的时期。欧美各国对塑胶花的需求量更大了，就连中、下等家庭也渐渐养成了插花的习惯。

李嘉诚充分利用这段鼎盛时期，不断创新。他以高薪招聘塑胶专业人才，研制出欧美用户最感兴趣的接近天然花的喷色塑胶花、特种花、热带新奇花卉，以及具有中国传统特色的中国特种花，从而顺利地打入欧美市场。

李嘉诚利用长江工业公司高品质的塑胶花产品，全方位地争取到了海外买家的长期合约，业务得以迅速增长。

庞大的塑胶花市场，为李嘉诚带来了数以千万港元计的利润，长江工业公司的塑胶花和李嘉诚本人也愈来愈受到塑胶界的注目。“长江”因此而成为世界上最大的塑胶花制造基地，而李嘉诚则被誉为“塑胶花大王”。

三、进军地产业

1978年李嘉诚与包玉刚达成协议，他放弃对九龙仓控制权的争夺，从而改善了与汇丰银行的关系。以此为契机，他于1980年“蛇吞大象”式地收购了汇丰手下的和记黄埔，轰动整个香港并令股市狂升。

1958年初春的傍晚，刚完成一桩生意的李嘉诚怀着难得的好心情，独自驱车前往郊外。汽车在高速公路上奔驰着，李嘉诚扭开音响，车里顿时回旋起抒情曼妙的钢琴曲。一种轻松、畅快的感觉像电流般地流过全身。只有这时候，李嘉诚才知道自己真是有点累了，真想静静地休息一下，调养一下自己。

李嘉诚将车开到一个小山坡上，然后下车细看正逝去的晚霞。他半卧在山坡上，呼吸着夹带着野花的沁人心脾的清香的空气。不远处仍有晚归的农人，再不远处是兴建中的高楼大厦，似乎能隐约听见起重机隆隆的轰鸣。

这几天，李嘉诚心里颇不平静，他在寻求新的发展。经营塑胶花为他带来一笔可观的财富，但李嘉诚预测到塑胶花市场有限，只有几年黄金时间。该从何处着手呢？李嘉诚苦苦思索着。忽然，他眼前一亮：有了，进军房地产！他想起了连日来工厂的业主只肯签短期租约，每次续约，又得大幅度加租的情形。如果自己兴建一座大厦，不仅可以解决工厂自身的问题，而且可以做业主，将大厦空余的厂房租出。对，就向土地“赚钱”。

直到今天，李嘉诚一直保留这种习惯，只要一有灵感，他就牢牢抓住，决不让它成为遗憾。

50年代末期的香港，经济处于突飞猛进的时期。由于当时特殊的历史条件和地理环境影响，弹丸之地的香港成了名符其实的“东方之珠”。特殊的社会环境使香港如同三、四十年代的大上海一样，成为投资者的天堂、冒险家的乐园。地域狭小、人口众多的香港，一下子变成了寸上尺金的地方。

1958年，李嘉诚在香港北角购地兴建了一座十二层高的工业大厦，开始插足地产界，兼营房地产。

李嘉诚看到香港几乎每一个公共场所、办公室乃至每个家庭，所有的装饰都离不开塑胶花，甚至成为亲朋好友之间的送礼佳品。任何事物的发展都会物极必反，属于装饰之类的塑胶花自然也不例外。李嘉诚果断地决定马上“转轨”，生产塑胶玩具。他开始减少塑胶花生产线，将投资重心转移；另一方面开展广告宣传，使长江工业公司生产的塑胶玩具也逐渐跻身于国际市场。

1964年以后，就在所有塑胶花生产厂家都在为产品积压而不得不低价贱卖叫苦连天的时候，在塑胶花战场上激流勇退的李嘉诚，正领导着他热火朝天的长江工业公司，浩浩荡荡地进军国际塑胶玩具市场。

一个善于捕捉机会的人，总是能够在别人还没有觉察的时候看出机会之所在，并执意抓住它，实现它。只有这种人，才可能成功。

1960年，李嘉诚在柴湾购地兴建了两座工业大厦。这两座大厦的面积共12万平方米。而在香港经济迅速发展的50年代末至60年代初期，香港的港岛和新九龙中心地段地价猛升。洞察先机的李嘉诚，统率“长江”先人一步跨入地产界，并成为其中最积极的一支劲旅。

无论过去、现在，乃至将来，没有什么比土地的占有更能显示人们的富

裕。香港的房地产业在香港经济的发展中处于举足轻重的地位，甚至被称之为“香港经济的寒暑表”。在这股房地产经营狂潮中，李嘉诚一方面继续在北角、柴湾、元朗等地大兴土木，建造一幢一幢的厂房，另一方面却异常谨慎地密切注意局势的变化和市场走向。

这段时间，他将自己的经济发展方针订为：“稳健中求发展，发展中不忘稳健”。尽管是小心翼翼，不轻易冒险，但他还是技高一筹地将经营塑胶花工厂所赚取的利润，以及第一幢工业大厦源源不断的巨额收入，全部投资到房地产经营上。

几年以后，由于香港局势的动荡不安，香港的房地产一次又一次不由人意地显示了它大起大落的特色。

1965年在银行信用危机的猛烈冲击下，房地产价格暴跌，许多建筑公司、地产公司纷纷倒闭，从而出现战后房地产第一次大危机。危机一直延续到1967年。就在香港经济各界喘息未止、正待恢复时，1965年又爆发了“反英搞暴”事件。香港再次面临战后一直持续到1969年的最严重的房地产大危机。

在这个人心浮动、百业萧条的大动荡中，李嘉诚再一次显示出他独具慧眼、远见卓识的才能：他一方面加紧稳固大后方“长江工业有限公司”，继续使之在塑胶工业中独占鳌头；一方面不紧不慢、胸有成竹地用现金、用最低价格收购那些急干将物业脱手，弃“船”而去的“有识”之士的地皮和楼宇。

李嘉诚充分掌握地产发展的大趋势，被人们赞誉为“商业奇才”。他总是能够因势利导地变逆境为顺境，既大展拳脚，又稳中求进，为他以后的蓬勃发展的事业打下了坚实的基础。

1971年6月，李嘉诚成立长江地产有限公司，走上集中经营房地产业务的轨道。不久，长江地产有限公司作为经营房地产的正规精锐部队，召开了开战前第一次会议。在会上，雄心勃勃的李嘉诚郑重地提出，要以香港置地有限公司为目标，以置地作为长江进军地产的竞争对手。李嘉诚说：“我们昨天搞塑胶能创第一，我们今天搞地产也要创第一。”

香港置地有限公司，是由英国保罗·遮打与怡和洋行香港代理人祈士域于1889年联合创办的，号称世界上最大的地产发展商，有“地产业王”之称。

随着社会经济愈来愈集团化、规模化地发展，当传统的独资企业和合伙企业对大规模集中资金无能为力的时候，一种由能够透过股份经济制度，灵活积聚分散在四面八方，千家万户的点滴之财的股份公司便应运而生了。

1972年7月31日，李嘉诚把握香港股市处于牛市巅峰的机会，将长江地产改名为长江实业（集团）有限公司，并于同年10月向远东交易所、金银证券交易所以及香港证券交易所申请股票上市，11月1日获准挂牌，法定股本为2亿港元，实收资本是8400万港元，每股2元，升值1元，即以每股三元的价格开始公开上市发行。

在香港股市处于巅峰期时正式挂牌的长江实业，一出台就受到股民的宠爱。

自60年代末期至70年代初期，香港掀起了“要股票不要钞票”的狂潮。然而好景不长，在1973年中期世界石油危机的猛烈冲击下，香港经济受到了巨大影响。

这段时期，沉稳持重的李嘉诚在塑胶花、房地产经营方面显示了他的独

创性之后，又在经营股票方面再一次表现出他的远见卓识，以及对事物发展规律超乎寻常的领悟力。由于对房地产业行情看好，这样就在人们用低价卖出物业并用所得的钱去买股票时，李嘉诚统率他的长江实业一边发行股票，一边用发行股票所吸收的资金成批地收购那些低价出卖的物业。

1974年5月，李嘉诚领导长江实业与实力雄厚、作风稳健的加拿大帝国商业银行合作，成立由李嘉诚出任董事长兼总经理的加拿大恰东财务有限公司。这个联营公司的建立，不仅为发展中的长江实业引进大量现金，而且为长江实业在接下来的拓展海外、横向发展的过程中，开辟了一条潜力深远的“高速公路”。

1974年6月，长江实业更大开香港股在加拿大的先河：长江实业股票开始在加拿大温哥华挂牌上市，从而使得长江实业由此更加轻松自如地驰骋于国际金融市场。

在李嘉诚的创业生涯中，最值得一提的是1977年。这一年是李嘉诚和他的李氏财团经过20余年的稳打稳扎、步步为营的奋斗，真正脱颖而出的一年。他大开华资吞并外资之先河：著名的“美资永高公司收购战”，以及力挫群雄，击败香港置地房地产公司，购得中区新地王的两次战役，成为使香港英资、外资惊诧不已、而使中资兴奋不已的热门话题。

位于香港中区地下的中环和金钟站段，是香港中区最繁华的地段，也是世界上最值钱的地皮之一，每平方米的地价高达1万港元。如果能在这一块享有“地王”之称的地皮竞争上夺标并成功地发展物业，不仅能带来丰厚的利润，而且夺标公司还可由此增强信誉且名声大振。

这对于“瞅准机会，决不放松”的李嘉诚来说，简直太富有挑战性了。

对这一仗李嘉诚有充分的信心。早在1976年，李嘉诚就获悉香港地铁公司为购得中区邮政总局旧址地皮，曾与香港政府磋商多次，希望部分用香港地铁公司的股票、部分以现金支付，但是港府坚持用现金购买。于是既精通经营之道、又精通金融之道的李嘉诚，再次利用出售楼宇和发行新股的方式，集资数亿港元现金，以打有备之战。

不仅如此，李嘉诚还获悉香港地铁公司与政府达成有关九龙湾车厂及邮政总局旧址的批地协议：地铁公司必须耗资近六亿港元现金用于购地。于是，李嘉诚针对当时地铁公司因为高额贷款筹集现金购地而急需现金尽快回流的具体情况，提出一个将两块地盘设计成一流的商业中心和写字楼相结合的综合型商业大厦的建议，而且一反地产界只租不售的常规。为了稳操胜券，李嘉诚还相继抛出了两个诱饵。其一是为了满足香港地铁公司急需现金的要求，长江实业主动提出提供现金做建筑费；其二是将商业大厦出售后的利益由地铁公司和长江实业公司分享，并且再超平时分红各五成的常规，由地铁公司占51%，长江实业占49%。

1979年1月14日，香港地铁公司正式宣布，中环邮政总局旧址公开接受招标竞投。素有“地产皇帝”之称的置地公司，一度盛传是夺标呼声最高的公司。消息传到长江实业，李嘉诚听后淡淡一笑，说：“传说总归是传说，到底名花谁主现在尚无法定论。”

在这次“地王”公开招标竞投活动中，香港地下铁路公司先后收到30个财团以及地产公司的投标申请。

1977年4月5日各家报纸以大标题报道：“长江击败置地，夺得旧邮政总局地段。”

“这块平均地价每平方米1万港元的‘地王’，早为大财团觊觎，卒为长江投得。据地下铁路公司透露，主要原因是长江实业所提交的建议书内列举的条件异常优厚，终能脱颖而出，独得与地铁公司经营该地的发展权。”

李嘉诚终于力挫多家竞争对手，一举击败一度呼声甚高的香港地产界巨子——香港置地有限公司，被人们誉为“长江实业扩张发展中的重要里程碑”，“乃华资地产的光辉，值得开香槟庆贺”，并一致认为此举意义重大，算得上“三级超升”。

1978年5月，李嘉诚投标所建的环球大厦开盘，总值约5.92亿港元的物业，于广告刊登后8小时内全部售完。

1978年8月，李嘉诚投标所建的海富中心开始拍卖，交易总价为9.8亿港元，创造开盘售楼一天交投最大的记录。而贯穿其中作为主角的李嘉诚和长江实业，不仅赚得数亿港元，而且从此名声大振。

不仅如此，李嘉诚继续运用活力强劲、波涛汹涌的香港股票市场，发行新股票，吸取更多资金；甚至直接运用股票，给予对方非常合理的价格而购入成批物业。

其中，耗资近2.5亿港元，以豪华、庄重、典雅的面貌呈现于香港人面前的华人行新大厦，雄踞于港岛中区最为繁华的商业中心地带；并与香港上海汇丰银行联手合作，对半出资成立华豪有限公司，以全新的香港速度，重新创建华人行商业大厦，可以说是李嘉诚又一杰作。

几年前，九龙仓与天星码头以及电车公司合并，将码头和货仓移至葵涌和荃湾，再将剩下的大量地皮集中起来兴建酒店、商场和办公室。然而，九龙仓的管理并不是运用最先进最科学的方法，所以收入极低。其中的地价实际上早已寸土尺金，而股票价格却多年没有长进。

九龙仓当时的这种状况以及潜力深厚的经济环境，自然是不能不使人“想入非非”。李嘉诚开始不动声色地利用分散户名暗购的方式，悄悄地收购大量九龙仓股票。九龙仓股票的“炒家”炒得正值兴头，自然不肯下马；而嗅到“腥味”的后来者，诸如大华资财团，其他英资财团，部分外资财团，纷纷蜂拥而来，九龙仓股票水涨船高，只升不降。

作为英资怡和财团台柱之一的九龙仓集团顿时慌了手脚，在紧急布置反收购行动之后，也到市面上高价大抢散户持有的九龙仓股票。

然而，令人遗憾的是怡和财团也确实运气不佳，一直处于混乱状态。后来怡和财团只好打出最后一张王牌，求助于英资财团的大靠山——汇丰银行。

1978年7月，汇丰银行介入九龙仓争夺战，从而使竞争更加激烈。

1978年7月，在中环文化阁一间幽密的客厅里，李嘉诚悄然约见与英资争夺九龙仓的另一个资金雄厚的华资财团主席——“船王”包玉刚爵士。

李嘉诚开诚布公地说明来意，坦言告诉包玉刚自己有意出让手中所持有的1000万股九龙仓股票。纵横四海的包玉刚自然不是等闲之辈，在这之前已经揣摩到李嘉诚的这一步棋。于是两个同样具有大将之风的中国男人马上握手成交了。

通过这次会晤，李嘉诚与包玉刚不仅增进了彼此的友谊，而且双方还达成一项协议：李嘉诚将手中所持有的1000万股九龙仓股票全部转卖给包玉刚，而包玉刚也将手中持有的另一老牌英资洋行和记黄埔的股票转卖给李嘉诚。

这样一来，包玉刚因此得到了吞噬九龙仓的绝对优势，而李嘉诚在这次九龙仓争夺战中，毅然放弃最后的争夺机会，不仅加深了与世界船王之间的友谊与合作关系，而且巧妙地回避了与介入九龙仓争夺战的汇丰银行的正面冲突，为日后与汇丰银行的联系，争夺和记黄埔打下稳固的基础。

曾经去日本考察商务并洽谈的李嘉诚，看到几乎在每一个无论大小或地位高低的日本企业主的办公室里，都高高地悬挂起引人注目的“忍”字。善于吸取他人之长的李嘉诚，将这个“忍”字移植于心底，以便在进行重大决策时作出冷静的思索，而绝不凭一时冲动仓促行事。九龙仓争夺战中，李嘉诚能够退出高潮，屈居其次以致成功正好证明了这一点。

1979年底，李嘉诚打了他本世纪创业生涯中最成功、最动人、最漂亮的一仗。

长期以来，目光敏锐、捷足先登的李嘉诚一直密切注意和记黄埔的发展，充分预测到和记黄埔将是一家极具发展前途的集团公司。而且李嘉诚也知道和记黄埔不会长期留存在汇丰银行手中，因为国际上著名的汇丰银行不会长期背上“银行操纵企业”的黑锅，这就意味着汇丰银行出售和记黄埔的股权是绝对可能的。

李嘉诚放弃九龙仓控制权的争夺，得以与汇丰银行增进友谊。这之后不久，李嘉诚以自己精明能干、诚实从商的作风，以及日益壮大的长江实业如日中天的实绩，得到了汇丰银行董事会主席沈弼的欣赏，从而顺利地得到汇丰银行手中和记黄埔的部分股权。

紧接着集中火力的李嘉诚，拿出“咬定青山不放松”的气势，对英资和记黄埔穷追不舍，并继续在股市上大量吸纳和记黄埔的股票。1980年11月，长江实业通过整整一年不间断的努力，终于成功地拥有超过40%的和记黄埔股权。

1981年1月1日，李嘉诚正式出任老牌英资洋行和记黄埔有限公司董事局主席。

香港新闻界轰动到极点，各报刊杂志纷纷用醒目的标题，形容李嘉诚这次“蛇吞大象”式的成功收购，有如在香港上空投放了一颗原子弹，其石破天惊的能量，不仅轰动整个香港而且令股市狂升。

直到今天，李嘉诚财团仍是香港最大的地产发展商和物业拥有者。他属下的各公司拥有已完成的物业面积共达1655万平方米，正在建设中的物业发展项目达3733万平方米，而且，还拥有可供未来十年发展之土地储备2200万平方米，一跃而为“地产大王”。他终于实现了“赶超置地，争夺第一”的豪言壮语。

四、疯狂收购

1986年11月，李嘉诚在欧洲发行总值港币7.8亿元的可兑换的国泰航空公司股份债券，由此在短短的半年时间内，获利高达2.5亿港元。

50至60年代牢牢控制香港经济的怡和、会德丰、和记黄埔、太古等四大英资洋行，在华资采取“集中火力，各个击破”的战略战术和飓风式的围追堵截之下，原来由它们控制的和记黄埔集团、香港电灯集团、九龙仓公司和会德丰集团，先后被日益壮大的华资鲸吞而去。

这一次华资财团准备集中火力，以图锯下虽然年事已高，却又“肥”得

流油的狮子的“大腿”——香港置地有限公司。

英资置地公司一直为老牌英资洋行情和集团所控制，怡和集团的主席也理所当然地成为置地公司的主席。曾经鼎鼎有名、号称世界上最大的地产商的置地公司，又拥有绝大部分香港商业金融中枢——中环的物业。

这一切，对李嘉诚的诱惑力是可想而知的。只有傻瓜才会不去考虑争夺置地公司控制权，更何况一直以“最具野心”而著称商界、精明过人的李嘉诚呢？

面对愈来愈严重的来自华资集团的威胁，怡和主席纽壁坚采取断然措施，开始紧密部署并修筑他的防御工事。怡和内部实行互控，采取这种“连环船”的战略战术，互相把持对方的控制性股权，的确有固若金汤的作用，使得觊觎已久的华资财团难以越雷池半步。

稳固后的怡和财团一改往日进军海外的战略部署，为充实自己的实力而大举反攻香港。然而在一系列争购庞大物业的行动中，怡和本身现金资源耗尽，从此债台高筑，整个集团所部署的投资以及拓展系列业务一筹莫展。1983年地产市道崩溃，置地亏损13亿港元，由互控结构带来的互相拖累，使怡和的纯利剧减八成。而身为主席的纽壁坚也不得不黯然下台，由年轻的苏格兰人西门凯瑟克接任。

西门凯瑟克早已得知身怀巨资且野心勃勃的李嘉诚便是围攻他百年祖业怡和以及正招兵买马直取置地的“魁首”。但是，即使恨得牙根痒痒也毫无办法，一方面银行频频催还贷款，另一方面西门凯瑟克也实在是太想耗费李嘉诚的巨资来换得怡和与置地的宁静了，只好借此机会来个“丢车保帅”。

经过长达16小时的磋商，这宗原来被香港新闻界形容为“香港有史以来最大之公司交易”，涉及款项高达29.8亿港元的“港灯收购战”总算告一段落，双方达成协议。

李嘉诚透过和记黄埔动用29.8亿港元巨资，收购港灯四亿五千三百九十七万余股股票。其中李嘉诚的购入价优惠到低于当日市价的15%，由此李嘉诚可赚差额高达4.57亿元。而置地必须放弃股票末期高达1.3亿港元的股息。这样一来，李嘉诚收购港灯的成功显而易见了。

李嘉诚用巨资投资香港的行动，振奋了彷徨时期的香港经济，以至香港舆论界纷纷赞扬道：“李嘉诚投下了使香港重振信心的一票。”

1988年2月，华资财团重组攻势，再次进攻置地。

4月底，在华资财团即将收购置地的消息刺激下，置地股价升至8元9角。

4月28日，怡和财团全力以赴，积极部署反收购措施，并透过其属下的怡策和文华东方发表联合声明发行新股。

4月28日晚，长江实业的李嘉诚、新世界发展的郑裕彤、恒基兆业的李兆基以及中国国际信托投资公司的荣智健，针对怡和发出的反收购讯号召开会议，讨论应变措施。

经过详细讨论，华资财团为了防止置地为摊薄华资财团手中持有的股份，而发行新股给怡策的手段，决定以“快刀斩乱麻”的方式结束战斗。

5月4日下午六时，香港股市收市以后，以李嘉诚为首的华资财团邀请西门凯瑟克进行谈判。李嘉诚开诚布公说明来意，单刀直入地说：“西门凯瑟克先生，我们四家财团已经决定，以每股12元的价格，购买怡策手中持有的25.3%的置地股票权。”

早已领教过李嘉诚深藏不露且极具威慑力的谈判术的西门凯瑟克，马上转守为攻加重语气说：

“不可能，每股必须 17 元，这也是股灾前愿意支付的价格。而现在置地的资产和租金都不曾下跌，怎么可能以每股 12 元的价格成交给你呢？”

对于意料之中的反应，李嘉诚听后轻轻一笑，压紧话头反驳道：

“西门凯瑟克先生，你似乎在强人所难，而且你现在还有意忽略了一个关键问题，那就是‘市价’。你我都不是外行商家，按照商业惯例，只要收购方提出的价格高出对方市价的 2 至 4 成便可生效，更何况，我们提出的价格，已高出置地目前市价的 4 成有余呢？”

西门凯瑟克无言以对，但仍强硬地坚持每股 17 元的收购价。

李嘉诚预感到如这样僵持下去将十分不利，便使出“杀手锏”：将四大财团谈判前拟定的一份每股 12 元全面收购置地股份的文件，出示给西门凯瑟克，并一字一顿地说：

“西门凯瑟克先生，我必须很遗憾地告诉你，如果今天谈不拢，明天上午四大财团将宣布以每股 12 元的价格全面收购置地。”

西门凯瑟克大吃一惊，李嘉诚这一招是他不曾料到的，而且从开始到现在，在他心目中，中国人始终是逊色的。“什么时候中国人开始变得这么强大，这么有魄力呢？”西门凯瑟克无法解答自己心中的疑问。

西门凯瑟克强硬的态度不得不缓和下来，迫于华资财团的压力，决定议价购入四大财团手中所持有的置地股份。但深受华资侵扰之苦的西门凯瑟克这次来了一个绝招，他提出了一个附带条件：华资财团 7 年内不得沾手怡和系股份。

至此，再次耗巨资以图享受 7 年“平安”日子的怡和总算呼出一口长气，苦守八年之久的一座危城——置地，也总算小解“7 年之困”。

1985 年 12 月，李嘉诚宣布和黄与港英当局达成协议：填海 29 公顷，在葵涌兴建六号码头，投资高达港币 20 亿元，完成后年吞吐量达 80 万个标准箱。届时和黄属下的香港国际货柜码头集团的年吞吐量共可达 160 万个 20 万吨容量的货柜，并将葵涌货柜码头总面积扩充至 57 公顷。

1986 年，李嘉诚所统率的和记黄埔捷报频传。在李嘉诚的揉和中，在西方之精华的高科技管理之下，和记黄埔成为除银行业之外的香港最大的多元化投资控股及贸易公司，是香港规模最庞大、获利最丰厚的桂冠集团之一。正如李嘉诚在 1986 年度和记黄埔的业务报告中所言及的：

“本集团坚持不渝之目标是不断茁壮成为一家基础广大，而主要业务以及控股权利中心仍牢固植根于香港的国际性集团。”

这一年，和记黄埔属下的和记电话，通过 28 处无线电发射，接受台通达全港各地，成为香港分区讯号系统式手提及流动电话的最大经销商。同时，早在 1986 年就着手收购的和记传呼有限公司，动用港币 2 亿港元收购香港 20 家传呼公司，成为占有率达 40% 的全港最大的传呼公司。

1986 年 11 月，李嘉诚部署和黄与长江实业重新组织一家公司，在欧洲发行总值港币 7.8 亿元的可兑换的国泰航空公司股份债券。通过这次变相批售国泰航空公司股份，和记黄埔与长江实业在短短半年的时间内，获利高达 2.5 亿港元。

1987 年 9 月 14 日，大有“锦帽貂裘，千骑卷平岗”之气势的李嘉诚在记者招待会上兴奋地宣布：其控制下的四家上市公司已经集资 103 亿元，并

且动用其中的 29 亿收购英国大东电报局 4.9%之股份，其余用于扩建第六、第七号码头，以及兴建四号码头货物分发中心。

自 80 年代后半期以来，李嘉诚一改从前在香港所进行的长期策略性的收购活动，重新着眼自身结构与业务的整顿和进一步加重业务国际化的比重之有关政策。

首先他进行了一系列的改组活动：1987 年将港灯集团的非电力业务分拆成为嘉宏国际集团有限公司；1988 年长江实业进一步将青州英妮私有化；1989 年和记黄埔将属下的安达区大亚集团售予长江实业。

李嘉诚这一系列调整集团内部的组织结构等措施，不仅仅便于理顺集团内部的业务分工和利润分配，而且也为今后新的投资创造条件。

接下来，李嘉诚还通过加强对和记黄埔的货柜码头和电讯业务等方面的投资，促使业务进一步多元化。

1986 年，李嘉诚财团趁石油价格处于低潮时期，收购赫斯基石油公司 52%的控股权。其中李嘉诚家族占 9%；和记黄埔和嘉宏国际各占互成权益的 Union Faith 占 43%，共耗资 32 亿港元。

1986 年，李嘉诚进军北美能源业的同时，并没有放过欧洲能源市场。同年 12 月初，李嘉诚私人斥资港币 1000 万元，收购英国伦敦上市的克拉夫石油公司 4.9%的股权。

1988 年 4 月，李嘉诚联合新世界发展主席郑裕彤、恒基兆业主席李兆基以及李嘉诚持有股份 10%的加拿大国际商业银行，在加拿大成立协和太平洋公司，获得加拿大温哥华世界博览会旧址的发展权。

1988 年 6 月，李嘉诚将扩张的目标回首注目于腾飞之中的亚洲地区。

李嘉诚联合香港商界巨亨李兆基、邵逸夫、周文轩、曹文锦等，投标获得政局稳定、深具潜质的亚洲四小龙之——新加坡的展览中心发展权。

1989 年，李嘉诚统率和记黄埔成功收购英国 Quadrant 集团的蜂窝式流动电话业务，成为和记黄埔通讯业务进军欧美市场的起点。

1990 年 6 月，和记黄埔又以 1.6 亿港元收购美国通讯器材制造业 AT & E 集团的可换优先股。

李嘉诚潇洒自如地挥舞着集资收购战的魔棒，进行了一系列的收购行动。

统率李氏王国内外并举、纵横驰骋的李嘉诚，为他呕心沥血的大半生所奠定的宏伟基业，在激动人心的全球大商战中进行着令人为之振奋的全面出击。

五、知人善任，饮水思源

有一次，李嘉诚在街上看到一位 70 多岁的老太太兜售有奖债券，十分辛苦。回公司后，李嘉诚便派人将其债券全部买下。老人得知真相后，泣不成声。

今日的世界是一个瞬息万变的世界，今日的世界是一个突飞猛进的世界。贯穿在这种划时代的大变革之中的世界经济，也呈现出愈来愈激烈的商业竞争态势，而这种激烈的商业竞争，实际上是企业与企业之间的人才和智慧竞争。

李嘉诚正是其中主宰和操纵这些竞争的高手。

50年代初期就跟随李嘉诚南征北战的创业者——上海人盛颂声和潮州人周千和，就是李嘉诚创业兴家的将相之才。

1980年，被李嘉诚提升为副总经理的盛颂声，在回答记者关于“长江实业在强敌环伺的情况下，终能脱颖而出，原因何在”的问题时说：

“靠李嘉诚先生的决策和长江实业上下齐心的苦干。李嘉诚先生决策快速而准确，这么多年来从没看错过人，没做过错误的决定……。”

以诚感人，人亦以诚感之。李嘉诚的真诚与善待下属，令下属对他忠心耿耿。

在长江实业发展具有一定规模之后，李嘉诚便开始着手选拔人才和发掘人才。他打破东方家族式管理企业的传统格局，构架了一个拥有一流专业水准和超前意识而且组织严密的现代化“内阁”，来配合他苦心经营起来的庞大的李氏王国。

正如一家评论杂志所称道的：“李嘉诚这个内阁，既结合了老、中、青的优点，又兼备中西方色彩，是一个行之有效的合作模式。”

李氏王国的业务包括地产、通讯、能源、货柜码头、零售、财务投资及电力等，十分广泛。而围绕在李嘉诚身边协助他经营的得力助手，计有长江实业及和记黄埔董事局副主席麦理斯、长江实业副董事长兼总经理周千和以及董事周年茂、霍建宁、和记黄埔董事兼总经理马世民，以及长江实业董事洪小莲。

毕业于香港大学的霍建宁，自1979年在美国留学归来后，就进入长江集团，出任会计主任，其后又考得澳洲会计师资格，到1985年被委认为长江实业董事。处事低调的霍建宁，有着杰出的金融头脑和非凡的本领。

曾经由李嘉诚指定为长江实业的专门人才而被送往英国攻读法律的周年茂，当年30余岁，是周千和的儿子，1983年就被李嘉诚选为长江实业董事和公司指定发言人，书生型的周年茂是经营地产的老手。

曾经在60年代末期，也就是长江实业尚未上市之前就作为李嘉诚的秘书，跟随李嘉诚长达21年之久，为李嘉诚立下汗马功劳的精明能干的“女强人”洪小莲，直到今天仍是长江实业董事，深得李嘉诚信任。

不仅如此，深悉“古为今用，洋为中用”的李嘉诚，从古代圣贤的做人风范中，不断学习和领会待人接物的正确态度。

60年代初期的李嘉诚开始注意回避东方式的家庭化的企业管理，并在当时就开始大胆起用洋人。李嘉诚高薪聘请了一位美国人Erwin Leisner出任总经理，负责日常行政。这之后不久，又聘请了一位美国人Paul Lyons为经理，配合原来的200余位基层管理人员实行企业的国际化管理，自此长江实业的管理格局更加蔚为壮观。

可以说，李嘉诚今日取得如此巨大的成就，与他集中西方企业管理的精华，大胆起用外国人是紧密相关的。李嘉诚财团今日成为纵横东西的跨国财团，一定程度上便是他周围这些外国人既出谋献计，又充当“大使”在前方“冲锋陷阵”的结果。

李嘉诚所器重的另一个外国人，就是英国人马世民。

1966年，雄心勃勃的马世民来到香港，是为了加入当时控制了整个香港经济的怡和财团。马世民聪明好学，积累了大量融合东西方企业管理之精华的企业管理经验。他已经学会了怎样在亚洲经营商业，也更精明地看出香港的发展前景。

70年代末的一天，一个很偶然的机会有，马世民与李嘉诚攀谈起来，马世民感慨之余说：

“目前来说，我的经验及能力还有待于边干边学。但香港是这样，当你拿出真本事做生意时，你就学得很快。”

这句话给李嘉诚留下了深刻的印象，此时他正在有目的地含而不露地发掘人才，因此他立刻把注意力放在了马世民身上。

1984年，一直默默注视马世民发展的李嘉诚，看到任用马世民的时机已成熟，便通过和黄收购了马世民自己创办的公司，并将当时名不见经传的马世民提升为和记黄埔董事兼总经理。

在总结自己的用人心得时，李嘉诚曾生动地说：

“知人善任，大多数人都会有部分长处，部分短处，好象大象食量以斗计，蚁一小勺便足够。各尽所能，各取所需，以量材而用为原则。又象一部机器，假如主要的机件需要用五百匹马力去发动，而其中的一个部件则只需半匹马力去发动，虽然半匹马力与五百匹马力相比小很多，但也能发挥其作用。”

“就如在战场，每个战斗单位都有其作用，而主帅未必对每一种武器的操作都比士兵纯熟，但最重要是首领亦十分清楚每种武器及每支部队所能发挥的作用……统帅只有明白整个局面，才能出色地统筹和指挥下属，使他们发挥最大的长处以取得最好的效果。”

李嘉诚的成功，也是他知人善用的成功。

广罗天下之才而以诚相待的李嘉诚，用思想也用行动成功地证明了古代思想家荀子所说过的一句至理名言：

“每一个凡人，其实都可以成为伟大的禹。”

李嘉诚取得成功的第二条经营之道是他善于保持与金融证券界的密切关系，善于集资发展自己的业务。

香港作为金融中心拥有巨大的资本市场，是中国引进外资的重要渠道和集资场所。香港是第四大国际银行贷款筹集所、国际外汇市场远东交易中心和世界第三大黄金市场。

在香港，不会利用金融业就等于不会做生意。

李嘉诚股票上市的战略决策，为长江发展成为庞大的集团在资金问题上开辟了一条宽广的道路，这是他跨入超级巨富行列的又一个关键的步骤。

随着经营规模的扩大，李嘉诚在证券界的支持下，不失时机地扩大招股，为房地产王国的建立积聚了可观的资金。

金融界对李嘉诚的支持，除了大通银行、汇丰银行常向他提供利息相当有利的长期贷款外，最令他骄傲的是在收购和黄时，汇丰对他表现出的信任。对此有人评论说，向来官商交易，送好处去的是商人；这回却倒过来，送好处去的是官家，得利的却是商人。这种现象绝非偶然，乃是香港过渡时期的产物。汇丰此举进一步改善了它与本地华资集团甚至与中国的关系。汇丰银行董事局主席沈弼与李嘉诚私交很好，他对李氏的精明能干、正派诚实十分欣赏。他也不会不注意到李嘉诚是中国政府依赖的爱国者，可以在沟通汇丰银行与中国政府方面起着某种特殊作用。

李嘉诚在事业有成的同时，还拥有一个温馨和睦的家庭。

李嘉诚的母亲是一位刻苦耐劳、善良贤惠的母亲。李嘉诚的父亲病逝之

后，这位坚强的母亲独立抚养3个未成年的儿女，在贫困生活中挣扎求存。

在李嘉诚早年创业时期，事业上不管是成功还是失败，母亲的慈爱永远是李嘉诚奋力拼搏时的精神支柱，母亲永远是儿子的大后方，永远都以无私的目光注视着她的儿子，支持她的儿子。

平时李嘉诚对母亲非常尊重，总是想尽一切办法使母亲开心。在母亲患病住院治疗期间，李嘉诚细心护理，关怀备至，无论工作多么繁忙，每天晚上，他必然和妻子一起与病榻之中的母亲共同度过。

李嘉诚常常回想起当年到香港的时候，与表妹庄月明第一次见面的情景。

那是1940年的冬天，11岁的李嘉诚正用好奇的目光注视着香港这个花花绿绿的新奇世界。舅父庄静庵笑呵呵地领出一个穿着校服的7岁大的女孩子，并告诉李嘉诚，这个小女孩就是父母常常谈起的月明表妹。

这时候，虽然生活十分清苦，但是青梅竹马、两小无猜的李嘉诚和庄月明却在一起度过了一段的快乐的童年时光。

随着年龄的增长，李嘉诚开始用一种深情款款的目光注视着表妹，开始有意无意地希望多知道一些关于表妹的消息。

同李嘉诚一样，在庄月明的内心深处，对于奋力拼搏、创大事业的李嘉诚也非常敬佩。尽管李嘉诚为人相当含蓄，感情从不外露，但是庄月明仍然能够体会出李嘉诚那种“并不是为了赚钱而赚钱，而是要自立，要充分显示自己的能力和实力”的顽强精神，而这正是庄月明所喜爱的。

有情人终成眷属。1963年是李嘉诚在人生的道路上最幸福的一年。这一年，他终于娶了他心爱的表妹，这使他事业如虎添翼，既得到了一位贤内助，又得到了一位强有力的帮手。

这之后，任职长江实业执行董事的庄月明，在工作上勤勤恳恳，十分默契地配合李嘉诚；在生活上，对李嘉诚体贴入微。即使后来她退出长实，主持家事，在公司的重大发展规划上，她也常常是为李嘉诚出谋划策的核心人物。

然而，天有不测风云，伴随李嘉诚艰苦创业的庄月明，在与李嘉诚相濡以沫度过27个春秋之后，竟等不及深深爱恋着她的李嘉诚好好地回报就因心脏病发作，离他远去了。

如果说驰骋商场的李嘉诚以准确的预测能力、敏锐的目光闻名国际商界的话，那么值得一提的另一位目光敏锐者，便是秀丽博学的庄月明了。是她在李嘉诚身无分文的时候发现他的巨大潜力，而且不论是在李嘉诚被迫辍学的时候，还是李嘉诚艰苦创业的时候，庄月明都是李嘉诚最忠实的支持者和拥护者。失去庄月明，真是李嘉诚一生中的最大的不幸。

香港经济发展过程中的一部分体现在“逆境成才”、白手起家的有识之士的身上。至于这些成功人士的第二代是否能象他们的父辈一样，树立刻苦耐劳、自强不息的斗志，继承他们的事业并发扬光大呢？

从1964年8月李泽钜出世开始，以及接下来的1966年11月李泽楷出世，香港富豪李嘉诚就面临了怎样抚养自己的孩子，并使他们成为有用之才的问题。

李嘉诚在与妻子研讨之后，规划了一条使他们的爱子成为有用之才的道路。他们认为首先是让孩子感到家庭的温暖，感觉到父亲和母亲无微不至的关怀与爱心；其次是要孩子得到良好的教育。

在李泽矩、李泽楷的成长过程中，李嘉诚倾注了大量的心血。李嘉诚在让父爱的光环时时刻刻陪伴着他们的同时，也严格要求他们知书识礼，谦虚做人，而绝不允许他们像其他嘴里含着银匙出世的“公子阶层”那样目空一切。

在李嘉诚的全心栽培下，今日香港对已经长大成人的李氏兄弟评价很高。

为了培养儿子们的独立处世能力，让他们更多地积累商业经验，李嘉诚允许两个儿子在大学毕业后，各自在加拿大创业一段时间，以证实自己的才华。李泽矩在加拿大的温哥华开设了一家地产开发公司；而李泽楷则在位于多伦多的加拿大投资银行担任最年轻的合伙人。直到1990年初，李嘉诚才将这两位兄弟召回香港，让他们留在身边，帮助自己，继续传授人生经验：“注重自己的名声，努力工作，与人为善，遵守诺言，这些对你们的事业非常有帮助。”

象天下所有的父亲一样，李嘉诚很爱他的两个儿子。直到今天，只要一提起儿子，那种掩饰不住的自豪感便会油然而生。

“现在他们都有自己的天地，而且都是很难得的人才。他们已经取得了高等学历，具备先进的管理知识。他们今天在社会上做事，并不是靠李嘉诚三个字来闯世界。即使我不在，凭着他们个人的才干和胆识，都能各自独立生活，并且养家糊口，撑起家业。”

李嘉诚作为香港市民的一分子，关心社会进步，关心民众疾苦。他特地成立李嘉诚基金有限公司。

李嘉诚从1978年至1990年12月捐赠教育方面款项达1770万元。他对香港教育事业的赞助是多方面的：既有中小学也有高等学校；既有成年教育，也有职业教育。此外还有各种奖学金、教育基金。

李嘉诚对香港医院、诊所及医疗基金的捐赠，十多年间超过9000万元。发展医疗事业是李嘉诚捐款的重点之一。沙田威尔斯亲王医院——李嘉诚专科诊所，就是一个生动的例子。沙田威尔斯亲王医院是一所教学医院，耗资9.61亿元，占地10万平方米，楼面总面积11.42万平方米，病床1400多张。是香港首座冷气调节的政府医院；而李嘉诚专科诊所是该医院的一个诊所，是港英当局推行社区医疗服务计划的一部分。这家具有相当规模、设备先进的现代化专科诊所，除了为沙田新市镇及新界东部其他地区迅速增加的人口提供全面服务外，还能辅助威尔斯亲王医院为中文大学医学系学生提供临床训练设施。

李嘉诚对香港社会福利及其他事业的捐赠达2500余万元。作为香港公益金副赞助人，他从1977年开始每年对香港公益金都有20万元以上的捐款。他对以前几任港督以及香港社会名流命名的基金会，也都给予热情支持。

李嘉诚悲天悯人，颇具菩萨心肠。有一次，有一位老太太在兜售有奖债券，碰巧李嘉诚路过，老太太喊道：“先生，请买有奖债券。”李嘉诚看到这位老太太已经70多岁了，沿路叫喊十分辛苦，回公司后，马上派人找到这位老太太，把她的全部有奖债券买下来。这位老人后来知道他就是李嘉诚时，感动不已，泣不成声。

1978年秋，李嘉诚应中华人民共和国国务院的邀请，以港澳同胞国庆旅行团成员的身份，到北京参加国庆29周年纪念活动。这是他第一次来到举世闻名的首都北京。打倒“四人帮”后中国大陆欣欣向荣的繁荣景象给李嘉诚

留下深刻印象。从此，他开始积极支持祖国的建设。

这时候的李嘉诚更加感觉到作为一个中国人的价值和意义，更加体会到他与这个国家、这个民族血脉相连的骨肉关系。也就是从这个时刻起，李嘉诚更坚定了穷此一生、以报效祖国为己任的决心。

“文革”结束后，大批“知青”返城，给城市带来了很大的压力。地少人多的粤东潮州市同整个中国一样，也无法逃脱这场“文革”带来的后遗症。成千上万当年下放海南等边远地区接受改造和再教育的干部、学生、知识分子，又一批一批返回城市，成了无家可归的“黑人黑户”。1978年底，李嘉诚得知家乡这个十分迫切的社会问题，心里非常不安，马上提出捐建14栋“群众公寓”，以解燃眉之急。

后来李嘉诚又耗资2200万港元捐建了潮州医院和潮安医院，并在给家乡政府的信中恳切地希望医院之筹建力求完美，务使捐款一厘一毫皆用于医院。

1984年元旦，汕头大学正式举行奠基仪式，李嘉诚也参加了。当记者问他：“你为什么捐这么多钱办汕头大学呢？”他回答说：“这是一个中国人要做的事。一个国家要富强，发展教育是第一因素，也可以说是根本条件。我们国家要加速‘四化’建设，就要有人才；人才不是天生的，要靠学校培养。我捐资兴建汕大是为了中国经济建设培育英才，一表拳拳赤子心。”

1988年6月20日，邓小平在北京人民大会堂会见香港基本法起草委员会委员李嘉诚时赞叹道：“福建有个陈嘉庚，广东有个李嘉诚。”

1989年11月20日，李嘉诚发表了长篇言论。他对港人说，他相信香港1997年后仍继续繁荣，香港是个充满活力的城市，也是一个赚钱的好地方。他的讲话对香港民心的稳定产生了一定的积极影响。

李嘉诚在商海中驰骋了半个世纪。他象一个饱经患难、老练持重的船长，驾驶着自己的事业的航船，不断绕过险滩与暗礁，破浪前行。他在晚年对大陆的一系列投资活动是他事业航程中富有光彩的一段，为他一生的事业赋予了新的意义。

报业大亨——默多克

世界报业大亨鲁帕特·默多克，1931年3月11日出生于澳大利亚的墨尔本。其父基思·默多克是澳大利亚先驱和新闻周刊的董事长。1952年其父去世后鲁帕特继承了阿德莱德的小报《新闻报》，短短的三四十年间将其发展为跨越欧、美、亚、澳几大洲，涉足广播、影视、报业诸领域的传播媒介帝国。在他的麾下，既有久负盛名的英国《泰晤士报》，也有美国电影界的大腕级电影公司——20世纪福克斯公司。80年代初，默多克的国际新闻集团的年营业额即已达到12亿澳元，他本人也成为新闻界屈指可数的人物之一。目前他的事业还正在不断发展之中。

一、两代风流

鲁帕特·默多克即使在工作最繁忙时也会忙里偷闲前去逛赛马场，他对赌搏的癖好给竞争对手留下一一种错觉，以为他成不了大器，不必认真对待。

鲁帕特·默多克之所以能取得今日这样辉煌的成就，从很大程度上说有他父亲基恩·默多克的一份功劳。如果没有老默多克留给他的一份价值60万澳镑的遗产，那他不知要经受多少白手起家的磨难与艰辛。

老默多克是从墨尔本《时代报》的一个小区记者开始其新闻生涯的。该报当时在澳大利亚联邦是最负盛名的大报。老默多克最初被委派担任驻国会两院的记者，由此建立了与政界的密切联系。因为他的出色才干，1921年7月他被墨尔本《先驱报》聘为主笔。在他的指导下，《先驱报》在激烈的竞争中挤跨了对手《太阳晚报》，并以独特的排版和名人专栏吸引了大批读者。他本人也于1926年当选为该报总编，3年后更被擢升为常务董事。此后在他的经营管理之下，《先驱报》扩展为一个以悉尼为中心的“默多克报系”。他买下了《西澳大利亚人报》，控制了《纪事报》、《广告报》，兼并了《新闻报》，直至1933年又盘入《每日邮报》和《信使报》，他的势力已经遍及整个澳大利亚。

1952年10月3日，身为先驱和时代周刊集团董事长的老默多克在自己的别墅里溘然辞世，享年67岁。他留下了总额为60万澳镑的遗产，其中包括部分先驱和时代周刊集团的股票。他把这些留给自己正在牛津大学求学的儿子鲁帕特·默多克，并留下遗言：“期许吾儿鲁帕特·默多克终生致力于造福人类的新闻事业，并经我的受托管理人之辅佐，在这一领域内施展宏图。”

老默多克1928年与伊丽莎白·格林小姐喜结伉俪，鲁帕特·默多克是他们唯一的儿子，于1931年3月11日出生于墨尔本。此外他们还有3个女儿。

鲁帕特11岁那年，老默多克慕名送他到科利欧季隆中学学习。这所中学的教员博学多才，循循善诱，学生多为富家子弟。

鲁帕特在这所学校里成长很快。

1947年，16岁的鲁帕特·默多克开始参加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，并经常登上讲演社的讲坛，纵论天下大事。院刊《科利欧人》评价他参加的一次辩论说：“默多克对经济统计的了解令观众惊叹。”此时鲁帕特·默多克的思

想观点已经有几分激进。在一场关于公立学校制度的辩论中，他争辩说他不懂得为什么仅凭出身富家这一点，一些本来不配的人就应该享受优越的教育！还有一次，他在辩论中反对取缔工会组织，说工会之所以应当留存，原因之一是还存在雇佣者联盟。这番议论在学校引起了轩然大波，尽管鲁帕特·默多克宣称自己“不是共产分子”，但他实际上成了激进派的代表。

1947年，鲁帕特·默多克创办了他的第一份刊物——《假如复生》，作为原文学社团刊物《假如》的续刊。他的办刊宗旨是让所有人畅所欲言，为此他网罗了一批学生中的精英为撰稿人。文章题材广泛，包罗万象，有倡导艺术的评论，有批判“白澳”种族主义政策的文章，也有关于社会主义的争鸣。杂志图文并茂，引人入胜。年末，鲁帕特荣获“德兰西传播知识奖”。

从季隆中学毕业之后，鲁帕特·默多克先在《先驱报》和《伯明翰新闻报》当了一段时间的见习记者，随后便于1950年10月到牛津大学武斯特学院学习。在那儿他加入了牛津劳工俱乐部，但人缘并不好，因为他言谈举止锋芒毕露，经常出口伤人。他的一些保守的校友批评他一面占据着豪华舒适的住房，一面又奢谈社会主义。许多教员也认为他反应迟钝，迟迟赶不上牛津水准，只有两位历史研究员感到他天资很好，给了他不少鼓励。作为回报，鲁帕特在第一学年末邀请两位研究员和他一起开汽车赴中东旅游。

老默多克一直希望儿子能继承自己创立的事业，他经常给儿子写信，向他介绍家族的资产情况。但他并不敢肯定自己是否已将儿子引上了建立报业王朝的道路，他认为鲁帕特持有“极其惊人的左翼观点”。但老默多克的担心是多余的。鲁帕特在父亲去世后不久便取得了牛津大学的历史学学位，他意识到经营家族资产的复杂性后，1953年去《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。

1953年下半年，22岁的鲁帕特·默多克从英国飞回澳大利亚，在阿德莱德接管了小报《新闻报》。

11月10日，《新闻报》便发表了类似于独立宣言的报道：“先驱和时代周刊集团昨天从已故的基思·默多克爵士的遗产中买入昆士兰报业控股有限公司以及布里斯班《信使邮报》和《星期日邮报》的多数股权。”报道还指出，两名先驱和时代周刊集团的董事同时也是广告报团的董事，但《新闻报》的发行人与他们元干，其所有董事均居住在阿德莱德。

鲁帕特这样做有他自己的考虑。他刚刚走马上任，没有充足的精力和经验处理那么多的公司事务。而老默多克身后留下了19万澳镑的现期债务——这还不包括遗产税，鲁帕特需要偿还债务，因此便将远在布里斯班的两家报纸卖出。保留《新闻报》则更显出鲁帕特的深谋远虑，因为该报所处的阿德莱德市的发展在南澳大利亚政府的政策中占有举足轻重的地位。

年轻的鲁帕特上任之初便遇到了广告报团发起的强有力挑战。广告报团是老默多克创立但并不拥有的大公司——先驱和时代周刊集团的一个分支，其董事长劳埃德·杜马于1953年10月24日推出《星期日广告报》，气势汹汹地要与《新闻报》的周末姊妹刊《邮报》一争高低，其发行量高达16.7万份，远远超过《新闻报》的10.2万份。但根基深厚的《邮报》在鲁帕特的领导下办得有声有色，其主编博兰又是一个精通大众新闻的老手，其发行量压倒《广告报》达到了17万份。竞争最后实际上以杜马的失败而告终。1955年12月，这两家周末报合并，双方各持一半股额，但鲁帕特的新闻集团赢得了有利可图的印刷合同。鲁帕特初战告捷。

在鲁帕特的对于们看来，他实在是太年轻了，看上去还是一脸娃娃相。但是他精力充沛，除了记者归《新闻报》主编里韦特管理外，他负责的领域包括财政、广告、发行、工会和新厂诸方面。即使如此，他还是经常忙里偷闲，周末的时候去逛赛马场。默多克对赌博的癖好给他的竞争对于留下一种错觉，人们以为这个年轻人成不了大器，不必认真对待。

1956年3月1日，默多克与墨尔本当地的一个姑娘帕特·布克结婚。新婚的快乐并没有冲淡他对于事业的兴趣，在珀斯买下一家星期日报纸后，经营报纸逐渐成为他的一大癖好。

默多克的野心随着财富的增加而日益膨胀。

1956年，他盘人面向妇女的墨尔本《新思想》周刊和珀斯的《星期日时报》；1957年，他收买了阿德莱德5DN电台的少数股份。接着他又将目光投向了联邦政府分配的电视广播执照。

当时由于阿德莱德和布里斯班人口较少，广告资助有限，每个城市只能有一个商业频道，因此只要默多克能设法搞到电视营业许可证，情况就对他极为有利。他可以独家经营，这样不仅利润丰厚，而且会在许多方面加强他在新闻界的地位。

为了获取电视营业许可证，默多克两次出国考察，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观节目周报，便摹仿美国的《电视导报》创办了《电视周报》，这成为他在澳大利亚创办的赢利最多的出版物。

1957年9月，邮电总长宣布征求电视执照申请。广告报团建议默多克合伙申请执照，被断然拒绝。他力争独立自主，单枪匹马地干。

1958年4月28日，默多克飞抵布里斯班，参加由澳大利亚广播管理委员会召集的电视执照申请听证会。当被问到商业电视台的垄断利弊何在时，他答道：“益处无穷。”并举出例证说，他有一家垄断性的晚报，从公众角度看，这张报纸要比悉尼的两家相互竞争的报纸强似百倍，其原因就是因为没有竞争。后来在阿德莱德的听证会上，默多克又从经济角度对开设一个商业频道的可取性进行了详尽的论证，给广播管理委员会留下了深刻印象。

尽管广播管理委员会决定每个城市发一个执照，但这个决定却没有被政府通过。因为那年是选举年，政府要寻求大报团的支持，这种有拂大媒介集团利益的决定便不能为政府所接受。最后的结果是在阿德莱德广告报团资助下的公司获得了7频道，而9频道则由南方电视公司掌握（默多克控制其中60%的股权）。这对野心勃勃企图垄断经营的默多克来说无疑是个失败。他恼羞成怒地在《新闻报》的报道中指责广播管理委员会是“可怜的、没有脊梁骨的、毫无用处的工具”，并敦促取消这个委员会。

默多克的这种不友好的态度招来了政府和商业界对他的反感。这不久就将他卷入了一场官司。

1959年《新闻报》对一桩杀人案的审判进行了报道，其中用了一些过火的言辞，很快皇家检查官便对新闻集团提出指控，称他们连带发表了煽动性的诽谤文字。在法庭上新闻集团的辩护律师则称检察官的指控具有政治背景，起源于政府的报复。最后的判决结果是被告没有犯知情故意诽谤罪。6月初诉讼中止，这场官司告一段落。尽管默多克并没有在这场官司中失去什么，但《新闻报》的调门明显降低了八度，不再那么盛气凌人了。

小小的挫折还没有使默多克灰心。他向广告报团董事会建议两家合并，

许诺以 3 股自家股票交换 4 股广告报团股票。外加 40 先令的现款。这就当时的市场行情而言是很诱人的，但合并就意味着两家报纸的控制权都落入默多克家族的手中。广告报团的董事长拒绝了这一建议，并宣称：“我们相信。我们的股东——以及所有南澳大利亚人——都为《广告报》感到自豪，不希望它效仿《新闻报》。”

默多克又失败了。但对他来说，失败不过是他迈向成功的阶梯。他开始调整步伐，等待时机，以期迎接新的辉煌。

二、从阿德莱德到堪培拉

虽然没能取得商业电视经营许可证，但默多克却采用迂回战略，先是高价收买悉尼郊区的伍伦贡电视公司，继而伙同别人买下级卡斯电视台的股权，终于取得了悉尼的电视播放权。

对于默多克来说，阿德莱德太小了，太拥挤了，他需要一个能由他尽情施展才华的地方，他瞄准了悉尼。

悉尼的西北郊有一家规模较小的坎伯兰报业公司，每周发行一至两次 40 万份郊区报纸。公司归厄尔·怀特所有，创建已有 30 年，年利润额为 7 万澳镑。怀特此时想退休停业，默多克听到风声后，便委托一个悉尼商人出面收购，最后以 100 万澳镑——比别人高得多的价钱买下了这家公司。正是如此，默多克才得以不声不响地打入壁垒森严的悉尼报界。

1960 年 5 月，默多克以分期付款的形式买下了悉尼效益不佳的镜报集团。此时的新闻集团虽然还是在阿德莱德注册，但实际上司令部已经迁到了悉尼的基帕克斯街。默多克在这里运筹帷幄，向悉尼的市场发起了强大的攻势。而悉尼的报界早已意识到默多克来者不善，明里暗里与他较上了致几。

默多克以刚买下的镜报集团的《每日镜报》和《星期日镜报》为基地与对手展开了竞争。他的第一个举措就是下决心提高报纸销售量。他对《每日镜报》的改造非常简单，即用传统办法拉回读者。为此，他选择以善于提高报纸销量而闻名的伊恩·史密斯为报社主编。1960 年 7 月，一个小男孩被绑架。在 3 个月的时间里，《每日镜报》对绑架、索要赎金、拒付赎金以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警察和侦探，然后写出一些耸人听闻的消息：“晨盗人发现狗戴嚼子”、“沙中埋尸——警方说是醉汉害生子”之类，以此招揽读者。默多克每天早上五点便赶到报社，帮助编写这些标题。这种办报方针果然奏效，《每日镜报》的销售额很快有了大幅度回升。

对于《星期日镜报》，默多克采取了另一种策略。他要把它办成一份阳春白雪式的报纸，并认为它应提高档次，面对有鉴赏能力的高层次读者。本着这种方针，它请来讽刺作家、社会历史学者西里尔·珀尔任主编。

然而《星期日镜报》却没能取得像《每日镜报》那样的成功。珀尔的人手很少，其中一些人还不习惯他的风格，他只好使用自由撰稿人来为报纸增添色彩。

1960 年 11 月，联邦政府实施紧缩经济政策，对发行量一直在下降的《星期日镜报》来说不啻于雪上加霜。

1961 年镜报集团亏损达 9.79 万澳镑，珀尔被迫辞职。默多克对严肃新闻的第一次尝试也就此告终。

新闻舆论的政治倾向性本来应十分鲜明，但默多克在政治的海洋里却是飘忽不定，时左时右。

1961年7月，他在《新闻报》和《每日镜报》上同时发表评论，支持白澳政策，这意味着和他自己的过去告别。白澳政策曾一度成为他的报纸攻击的目标。

在1961年的总统选举中，默多克的这种摇摆性表现得尤其明显。在候选人孟席斯发表竞选演说后，《每日镜报》对他的自满表示遗憾，称另一位竞选人卡尔韦尔的政策是“值得欢迎的变化”，然后在竞选的最后一周，它又突然掉头支持孟席斯，说卡尔韦尔不具备“一个澳大利亚总理的形象”。选民的意向也随着舆论导向的变化而变化，最后的选举结果是孟席斯获胜。但是默多克又后悔了，直到多年之后他还一再表示自己当年应该支持卡尔韦尔。

孟席斯上台之后，立即改变了原来的紧缩经济政策，商业电视执照问题又重新列上了议事日程。

默多克持有大部分股票的南方电视公司在第一年小额亏损之后，很快开始赢利，第二、三年的实收资本利润率均在40%以上。默多克眼看有利可图，便开始谋取悉尼的一个电视频道。

默多克敏感地意识到可能会有人反对他获得第二个频道，因此在申请之前便精心安排好了一切。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。他选择的台伙人能代表广泛的利益集团。他还悉心为公司挑选了律师。

默多克的竞争对手很多，参加墨尔本电视执照听证会的悉尼执照的申请者不下九家。大多申请者都仔细研究过以前的听证和报告，对主持听证会的广播管理委员会的成员的喜好了如指掌。他们纷纷许诺要播放更多的当地节目、儿童节目、教育节目和宗教节目。

默多克在听证会上表现得游刃有余。他强调自己作为一个报人，懂得如何组织采编人员，如何提供新闻服务；并称自己申请电视执照并非为谋取丰厚的利润，而是要借以加强自己的报纸。最后他的律师总结说，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。

然而政府最后的决定仍让默多克沮丧：悉尼的执照发给了与报界无关的安塞特运输工业公司。但默多克并不甘心，他决心采取迂回的路线，通过悉尼南部的钢铁工业中心——伍伦贡来达到目的。

一年前，归伍伦贡电视发射公司所有的频道开始播出，其信号可覆盖悉尼南部。默多克以16万澳镑买下了伍伦贡32万股票单位，然后便飞赴纽约，以100万澳镑的高价买下了美国广播公司2500小时的电视节目播放权。回国之后他宣布说：“我们不打算局限于乡村观众。有200万悉尼观众能收到我们的信号，我们要争取他们。”

接着，电视公司又卖给默多克近100万的股票并提供两个董事席位。默多克获得了电视公司1/4的股权，继而他又伙同别人一起买下了纽卡斯电视台40%的股权。凭借这种迂回策略和高价收买的手段，默多克终于一偿夙愿，获得了悉尼的电视播放权。

此时，默多克在悉尼的事业已开始赢利，但还不算多；他的报纸的政治影响也还不够。这一切对他来说远不是目的，他要赢利和扩张。默多克又将

目光投向了堪培拉。

堪培拉是澳大利亚的联邦首府所在地，人口众多，其人均收入也居全国首位。在这里，读报是市民们空闲时的一大爱好。但这里的报业并不兴旺，自 1928 年堪培拉成为首都以来，全市只有唯一的一份日报——《堪培拉时报》，直到 1961 年才由他人创建了另一家小报《地方新闻》。

1964 年初，默多克不声不响地买下了这家《地方新闻》，随后又在《堪培拉时报》所在的街道买下一块房地产。2 月底国会开会时，默多克与《堪培拉时报》的主人莎士比亚迎面相遇。他问默多克买房地产要派何用处，默多克直言不讳地回答：“把你赶出报界！”

莎士比亚并没有把默多克的话当作戏言，1963 年 4、5 月间，他干脆把报社卖给了约翰·费尔法克斯父子控股有限公司。

然而默多克随机应变，对手一改变，他也迅速调整了战略。他打算创办日报《澳大利亚人报》，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。但是在堪培拉办报费用高昂，可供租用的房屋很少，大批记者无法安置，而全国性报纸的两大市场是悉尼和墨尔本。于是默多克当机立断：在堪培拉制版，然后连夜用飞机将版样运往悉尼和墨尔本发行。

《澳大利亚人报》的创刊号印数高达 25 万份。在此后的周里，报纸免费供应给当地住户，并且送货上门。大张旗鼓的宣传使读者对这份新报产生了浓厚的兴趣，但其开办的占星术专栏也招来了许多非议。正如其创刊号社论所承认的：“我们在成长，但是还不成熟。”

星期六在澳大利亚是一周中日报最畅销的时候。在创刊后的第一个周六。《澳大利亚人报》一反前两期的平淡无奇，以一种新的姿态出现在读者面前。主编牛顿聘请堪培拉学者鲍勃·布里森登任文学编辑，并由此罗致了一大批著名作家，其政治倾向左、中、右兼容，又来自澳大利亚全国各地。周六刊始终拥有广泛而稳定的读者层，帮助提高了这份报纸的平均销量。

《澳大利亚人报》问世后受到舆论界的密切关注。但它得到的并非全是溢美之辞，也有人提出尖刻的批评。斯图尔特委员会的监察员曾发表长篇分析，称《澳大利亚人报》“宽松的版面和漂亮的外表”与其“漫不经心的语言”极不相称。监察员还指出了措辞不当的标题和病句，反对开办占星术专栏，并指责报里的“彼得·布伦南专栏”有抄袭《每日快报》的“威廉·希基专栏”的嫌疑。在最初的风光时期过去之后，《澳大利亚人报》在与对手《悉尼先驱晨报》的竞争中一直处于下风。

1964 年 7、8 月间，美国和北越首次承认在东京湾交火。8 月 3 日，《悉尼先驱晨报》在头版头条报道了这一重大国际事件，而《澳大利亚人报》对此却只字不提，在新闻的时效性方面显然落后不少。另外，堪培拉这一地理位置的不利之处也日益明显。有些夜晚，飞机因为机场雾大而无法起飞，悉尼和墨尔本印报时间随之推迟，读者有时要等到上午 11 点才能见到报纸。于是《澳大利亚人报》的销量直线下降，1964 年 7 月日均销量为 74782 份，到了 11 月，降至 51834 份。

与此同时在主编牛顿和默多克之间也出现了矛盾。牛顿私下里对报社的前途表示悲观，并建议几个心腹另择它枝。1965 年 3 月，牛顿辞职，《澳大利亚人报》陷入困境。但它并未从此销声匿迹，默多克把它视为一座个人纪念碑坚持下去，在 20 年间他在这张报纸上共赔了 3000 万澳镑。在这张报纸中，凝集着他的喜怒哀乐、酸甜苦辣。

1966年，默多克决定定居堪培拉，在介于堪培拉和亚斯之间的乡间买下一片土地，建造了一所名叫卡文的别墅。1967年4月，他与结发妻子帕特离婚，随后与一名《澳大利亚人报》的记者安娜结为伉俪，他们共同养育了3个孩子。

1967年下半年，新闻公司买下南方电视公司的所有现存股票，从而控制了这家电视公司200万澳镑的现金，这使默多克在一定程度上恢复了元气。随即他又面临新的问题：他该把现金投在哪里？澳大利亚的新闻界对他来说已显得鱼大水浅。

就在默多克反复思考他的投资方向时，机会终于来了。1968年底，默多克决定购买设在伦敦的世界新闻有限公司的股票，并将他在澳大利亚的一部分资产移往伦敦，以便控制这家英国公司。但政府对海外公司控制重要的澳大利亚资产始终感到不悦，默多克起初担心财政部会从中作梗，但总理戈顿向他发出了“不必担心”的信号，为他扫清了进军海外征途上的障碍。

默多克很快打入了伦敦，并在那里买入了《太阳报》。这样一来他在澳大利亚呆的时间相对来说要少得多，因此对国内形势了解不深，决断事务时缺乏真知的见，以致于《澳大利亚人报》的主编迪默抱怨说：“他如同一个不在的地主，一年来澳大利亚短期访问三四次。不过他一来，总仓促地做出各种各样的决定。”

但仓促的决策往往是错误的。

1970年7月，默多克从英国回国后，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》；与伦敦《金融时报》合办一个《金融周刊》；任命原《悉尼先驱晨报》金融编辑汤姆·菲茨杰拉德为编委主任。默多克显然被他在英国取得的胜利冲昏了头脑，以为自己对澳大利亚的情况了如指掌，创办新报也不必进行可行性研究。结果，《金融周刊》只办了6个月，《星期日澳大利亚人报》也在创刊18个月后停刊，而菲茨杰拉德则在1972年辞职远走高飞。

1972年中期，默多克的新闻公司买下了悉尼的弗兰克·帕克的《每日电讯报》和《星期日电讯报》的所有权。默多克深知，同时出版新老报纸、晨报和晚报是获得商业成功的金钥匙，因此，除所有权外他还买下了帕克的印刷车间和设备。这笔交易给默多克带来了好运。他转手将帕克在澳大利亚新闻造纸公司中的125万股票单位卖给了另一大报业集团——约翰·费尔法克斯集团，从中大捞了一笔。另外，根据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澳镑。而1972至1976年间，国际市场上新闻纸的价格翻了一番，报纸的零售价也随之暴涨。新闻公司因受惠于每年提价2澳镑的上限，节省了数百万澳镑。到1976年合同终止时，默多克明智地将主要购买量转向芬兰，从而减少了对澳大利亚造纸业的依赖性。

就在其报业集团蒸蒸日上之时，默多克又涉足于具有高度冒险性的、面向世界市场的采矿业。

为了开发采矿业项目，默多克成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，美国的雷诺兹金属公司也参加了合作。但此时的澳大利亚工党政府奉行维护本国所有权的政策，并急于阻止外来资金对货币市场的冲击，所以对这三家公司的计划设置了重重障碍。采矿业计划最终归于失败。

但默多克并不服输，他野心勃勃地计划着要征服世界。

三、走出澳洲

为了对付《世界新闻报》的日益衰落，默多克以高价妓女的黄色新闻来挑逗读者。此举尽管受到公众指责，但该报的发行量却扶摇直上。

默多克觊觎打入英国报界已经有很长时间了。1968年，机会终于来了。

10月17日的早上，默多克得到了世界新闻组织面临被人夺权的消息：英国珀加蒙出版公司的主人、工党国会议员罗伯特·马克斯韦尔公布了他意图控制《世界新闻报》的计划。《世界新闻报》隶属于世界新闻组织，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，只是在最近几年才开始慢慢衰落。

这是跻身英国报界的绝佳时机。尽管竞争对于的实力十分强劲，但默多克还是信心十足地准备跟他见个高低。

默多克运用全部才智，配合其英国金融顾问的专长，与来势汹汹的马克斯韦尔周旋。马克斯韦尔出价以3个珀加蒙股票单位，外加可兑现股票，兑换4个世界新闻组织的普通股。尽管默多克由于售出电视公司的股票而有一些余款，但尚无实力在现款上与马克斯韦尔争雄，与世界新闻组织兑换股票将更困难。默多克必须另辟蹊径。

世界新闻组织的所有人威廉爵士拒绝了马克斯韦尔提出的兑换股票的提议。默多克得知这消息后非常高兴，他马上命令新闻公司驻伦敦的主任随时传递有关《世界新闻报》的消息，他自己则四处打电话了解这家报纸的幕后情况。而此时马克斯韦尔在经历了一番紧张的忙碌之后，终于弄清楚伦敦的几大报业主均无意与他竞争。正当他为此而庆幸不已时，他没有发觉默多克已乘隙而入。

10月23日，默多克悄悄飞抵伦敦与威廉爵士进行了密谈。尽管马克斯韦尔3400万英镑的出价令他望尘莫及，但对于不愿放弃产业的威廉爵士来说，权衡利弊后默多克的计划反而更加诱人。根据双方协议，新闻公司的一部分澳大利亚资产将转到世界新闻组织名下。作为交换，世界新闻组织将向新闻公司发行新股票。威廉爵士将任董事长，而默多克和原世界新闻组织的克莱夫·卡尔共同担任常务董事。威廉爵士欣然应允。

联合掌管世界新闻组织的问题必须在一次特别大会上通过，首先需要越过的障碍是资产转移委员会。默多克抵达伦敦后，马上会见了该委员会主席汉弗莱·迈纳斯爵士。迈纳斯对他说：“你得到了绿灯信号。”默多克领会了他的弦外之音，当晚又兴冲冲地返回了澳大利亚。

1968年12月初，新闻公司和世界新闻组织已经在堪培拉正式签署协议，但还有待于特别大会的批准。1969年1月2日，有500人参加的特别大会开幕。威廉爵士在会上的发言中贬斥马克斯韦尔的珀加蒙公司对报界一无所知，称赞澳大利亚是一个日新月异的国度。在随后举行的举手表决中，有299人同意向新闻公司发股票，只有20人反对。默多克成功了，他控制了世界新闻组织股票中49%的表决股，实际上已取威廉爵士而代之。

两年后，默多克向别人谈起他的经营之道时说：“我们乐于接收那些病恹恹的、不值什么钱的、人们认为要关门的报纸。通过团结一致的艰苦努力，我们大都能使它们起死回生。我们就是这样建立起一个相当大的公司

的。”对于《世界新闻报》这样一家正在衰落的老牌报纸，默多克也试图给它注射一剂强心针以使其恢复活力。

默多克首先着手解决管理问题。本来，同印刷工会组织保持良好关系对报业集团来说是很重要的。威廉爵士建议默多克会见一次印刷业联盟行会，默多克便将会见安排在一个星期六的晚间举行。

会见的当晚，默多克被前呼后拥着、大摇大摆地走进会议厅，一张口便令代表们瞠目结舌：“我他妈的现在告诉你们……”接着，他用3分钟的时间为英国工会运动立下规矩。工会的要员不客气地截住他的话头：“如果你想接管这家报纸，就先刷干净牙齿再回来见我们。”默多克愤然离席，但10分钟后又回来请大家到他办公室去喝饮料。双方对世界新闻组织的管理进行了审查，并达成一致意见。这是长期以来英国印刷业工会所进行的最迅速的一次谈判交易。工会官员意识到，默多克的开场白并不代表他的真实面目。他们从而感到默多克与众不同的独特魅力。

1969年6月，威廉爵士因患动脉瘤住院，同时辞去了董事长职务，由默多克接任。默多克大权在握，便对《世界新闻报》的内容进行了大刀阔斧的改革。

应付报纸缓慢衰落的举措是一副性刺激药。

1969年8月底，《世界新闻报》刊登了高价妓女克里斯婷·基勒的一幅几乎袒露乳头的艳照。3周后，在头版以醒目标题宣布：“本报独家新闻——终于有了基勒的故事——有头有尾。《世界新闻报》下周将刊印关于克里斯婷·基勒的生活的完整故事。”

由于受到公众指责，基勒的那篇谬误百出的回忆录没有“畅所欲言”，但是在其出笼的半年中，《世界新闻报》的发行量却足足增长了近20万份。

1969年9月，默多克又买进了国际出版公司的发行量为100万份的《太阳报》。

10月中旬，默多克宣布，新的太阳报将由大张改为小张发行。

11月15日，《太阳报》发表了署名“发行人鲁帕特·默多克”的一封信呼吁书，它恳请读者继续惠顾该报。他对读者许诺说：“所要牢记的最重要的事情是，新《太阳报》仍将是一张对世事关切入微的报纸。它将以满腔热忱关注着真理、美和公正。”很快，共有48版的面貌一新的小报与读者见面了。最初几期报纸显得很粗糙，消息来源有限，报道苍白贫乏，并且言论不能保持统一。

《太阳报》很快又倒向了“黄色新闻”。头一个星期一，它在第三版显著位置刊登了一幅穿着大开叉衣服的女郎；星期二，一个身着比基尼的性感女郎出现在同一位置上；星期三，第七版上的一个艳女袒露着左乳……《新政治家》周刊就此发表评论说：“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。”

在政治倾向上，《太阳报》表现出一种不偏不倚的独立态度，因为它既要着眼于现存的倾向工党的读者，另外它又要争取那些购买保守党报纸的潜在的顾客。但是《太阳报》在政治上的灵活机动并没有降低其销售量。

在默多克的悉心经营下，《太阳报》的事业蒸蒸日上。1969年12月，《太阳报》新增加的发行量为45万；到了1971年3月，《太阳报》的发行量突破了200万大关。

默多克并不仅满足于报业上的成功，他还要在电视行业里一展宏图。在

澳大利亚，任何人都可以买下一家报社，但法律禁止外国人控制电视台。在英国情况则有所不同。按规定，电视发射机均归独立电视管理局所有，这个管理局颁发为期六年合同书，承约人制作电视节目并出售广告时间。但是英国法律对禁止什么人成为承约人的规定是含糊不清的，只有不在英国正常居住的个人，或在英国以外的国家的法律管辖之下的法人才不具备这种资格。这便给默多克提供了可乘之机，因为不管他个人身份如何，世界新闻组织无疑是英国土生土长的。

默多克轻而易举地打入了英国电视界，并很快显露出他在这方面的才华。

1969年他开始购入久已亏损的伦敦周末电视台的股票。在他的掌管下，这家电视台在1971年至1972年间开始赢利，利润额在70年代的大部分年份一直处于上升状态。

默多克的扩张的野心日益膨胀。在英国市场取得了一系列胜利之后，他开始准备向美国进军。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，以丰富对美国社会的认识。

自1970年起，默多克就一直在留心美国市场上待售报纸的消息，可是一直没有寻找到合适的机会。

1973年，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。这家公司经营着3份报纸——早报《快报》（销售量约为8万）、晚报《圣安东尼奥新闻》（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）。

10月25日，默多克在快报大楼向新闻界宣布了他投标购买快报出版公司的消息。这是他在美国最成功的一笔交易。他在研究了当地读者的兴趣所在后，改革了晚报的版面，主张使用生动、活泼的标题。这种风格恰好投合了当地市民喜欢接受一种“温和式的震惊”的趣味。《纽约邮报》在评述当地的反应时说：“默多克先生不仅提高了报纸的发行量，同时也煽动起当地市民领袖胸中的怒火。”到1976年，《圣安东尼奥新闻报》的发行量上升到7.6万，尽管《快报》的发行量下降了一点，两者的总发行量仍超过了竞争对手《光明报》。

1973年2月4日，默多克夫妇在纽约创办了一份新报《国民明星》。名字中的挑衅意味是显而易见的，默多克就是要同未能买进的波普的《国民问询》对着干。

默多克那年将主要精力都投入到这个刊物中。他在纽约举行了盛大的记者招待会，雄心勃勃地向公众介绍他的计划。他又表现出当年在季隆中学时的那种反潮流精神，声称美国报纸都把眼睛盯在阔佬和权贵身上，但《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。”第一期印数是120万，他期望能售出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。

第一期《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，但《国民明星》的销售计划出了毛病，直到4月它才在全国范围内发行，只有30%的超级市场出售它。到了下半年，电视广告中止了，因为广告预算之大是它力所不能及的。而对于对手波普小心翼翼地逐渐勾划出的地界，默多克并不熟悉，所以也未能冲破波普所设置的藩篱。

1976年中期，他放弃对波普咄咄逼人的挑战，将报纸改版，报名改称《明

星报》，副名是“美国妇女周刊”。默多克最初宣称不追求广告收入，但在这份共 48 页的报纸中有 16 页全都是广告。

1977 年，电视推销报纸的活动重新开始，《明星报》在大多数超级市场均有出售，发行量正在接近 300 万。

默多克深知，要在美国开拓市场，很多东西还有待于他了解。他聘请了霍华德·斯夸德龙为顾问，此人精通犹太社会的政治，他能与各阶层——从市政厅到白宫——保持政治联系。在财政金融方面，默多克聘请了埃利奥特·詹韦为顾问，他观察媒介市场的动向，向默多克介绍金融界的群英谱。在银行事务方面，默多克则请教一向以审慎著称的艾伦公司，由该公司为他处理金融交易。默多克还同出版界的同行广结交情。

有了这些企业、金融界的精英作后盾，默多克如虎添翼。下一个目标他瞄准了晚报《纽约邮报》。该报的女主人多萝西·希夫是个犹太人，经营这家报纸已有 37 年了。

默多克对比他年长的女性很有吸引力，总能轻易赢得她们的好感，这次他把自己的这一特长发挥得淋漓尽致。他请多萝西·希夫吃了一顿晚饭，使她感到他“和蔼可亲”。他还向她指出两人生辰同日，都在 3 月 11 日这一天的事实。尽管她不喜欢占星术，但她喜欢巧合。

但是希夫是个精明的女人，她不会轻而易举地将自己的家族财富拱手相让。但《纽约邮报》的发行量自进入 70 年代以来一直呈下降趋势，1976 年更跌至 48.9 万份。

1975 年下半年，默多克就试探着问希夫是否同意出售《纽约邮报》，但希夫没有答应。默多克并不灰心，第二年夏天又提出这一问题。经过一番艰苦的谈判，双方于 11 月 19 日签署了一个意向书。但报社内部有人持异议，希夫便保证说：“默多克是一个富于独立精神，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。”而默多克也表示：“《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。”

1976 年 12 月 30 日，在确定向多萝西·希夫付款的准确数目后，默多克接管了《纽约邮报》。这件事在美国新闻界引起了轩然大波，各大媒体纷纷报道这一交易，连一向不愿意大肆渲染的《时代周刊》和《新闻周刊》也将默多克选为封面人物。《时代周刊》的封面画着一个带有默多克面孔的“猩猩金刚”，骑在曼哈顿摩天大楼的屋顶上，题目是“澳洲报王惊煞纽约”；《新闻周刊》则将默多克的相片和一张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”。

1976 年底到 1977 年初，默多克设法通过购买股票掌握了纽约杂志公司。这家公司出版《纽约》周刊等一系列出版物。现在默多克不得不认真考虑一个问题：如何扩大报纸的发行量呢？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》还只是刚刚开始这一探索。”

1977 年 7 月 13 日上午，纽约市的供电中断，前后持续了 24 小时。这在历史上是前所未有的，在市民中引起了极大的恐慌。《纽约邮报》抓住这一事件大做文章。

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。”《纽约邮报》并未提供什么新的信息，不过是重复其他两家报

纸报道过的内容罢了，区别在于它耸人听闻的夸张手法。结果，《纽约邮报》那天的销量较平常多 7.5 万份。

《纽约邮报》的另一大制胜法宝是在罪案新闻上兴风作浪。从 1976 年 7 月 29 日到 1977 年 7 月 31 日，一个精神变态者到处作案，杀死了 6 个年青人，伤害了 7 个人。犯罪线索很难查到，警方称此人为“莎姆之子”。《纽约邮报》以“持枪者给寻找莎姆之子带来线索”为标题开始了对此案追踪报道。8 月 10 日晚上，一个名叫戴维·伯科威茨的男子被拘捕，警方认定他就是“莎姆之子”。8 月 11 日上午，印着“抓住了”大字标题的《纽约邮报》卖了 100 万份。8 月 15 日，《纽约邮报》又刊出了当年最令人难忘的头版：“‘莎姆之子’骇人听闻的信件：我是怎样成为杀人狂的——戴维·伯科威茨。”标题的下面及报纸的中间版面上登载了伯科威茨 1972 年写给一个年青女子的信，根本没有提过他成为杀人狂的经历。几个月后，默多克在接受采访时也承认，“我是怎样成为杀人狂的……”那个标题“不准确，是错误的”，为此他应负责任。

但不管怎么说，默多克的这些手段确实挑起了读者的好奇心，从而扩大了报纸的销量。后来由于受印刷行业工会组织的罢工潮影响，有一段时期《纽约邮报》被迫停刊，但默多克无疑已在美国立稳了脚跟。

默多克从来就是一个不知满足的人，他的心中又在酝酿着新的计划。

四、四面出击

1983 年中期，每年在鲁帕特·默多克的手下有 30 亿张报纸付印，这个数字是他从阿德莱德起家时的 100 倍。

扩大！扩大！从 1979 年至 1981 年，默多克不停地买，不停地收购。到 1981 年 6 月，他的年营业额翻了两番，达到 12 亿澳元。此时美国和英国经济界吹起了一股冷风，默多克见势不妙，便又掉转船头去重新挖掘澳大利亚的市场潜力。

默多克在澳大利亚控制着伍伦贡的 TWT 公司，并通过它拥有 TEN—10 频道近 5% 的股票。

1979 年 4 月，TEN——10 频道的股票持有者埃梅尔公司急需现金，愿意售出它持有的 11% 的股权，默多克便将其买下，再加上他从市场上购入的 300 万股，他的新闻公司已经掌握了 TEN——10 频道 48.2% 的股份。

这种收购无疑是冒险之举。澳大利亚广播电视法规定不允许任何法人在 2 个以上的电视执照中持有超过 5% 的股份，而默多克继在阿德莱德和伍伦贡取得的电视执照后，又盘入了环球电视广播公司，实际上他已违反了法律规定。于是他以 430 万澳元的价格把伍伦贡的执照卖给了奥伯伦广播公司。

在澳大利亚，广播电视法由广播法庭（ABT）执行，它有权延续执照，批准其转手，甚至吊销执照。

1979 年 7 月 4 日，ABT 开始对 TEN—10 频道的易手进行听证。形势对默多克极为不利，许多人反对将 TEN—10 频道的执照转给他。默多克决定亲自出庭。7 月 26 日，他在法庭上发言，利用 ABT 在规则上的漏洞，居然转守为攻。他解释说，报纸和电视频道间的联系有百利而无一害，澳大利亚广播委员会与报界没有任何关系，但它唯一的电视新闻业务却受到人们严厉的批评。默多克把自己描绘成一个腹背受敌的勇士；一个在报业同行中孤立无

援的“小孤儿安妮”。他说：“我毕生和他们斗争。从创立一张小报开始，我23岁在阿德莱德便勇敢地抵抗那些要把我挤出报界的企图。”他在国外也是一个牺牲品，而当局似乎也和他作对：“这间屋子中有谁能说我不是一个好澳大利亚人和爱国者？除了我，有谁宁愿在1年中的10个月里，仅仅因为自己是一个澳大利亚人而备受打击和伤害！而如果我不当澳大利亚人的活，日子本来会好过得多！”

默多克那机敏俏皮的谈吐果然奏效，经过一番唇枪舌剑的辩论之后，听证会在最终裁决中写道：“反对将执照转给新闻公司的论点缺乏进一步证据。”默多克的愿望实现了。

春风得意的默多克得寸进尺，他又梦想着将先驱与时代周刊集团一举拿下，以继承其父未竟的事业。他召集了3位王室法律顾问来研究法律程序和细节。

1979年11月20日，股票电讯宣布，新闻公司打算以4澳元的单价收购先驱和时代周刊集团50%的股票。

由于先驱和时代周刊集团同广告报团和昆士兰报业公司交叉持股，因而一直被认为是坚不可摧的。默多克欲将其收购的计划公布后引起了轰动，《澳大利亚人报》头版的一则标题写道：“默多克向最大规模的征服挺进”。而默多克在接受采访时也踌躇满志地宣称：“我想，这将完成为我们的环球公司建造一座硕大的澳大利亚基地的工程。”

默多克这次是过于自信了。先驱和时代周刊集团拒绝了他的出价，并请防止市场垄断的贸易惯例委员会公断。此时，默多克的老对手费尔法克斯也半路插手，使先驱与时代周刊集团的股票价格飞涨，股票单位价格达到了5.52澳元。默多克见势不妙，便顺手抛出大约350万个股票单位，卖得1930万澳元，发了一大笔横财。但他要继承父志，成为先驱与时代周刊集团首席执行官的梦想也就此破灭。

于是，默多克又将注意力转移到安塞特运输工业公司身上。这家公司的触角早已扩展到运输业以外的众多领域，在墨尔本和布里斯班都拥有电视频道。默多克想，如果墨尔本的0频道也能归他所有的活，广播网将运作得更顺利。最简单的方法就是将这家公司吞并掉。默多克一鼓作气，斥资9000万至1亿澳元的巨款，收购了安塞特运输工业公司的一半股份，从而登上了该公司首席执行官的宝座，这使他飞得比其父当年在先驱与时代周刊集团的地位要高得多了。

1980年4月，默多克在美国的事业面临着严峻挑战。《纽约时报》、《华盛顿邮报》和《华尔街日报》对他利用贷款方式、经营出版界以外的行业提出了质疑，而默多克则在调查该事件的听证过程中巧妙周旋，寻找原因作出解释，将一场风波化解于无形。在随后的《纽约邮报》与《每日新闻》的竞争中，默多克努力提高报纸水平，设立了一个华盛顿分社，把马克斯韦尔、牛顿从墨尔本请来写经济评论。然后他又进一步施展该报的政治影响，利用时间差与《每日新闻》较量。他在上午9点便将其晚报的第一版推上曼哈顿的报摊，未版则在下午两点半开始印刷。《纽约邮报》的发行量扶摇直上，很快突破了90万份大关，并由此招来许多广告商订购版面。而相比之下，《每日新闻》这家美国最大的日报却江河日下，每个星期天丧失20万份的销售量。

1981年8月，《每日新闻》出版的晚报被迫停刊，到了圣诞节前的一周，

论坛报公司宣布将出售《每日新闻》。

默多克在美国市场上节节胜利的同时，在英国的事业也是一帆风顺。

1980年，出版著名的《泰晤士报》和《星期日泰晤士报》的泰晤士报业公司的税前亏损额高达1390万英镑，劳资关系紧张。8月，《泰晤士报》的记者举行罢工。

10月，《星期日泰晤士报》与一个印刷工会发生纠纷，致使生产蒙受巨大损失。泰晤士报团的董事长肯尼恩·汤姆森10月22日宣布将出售泰晤士报业公司。投标截止期为12月31日，如果届时未能脱手的话，这两家报纸将在次年的3月份关闭。

默多克却按兵不动。他想要便宜货，因此便只是观望。他知道，自他买进《太阳报》之后，英国的法律要求已有所变化。按规定一个拥有发行量超过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。而泰晤士报业公司的情况就更加复杂：只有《泰晤士报》面临关门的危险，而《星期日泰晤士报》则有可能继续存在。像默多克这样一个控制着不止一张发行量巨大的报纸的买主，要想一口吞并这两家报纸，必须得到贸易大臣的首肯。

1981年1月11日，默多克接受BBC电台的采访，正式谈及意图出价收买两家报纸的计划。这引起了《星期日泰晤士报》记者工会的强烈反对，并提出由他们来收购报纸的意向。但遭到领导泰晤士报业公司的汤姆森组织的拒绝。相反，他们对默多克的出价评价很高。他们专门成立了一个审查委员会，审查投标者对报纸行为的态度。默多克会见了审查委员会，经过90分钟的会谈他大获全胜，汤姆森集团同意将两家报纸出售给他。

但是，默多克的收购行为仍需提交垄断监察委员会讨论，因为默多克的国际新闻公司由此将控制30%的全国性日报和36%的全国性星期日报纸。为了避免这一威胁，默多克向政府提供数字表明，《星期日泰晤士报》在1980年前11个月共亏损60万英镑。贸易大臣比芬在内阁会议上援引了这些数字，从而免除了提交垄断监察委员会讨论的必要性。

另一方面，为了安抚记者，默多克同意进一步限制自己的正式权力，同意两名记者参加泰晤士报控股公司董事会，这就为收购的道路上扫清了障碍。

最后默多克以1200万英镑收购了这两家报纸，其中包括价值800万英镑的《星期日泰晤士报》的大楼。至此，他已将伦敦的几家大报——《太阳报》、《世界新闻报》、《泰晤士报》和《星期日泰晤士报》全部招至自己麾下，《泰晤士报》刊登的一篇背景文章称他是“步诺思克利夫勋爵之后成为英国报界最有威力的人物”。

目前，鲁帕特·默多克已在世界范围内建立起一个庞大的报业帝国。到了1983年中期，每年在他手下有30亿张报纸付印，这个数字是30年前他从阿德莱德起家时的100倍，他的新闻集团的利润额则是起家时的2000倍。他的财源主要来自英国的报纸，据新闻公司1985年度的财政报告，它在英国的各家企业共获7550万澳元的购销利润，而其在澳大利亚和美国的购销利润分别是6290万和2580万澳元。

默多克在电影电视业方面的发展也是极其惊人的。在美国，他计划推出斯凯班德卫星广播公司，开设5个频道，其中两个为电影频道，其他3个播放美国有线电视上最成功的节目。他还抓住可乘之机，以5.75亿美元的价格

盘入 20 世纪福克斯公司 ,又以 15.5 亿美元购进都市媒介公司的 6 座电视台。

1986 年，默多克以 18 亿澳元的巨资买下先驱和时代周刊集团公司，了却了多年的夙愿。这笔交易做成后，默多克在澳大利亚的报业市场中独占鳌头。

默多克建立的传播媒介帝国还正处于日益扩张的进程之中。

1990 年 1 月，默多克签署一项协议，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，他也成为第一个打入东欧的西方媒介大亨。在亚洲，默多克继收购香港最大的英文日报《南华早报》，并购入《远东经济评论》51% 的股权之后，他的枪口又瞄准了《明报》。

鲁帕特·默多克的报业帝国的扩张是一个尚元结尾的故事。墨尔本麦卡恩·戴森股票经纪公司在 1984 年发表的报告中称新闻公司的成功是：

“一个人成为世界上最庞大、最有势力的传媒大王而展开的征战。这个帝国为了实现鲁帕特·默多克的梦想而存在，并围绕着这个梦想而运转。投资者们决意要支持这个天才，而他们的信念也得到了令人难以预料的报偿。”

地产巨头——堤义明

堤义明是日本企业界的一位怪杰。他出生于1934年，其父堤康次郎是日本历史悠久、财力雄厚的西武企业集团的创始人。1964年堤康次郎去世后，作为其父第三子的堤义明继承了家业。经过10年的坚忍之后，堤义明以自己独特的用人之道和家长式管理的经营方式，20多年间将西武集团发展为日本最大的企业集团之一。它总共拥有170家大规模企业，员工总数超过10万人，经营业务涉及铁路、运输、饭店业、游乐场、地产业等100多个类别。堤义明的个人资产不少于190亿美元，因而于1987、1988连续两年被美国《福布斯》杂志评为全球最为富有的企业家第一名。

世界著名的财经杂志《福布斯》，每年都要公布全球最为富有的企业家的排名。

1987到1988年，一位日本人堤义明连续两年雄居第一位，在日本乃至世界财经界刮起了一阵“堤义明旋风”。

堤义明这个名字，在日本人当中，几乎无人不知。但在日本以外的地区，则很少有人知道他。如果提到世界性的日本企业家，人们很快会想到松下集团的总裁松下幸之助和大正制药公司的老板上原昭二。在过去的10多年中，他们两人年年都是世界排名前五名以内的最高收入者，也一直是名列前茅的企业家，如果说有谁超过他们，确实令人难以置信。

《福布斯》为使人信服，经过仔细调查披露：即使在股市大风暴之后，堤义明的财产仍不少于190亿美元。同期，松下幸之助的总资产大约是20亿美元；上原昭二的总资产接近15亿美元；美国华麦连锁店的老板森华顿的总资产为65亿美元；大名鼎鼎的洛克菲勒家族，总资产超过50亿美元；就是杜邦化学企业，其家族的合计资产也只有100亿美元。

堤义明是西武集团的老板。西武集团是日本一家历史悠久、财力雄厚的企业集团，它的创始人是堤义明的父亲堤康次郎（1889—1964）。堤义明在父亲去世后执掌西武集团，经过20多年的发展，尤其是从70年代中朗开始的飞跃，这个庞大的企业集团已经能够与新日本钢铁公司、三菱重工业集团并列为日本3个最大的企业集团。它总共拥有170家大规模企业，员工总数超过10万人，经营的业务涉及铁路、运输、百货公司、地产业、饮食业、高尔夫球场、游乐场、职业棒球队、学校，研究所等100多个类别，还包括世界各地50多家以太子命名的门际级一流大酒店。在日本国内，没有一个地方没有西武集团的企业；在国外，西武集团的旗帜也随处可见。所以，这家世界性的超大型企业，素有“西武军团”之称。

堤义明就是“西武军团”的主帅。

一、谜一样的堤义明

堤义明相貌极其平庸，甚至因此使人怀疑他的智力。西武集团的竞争对手们看到一个如此相貌的人上合，都心中暗喜。

出生于1934年的堤义明，从外表上看极为平凡。论长相，他只是个小商人模样，不认识他的人绝对不会把他与赫赫有名的西武集团联系起来；论性格，他天性孤僻，沉默寡言，丝毫没有别的大企业家那种热情洋溢，口若悬河的作派。然而，在他平凡的外表下，却包容着非凡的才干。

堤义明小的时候就很不起眼儿。他出生在掌管西武集团的堤家，却一点也没有大家派头，他在东京的麻布学园度过初中和高中时代，给那里的老师和同学心目中所留下的唯一印象是：这是一个腼腆、温顺、不起眼儿的孩子。日本最著名的戏剧作家、堤义明的同窗矢野诚一回忆说：“我对堤义明什么印象都没有，毕业后听说他是堤殷次郎的儿子时，简直不敢相信。”另一位同班同学有藤宏也也说堤义明是一个“没有故事的男人”、“个凡不出众的沉默青年。”

但有两件事给与他有密切交往的同学留下了非常深刻的印象。

一件事是，高中二年级时，堤义明到同学横田家玩，横田的母亲为两个孩子泡茶，这时，堤义明立即改正坐姿，以单手伸出把茶杯旋转三圈后饮毕，然后再把茶杯旋转三圈后说：“很好的花茶。”这完全是按照茶道的规矩饮茶。尤其令同学吃惊的是，当吃点心时，有一点粉末掉在椅子上，堤义明马上从口袋中掏出纸巾极规矩地把粉末擦掉，然后把纸巾叠好放进口袋，从此以后，横田在家做事只要稍有不当地，他的母亲就责备他说：“你也要像堤君一样。”

另一件事是，当时学校规定，学生上学校的走廊时要脱鞋，而且每天必须把运动鞋带回家。这些规定很多同学做不到，而堤义明则总是按学校的规定去办，几年里从未违反过。总之，堤义明的童年、少年时代留给人的印象是认真、温顺、有礼貌，是一个随和、朴实而且不显眼的乖孩子，这些好的品行源于良好的家庭教育，他的母亲石冢悟子的一举一动，都对小堤义明产生了良好的影响。

堤义明的母亲是位名门闺秀，10多岁的时候就嫁给堤康次郎作姨太太。尽管在堤家她地位低下，受尽屈辱，但为了自己的孩子，她默默忍受了多年，用心培养着堤义明，希望他能够成大器。

堤义明从麻布学园考入早稻田大学之后，性格突然来了一个一百八十度的大转弯。他开始有了自己的主见，精力充沛，雄心勃勃。他和几位好友一起创办了早稻田大学观光学会，发动学生到西武企业去服务打工，表现出较强的企划能力和实践能力。同学们一致推举堤义明为自己的领袖。

堤义明的这种根本性转变，很大程度上是因为他被父亲堤康次郎内定为西武企业王国的继承人。

西武集团的继承人问题曾经很叫堤康次郎伤脑筋。堤康次郎是个有名的政治家兼商人，他在生意上是西武企业集团的创始人，在政治上也曾地位显赫，声誉很好。但在私生活方面他却很不检点，他正式公开的妻子共有3个，这3个妻子一共为他生了7名子女。而堤义明在5名男孩中排行老三。

按照东方人的习俗，在家族的首领人物去世以后，一般都会由家族中年龄为长的后辈继承其家业。堤义明的大哥因反抗父亲而早早被逐出家门，失去了这个资格。义明的二哥清二比义明年长七岁，而且在堤康次郎死之前就已经是西武百货店的掌门人，成绩卓然，被日本企业界誉为“企业新星”那么，堤康次郎为什么一定要立堤义明为企业的继承人呢？

知子莫如父，对这两个儿子，堤康次郎都有很深的了解，而且经过了长时间的观察和比较。从性格上看，堤清二外露，堤义明内向，堤清二天性浪漫，堤义明拙朴务实；从爱好上看，堤清二从小酷爱文学，才华横溢，堤义明除了翻一翻中国古代的圣贤书之外，别无爱好。堤康次郎深知巨大的西武帝国之舰必须交给一个稳健、执着的人去掌舵，因此他开始越过堤清二，有

意考验和培养不显山露水的堤义明。加之，堤清二在未参加经营百货公司之前，曾一度参加了学校的左派组织，成为学生运动的领袖之一。在很长一段时间内，他曾以资本家的对立面——“反抗军”的面目出现。尽管后来他脱离了学生运动，先后担任父亲的政治秘书和西武百货店的老板，而且成绩不小，但堤康次郎对此始终耿耿于怀。

在堤义明刚刚进入早稻田大学的时候，堤康次郎确立堤义明为继承人的想法更坚定了。因此，只要有比较重要的事情，堤康次郎必带堤义明去参加，并开始教导他如何工作。而堤义明也逐渐得知其父就要培养他做继承人的打算，这时候，他的所作所为就开始与众不同，俨然要自觉地培养一些西武王国继承人的气度。从此以后，他再也不参加学校的田径社团活动，一下课就立即回家。而堤康次郎则常常将义明带到离家不远的公园去散步，不断灌输给他如何待人处世经营企业的道理，以“爱的教鞭”传授他所谓的“帝王学”，有时一连五、六个小时不厌其烦地教诲，义明总是毕恭毕敬地倾听。因此，在堤康次郎的心目中，堤义明是他“可堪造就”的好儿子。

堤康次郎还不断给堤义明布置一些作业，考察他的实际能力。第一个作业题目是：“如何在冬季里在轻井泽吸引游客？”堤义明立即大胆地提出了在轻井泽修建千泷溜冰场的设想，堤康次郎深为赞许，这件事也就成为堤义明最初着手做的一件大事。他首先把观光学会的成员组织起来，分工负责，大家穿着普通工人的工作服，不怕冷，不怕累，拼命地工作，连续干了3个月，终于大功告成。起初，不少人担心这么寒冷的冬天，到底能有多少人来轻井泽？不料开幕当天，整个溜冰场像潮水一样涌进了25000多名游客。大家对堤义明的先见之明深为敬佩。

堤义明以千泷溜冰场的成功为契机，在堤康次郎的支持下，率领早稻田大学的观光学会社团，以年轻企业家的活力，又逐一修建了万座滑冰场、箱根露营地、大矶海岸长堤等观光旅游设施。每次施工过程中，堤义明都要汇集很多资料作准备，亲自与当地居民谈判交涉，或成功地借用一些政界人士的力量。在征询父亲意见时，堤义明总是小心谨慎而又充满信心。他的一位朋友描述到：

“堤前辈和父亲堤康次郎的交涉，不像是父子间的交涉。有时，大老板瞪着眼睛，以严厉的口吻说：‘你有干好的自信吗？’以绝对不允许失败的口气对他说话，然后，堤前辈以严肃的态度回答‘让我干吧’而深深地一鞠躬。”

堤义明在这样的过程中，逐渐表现出高超的想象力和很强的实践能力，成为新一代经营者心目中的偶像。

1964年4月22日，堤康次郎在NHK制作关于他本人的电视节目，题目是《我的生涯》，两天后，他又携带两串珍珠项链前去拜访当时的日本总理大臣池田勇人，其中一串项链就是准备赠送给总理夫人的。

一切都没有什么异样，堤康次郎与总理话别，回家，又与大夫人清山操一块到一个饭馆吃饭，接着在庭院里欣赏樱花，并且和饭馆老板一起吟诗唱歌，不料在返回别墅的途中，堤康次郎突然昏迷不醒。

两天后，堤康次郎在医院里安详地睡去，享年75岁。

堤康次郎身后留下了一个具有多元化经营的庞大的企业帝国。这位贺滋县八木花村一户农民家的儿子，靠着一种坚韧和无畏的精神白手起家，以土地开发为核心，一步步建立起了他的企业集团。直到他去世之前，西武集团

不仅拥有东京池袋车站前大部分的土地房屋及闻名全球的太阳城广场，而且在东京西北郊区和全日本 30 多个大小城市都有土地及产业。堤康次郎所建造的大饭店也已有 9 座，开辟的道路面积则达 113.6 万坪（以长度计算大约有 2000 公里长）。堤康次郎曾经自夸自己所开发的土地如果换算成道路长度，大约有 5 万公里，绕地球一周还能多出 1 万公里。

谁来继承这笔巨大的遗产？准来管理这份庞大的家业？这引起了人们的议论和关注。

对堤家的秘密一无所知的企业界普遍看好堤清二，因为他由堤康次郎的大夫人情山操抚养长大，是东京大学的高材生，有学问也有声望；而且他在经营西武百货公司的 10 年间，已使其占有销售场地 22000 坪，员工 8380 人，成为当时日本第一流的百货公司。因此，新闻界和堤家的知交们都认为清二是理所当然的继承人。

然而，谁也不知道堤康次郎早在去世的前几年，就已内定堤义明作自己的接班人。甚至每年 8 月 2 日，在堤康次郎率全体干部到箱根神社上参拜时，他都会在纸上写上：“请神明保佑我的事业继承人堤义明。”

结果，在堤康次郎葬礼的丧主席上坐的是堤义明，而不是堤清二。新闻界、企业界一片哗然，甚至连参加葬礼的首相池田勇人、三木武夫都深感惊讶。

人们望着不满 30 岁、相貌平常的堤义明，有些不敢相信。一些生意上敌对的企业主似乎感到天赐良机，想抢夺些便宜；更多的人则为西武集团捏一把汗，毕竟堤义明还年轻，也没有多少经验。

就在人们对西武集团的走向捉摸不定的时候，这家老牌大帝国接连发生了几件不可思议的事。

1966 年，即堤义明接管堤家产业的第二年，当时工商企业蓬勃发展，地产业也是一片欣欣向荣。堤义明却突然作出一项决策：“西武集团退出地产买卖界。”

1970 年 4 月，也就是堤康次郎去世七周年的前几天，堤义明断然宣布：西武百货公司和西武化学公司归于他的哥哥堤清二名下。从此，西武集团总产业的 1/3 属于堤清二，西武集团二分天下，分为西武铁道集团及流通集团。

从堤康次郎去世到 70 年代中期将近 10 年的时期，堤义明掌管下的西武集团仿佛昏昏睡去的巨人。一切都像堤康次郎生前那样按部就班地进行着，堤义明除了退出地产界以外，没有随便改变父亲的生意，也不曾动用手上的财富人力去发展和开拓新事业。

这一切，都令人迷惑不解，不光是其他企业主和知交们，就是西武集团内部的干部员工，也都纷纷表示不满、不理解。

谜一样的堤义明。

明白这一切的，只有堤义明自己。

二、荀子与企业帝王

堤义明接管家业之后，为了避免家族内部争夺财产的纠纷，把 1/3 的产业拱手让给了哥哥堤清二。

堤义明的坚守与忍让是有自己的道理的，因为他是位深受中国古代圣贤学说熏陶的企业家，他尤其崇信荀子的学说。

众所周知，日本的企业界人士，几乎全都酷爱中国古代圣贤的书籍，许多人钻研揣摩，从中国古代圣贤的博大精深的智慧中，发现了许多对现代生活、现代企业管理非常有益的道理。

堤康次郎也是位精读中国古代圣贤书籍的日本政商。他可能从荀子的学说中找到了可贵的启示，所以很早就要求他心目中的继承人堤义明一生追随荀子学说做人、干大事业。

在中国古代儒家思想中，荀子的思想可谓独树一帜。它主要继承、发扬了儒学“内圣外王”思想中“外王”的一面，主张推行王道于天下，成就富国裕民的功业。这一点，与企业经营与发展的目的不谋而合，因此，日本企业界许多高层领导人都是荀子思想的忠实拥护者。

堤康次郎感悟到了这些思想的精华，逐渐把它变为经商的经验与艺术，形成了一整套企业帝王的学说。

他常常教导堤义明：“你要人家服你，就得比人家努力三倍。”他告诉堤义明做人要有谦虚的态度，要以静观态度作为人生的进取战略。因为荀子曾说，懂得沉默不开口的人，他开口说第一句话之前，都深悟话中的真正含意。

堤义明的表现平凡、沉默寡言，正是以静观的态度，一方面修养自己，一方面谨慎自己的言语行为，免得暴露缺点招致对手的攻击。

“性恶说”是荀子思想的主要观点。表面上看，荀子似乎把人视为不良的动物，可恶而不可靠。但真正通读荀子思想的人，就会从性恶说里探索出荀子的本意是积极地督促世人，要注意后天的自我修养，深刻省察自己的语言、思想和行为，通过修养和各种规范改造，使人性弃“恶”扬予善”。只要经过后天人为的教化训练，人们学习了礼义和善良的做人道理，就会摒弃掉只会关心自己需求的本能，自觉地关心亲人、朋友，同时也关心社会公共事务。

像堤康次郎这样的大企业家，自然不会从字面上去误解荀子的思想，所以他特别注意对子女的教育，荀子说过：“每一个凡人，其实都可以成为伟大的禹。”凡人都可以通过教育方法成为像禹这么能下又对人类作出贡献的伟人。因此堤康次郎深信，只要认真教育，堤义明一定能够被训练成日本企业界具备王者条件的领袖人才。

堤义明把荀子的思想和父亲的教诲深深刻在脑子里，当成自己事业发展的圣经。

堤康次郎生前有一天曾经把堤义明叫到自己的房间，神情极其庄重地对义明说：“千万记住，在我死后的10年里，一定要照我的办法做，只有忍，才能守住我留下的产业。你即使有一千个绝对有把握的大计，也得死忍，一个都不要做。守10年，坚持10年的忍受，过后，你想怎么做就随你的理想去做。”

这些话，当时很多人都听到了，但是，除了堤义明之外，几乎没有第二个人能听懂其中的真正意思。要知道，对于一个年纪未过30岁的年轻人，正当血气方刚、鸿图待展，要在一夜之间得到权力、地位和金钱的时候，不表现，不有所作为，不表现手中权势，确实需要非常大的气度才行。

堤义明深请父亲遗言的道理。在日本这样一个讲究实力的商业社会，没有经验、没有实力显示自己可以领导，就很难当好企业的主帅，更不可能在企业界称雄。要一个名不见经传的年轻人突然成为一家大企业的经营人，不

仅不可能，而且时时会碰到来自内外两方面的危险。因此，父亲所说的忍和守，就是要他先以 10 年的时间，继续修炼自己的品格性情，逐步掌握所有事业的实权，安排人事，处理财务，对内平息兄弟姊妹之间的财产、权力争斗，达到团结协作，对外则静观企业界和市场的风云变幻，等待良机。

堤义明不仅听得懂，更能按照父亲的主意去实行 10 年的守业和忍耐。

堤义明接管产业之后的第一步，就是要解决家庭内部的问题。他先把一母生的两个弟弟堤康弘和堤犹二找来，很快跟他们谈妥待遇问题：康弘出任游乐场半岛图的社长，犹二安排到酒店旅行行业方面发展，后来出任太子酒店集团副社长。这样的妥善安排，取得了两个亲弟弟的信任和支持，作为建立自己坚固实力的第一步计划。

他还很巧妙地处理了其他没有公开的异母兄弟姐妹间的遗产分配问题，通过明查暗访，堤义明——找出这些父亲的“孩子”，跟他们谈妥条件，并拨出庞大的费用，给这些没有露面的兄弟姐妹妥善安排工作，其条件就是从此不得对外自称为堤家的孩子。这一措施进一步安定了人心，也消除了很多不利西武集团发展的因素。

在堤义明眼中，成为最大对手的最不稳定的因素，是他的异母哥哥堤清二。

堤义明虽然名义上成了西武企业集团的继承人，但实际上地位很不稳固，很难介入西武许多产业的管理，特别是堤清二负责的西武百货公司的流通事业。同时，堤康次郎去世以后，堤清二以不惜借取大量贷款等手段，采取快速膨胀的政策，不断地扩张发展，不到六年时间，营业额实际增长了 3 倍半，一时间声誉鹊起。而同时期堤义明的守业与忍耐，反而遭到许多人的非议，这使得堤义明深深感到，不摆平与哥哥之间的关系，处理好两人之间的财产之争，父亲辛苦一生开创的事业就会遇到很大麻烦。

堤义明十分了解有本事更有野心的清二的心情，曾花了很长一段时间，极力安抚他，以减少对自己的敌意，而且请哥哥耐心地等候他的新安排。

经过长时间的反复思考，直到 1970 年 4 月底父亲去世忌日的前几天，堤义明才约哥哥堤清二到一个饭店来，宣布了一个大大出人意料的重大的决定。这就是将西武百货公司和西武化学公司交给堤清二负责。

堤清二非常惊讶，一下从椅子上站了起来。把原本归他管理的百货公司交给他，他已经感到惊奇了，现在把西武流通集团的资产核心——化学公司交给他，更叫他困惑，一时无法了解堤义明的真正用意何在。要知道，这两大公司的资产相当于西武集团总产业的 1/3。

堤义明又悦：“我只有一个条件，我这样做的目的和用意，主要是希望你能尊敬我们的父亲，因为西武百货店是父亲一手开创的，要知道能有今日的流通集团，完全是父亲的功劳。”

堤清二感慨他说：“你说得没有错，没有父亲就不会有我们，我会尊重父亲的。现在的我，已经不是学生时代的我，所以，你不用担心。”

堤清二对于义明的慷慨和信任深受感动。虽然并非同母所生，但兄弟手足之情仍在，二人之间的分歧和敌意开始消除了。

其实，堤义明之所以想要流通集团独立，不单是对清二的手足之情，而且更大的因素恐怕是因为义明对清二的经营方式感到不可靠，所以想与流通集团完全脱离关系。西武百货公司近几年营业额急速增长，已经脱离了正常轨道。事实上清二也知道靠借贷来扩大规模是很危险的，但他之所以这么做，

就是因为他逞强、冒险、不服输。义明则深深担心清二会将父亲开创的基业毁于一旦，更唯恐如此借贷下去，最后还得搭上西武铁道去还债。因此，为了安全起见，他委屈求全，把西武化学交给清二，让西武流通与铁道部分完全断绝关系，从而保证西武企业集团的整体利益。当然，这个决定对清二而言也是再好不过的。

堤义明非常务实，是个现实主义的企业家。他不盲目追求企业的“大”而“全”。把流通产业全部交给清二经营，一方面削弱了清二对他的敌意和压力；另一方面，即使流通产业遇到了风险，对于已经上了正轨的铁道公司及其他产业也不会有什么损害，这样起码守住了父亲传下来的家业。

后来果不出堤义明所料，清二的百货公司在1973年遇到石油能源危机和国际经济衰退的影响，遭受了惨重的打击。在关系到西武百货产业生死的危急关头，又是由堤义明出面从铁道集团中拨出一笔巨额款项援助他的哥哥，才使得清二从破产的绝境中起死回生。

经过这两次重大波折，堤清二不但彻底消除了对弟弟的不满和敌意，而且真正做到了心悦诚服。

企业家的第二代经营经常会发生的最大危机，就是兄弟抢夺上一代的财产并争夺父辈遗产的领导权。堤义明从父亲和中国古代圣贤那里学到了帝王之道，有计划，有步骤，又很有耐心，逐一妥善处理了兄弟之间财务和权力之争。这已经显示他的确具备了大企业家的管理才干。

堤义明接管西武以后的第二步计划是分封有功大臣。

堤义明尽管年纪轻轻，但他已从父亲那里学到不少为人处世的经验，从中国古代贤明之士那里，他也学到了一套过人的“人心掌握术”。他深深地认识到，要想使自己在企业中的地位不动摇，必须争取父亲留下的一大批忠臣的信赖与合作。

堤家的产业，从铁道、运输、百货公司、地产、娱乐设施到饮食业，不下百余种。到他接管全盘生意的时候，所面对的上层干部不单年纪比他大得多，经验也相当丰富，而且很多是父亲执业时代的忠心之臣。堤义明当然担心，如果得不到这些人的支持，就无法管好堤家的事业。这些了解堤家家底的人，如果有1/3的存异心，堤义明纵有通天的本领，也不可能有什么太大的作为。为此，他经过仔细的调查和反复斟酌，对他们善加体恤并作出适当的安排，使他们心悦诚服地归顺于他，跟他共同努力。特别是对堤家事业曾作出过重大贡献的8个大功臣，堤义明实行了他的引人注目的分封计划。这就像中国古代的皇帝，对于有功于朝廷的人，都会进行论功行赏，封王列侯，分封土地和辖区，让这些一同打天下的实权人物忠心耿耿地为自己继续效力。

对八大功臣的分封是堤义明首批安排的主要人事职务。在他初掌堤家产业的时候，这8个高层干部对于使堤义明把守住100多种大小生意发挥了重要作用，其中4名主要干部均被安排在堤义明直接管理的国土计划公司内，都担任着重要职务。

国土计划公司是西武集团一家规模并不大的公司，在外界名气很小，人们只知道这家公司是堤义明的一家私有企业。不属于任何大集团，也不公开每年的经营状况及利润数额；不知这家公司实际上控制了今日西武企业40%多的股权。换句话说，堤义明通过一家小小的私有公司，直接掌握着资产数以千亿元计的西武集团。

1966年西武集团退出地产界，也是堤义明在守与忍过程中的一项大举

措。

当时日本正进入工业蓬勃发展时期，又值 1964 年东京奥运会开过，几乎所有的人都肯定地认为进行土地投资一定能赚大钱，甚至可以一本万利。所以当堤义明作出退出决定的时候，立即就有人开始怀疑堤义明的能力；另有一些投机商则故意中伤堤义明，说他是毫无头脑的大草包；也有人猜测，堤义明拥有的土地已经太多，在这个行业中也赚够了，所以才考虑退出。堤义明身边的八大功臣个个都是做地产生意的老手，其中大部分都明确反对堤义明的这一决策。

面对整个企业界的风言风语和年龄比他大、经验比他丰富得多的众多高层主管，堤义明外表仍然非常冷静，但内心却异常活跃。他作出这样的决定，固然是遵从父亲忍与守的嘱托，更多的则早他自己的管理方法和经营艺术使然。

堤义明有个突出的优点，就是不论做什么事情，他都要小心谨慎地搜集足够的信息，因为他相信中国的古代兵法：“知彼知己，百战不殆。”为此在西武集团的最高决策会议——星期二干部例会上，他斩钉截铁地宣布，他完全否定土地投资的建议。他说服干部们：“我已经预测到，土地投资的好景已经过去。供求一定要讲平衡，大家一窝蜂猛炒的结果，把正常的供求状态破坏了，我看会很快出现失衡的问题。”

尽管接任老板还不到一年的堤义明的决策在公司内外造成了严重的不满情绪和各种各样的猜疑，但不久的事实就证明，堤义明的看法和决策是完全正确的。在那以后的相当长一段时间里，由于供过于求，土地价格猛跌，很多地产商都陷入困境，有的甚至倾家荡产。

堤义明适时退出地产的投机生意，不仅挽救了西武集团，而且无形中帮助政府及早考虑修订土地管制法。为此当时的著名政治家、日本首相池田勇人曾经赞扬过堤义明，说他是“有远见又有责任感的企业家”。

堤义明给人鲜明的印象，是他为人方面的勤于思考和不爱出风头，在企业经营方面，大家也赞叹他能在必要的时候，做出最有利的决定。

堤义明的这种决断能力也是来自荀子的教导。荀子认为，不能顾全大局，只凭片面根据作出决断，事情的结果只会一塌糊涂。

父亲要他苦守 10 年，目的是要他先看清楚眼前现实，再作进一步打算。这种思想同样源于荀子。因为荀子说过：“欲观千岁，则数今日”。这就告诉人们，对事情如果没有彻底看透，就不可能作出正确判断，人们应当通过现实的各种动向，细心洞察未来趋势。

60 年代中期，玩保龄球成为风行日本的运动。面对如此强劲的风潮，日本的许多大型企业纷纷拨出巨款，收购昂贵的土地，建造大型豪华的郊区保龄球场。当时，企业界人士普遍认为，日本 1 亿多人口中，有超过 3000 万人喜爱打保龄球，有这么大的消费群体，多开几个保龄球馆，一定是有赚元赔的安全投资。

西武集团一向经营娱乐业，又占有土地的优势；当时的保龄球生意也很红火，利润相当可观。于是，西武集团的参谋们都建议堤义明进一步扩大保龄球场的规模，增加在这方面的投资，以期获得更大的利润。

堤义明偏偏又一次唱反调，他公开宣布：“我决定收手，不再做保龄球生意。”

这决定一宣布，属下们又是一片反对意见，普遍认为堤义明做事太武断，

可能会坐失良机。堤义明丝毫不为其所动。他深知，西武集团毕竟是自己的家产，作为它的家长，他必须十二分地负责，这也是对其数以万计的员工负责。于是他劝说大家：“公司必须作出明智决定，如果全体一致意见相同，恰恰会出问题。因为全体一致的主张，有时不一定是每个人都深思熟虑作出的。现在大家不同意我的想法，但我知道就我一个人对。你们谁也没有看出这个行业已经山雨欲来，危险之极。”

部下中还有人要争辩、议论，堤义明只好拿出他惯用的一手说服大家：“各位，如果我老父亲还在人世，他也会这样决定。”其实他内心也是这样认为的。

大家只好分头行动，把数以百计的大型保龄球馆的生意结束掉，并将这些场地改作其他新的投资用途。

果然又不出堤义明所料，保龄球到底是一时的热潮。到70年代中期，玩保龄球的人口急剧减少了60%以上，多数的保龄球客又去追求新的时髦运动，像打网球、钓鱼、滑雪等，结果一下子造成80%的保龄球馆因生意不景气而倒闭，直到今天，人们在东京郊区仍能看到许多倒闭了的保龄球馆的断壁残垣，人们把它们戏称为“保龄球死尸”。

堤义明早就看到了生意的“明天”，先知先觉，决断正确，使西武集团避过了保龄球馆倒闭的大灾难。

日本东急集团也是一家大企业，它的经营项目与西武集团十分相近，多年来一直是西武业务上的老对头，但最终输给了堤义明的西武集团。统领东急集团的是日本企业界的长志五岛升，尽管他输给了年轻人，却很有大将风度。他由衷地赞叹道：

“近20年来，大转换中的日本企业界的杰出英才要数堤义明了。我佩服堤义明的眼光，他一直都比别人先看到未来。有这么准确锐利的洞察力，使他成为非凡的企业家。当大家都在叫喊不景气的时候，他总是那样镇定自若地在人家还没有看见的时候，先人一步去发展有前途的新事业。”

10年的忍与守，不是一般年轻企业主办得到的事。堤义明却能在别人忙于投资开发之际，全心全意地采取守势，认识自己手上所有产业的经营状况，就像一个初出茅庐的将军要重新了解自己部队实战的能力一样。他重新编组西武集团企业，深入到企业内部，先取得集团内上下员工的信赖，这种加强肉我修养的作风，是父亲堤康次郎教他的真功夫，是真正的企业王者风范。

事实上，堤义明在1964年到1974年的10年守业忍让，并没有失去事业发展的好机会，相反是那些急于追求成功的其他企业家们在那段时间里纷纷落马。

在这10年中，堤义明一步步把自己塑造成为西武集团的真正的领导者，真正的帝国的至尊。他似乎“无为”却又“无不为”。他在等待时机，一已看准什么事情可为，他一定会出手去做的。

三、不求短暂的辉煌

堤义明继承家业之后，严守父亲守业十年的遗教，其坚忍克制的能力令人震惊。从1975年起，堤义明在一百多种事业中开始全面出击，经过10多年的努力，成了日本企业的王者。

70年代中期，日本企业界突然冒出个新强人，不用说，他就是堤义明。

大约从 1975 年起，堤义明在 100 多种事业中展开了全面出击。在那个国际性能源匮乏和经济衰退的时期，堤义明的出击给日本企业界带来了活力和信心，他的出现虽然突然，但几乎是整个企业界早有预料并期盼已久的事。

1974 年的某次星期二干部例会上，西武集团最高决策层确定了开创西武新局面的宏大构想，堤义明经过反复思考、分析和论证，清楚地看到了真正有竞争力、有利可图的是旅游饭店业。这种饭店应该建在有名的旅游名胜地，拥有固定的客户，只此一家，别无分号，而且最好配上一套完整的娱乐设施如高尔夫球场、滑雪场、棒球场等，那就可以一本万利了。

于是一套进行旅游区综合开发的方案开始付诸实施。

堤义明首先想到并最先开发的是轻井泽地区的旅游设施，西武企业在那里拥有 675 万坪土地，约占轻井泽土地总面积的 1/20 左右。在自己的土地上搞开发，而且地盘又如此广大，确实是得天独厚，也可以随心所欲。

从 1975 年开始，西武企业在轻井泽旅游区兴建了轻井泽太子大酒店，共有房间 674 个。与此同时，饭店的南边又建造了规模相当大的 72 洞高尔夫球场及另外两个球场，以后又陆续增建至 8 个，另外还有网球场、滑雪场等，各项设备都相当周全，而且配套成龙。结果，轻井泽地区这个昔日的“死市”突然活跃起来，商贾往来，游人如织，市场繁华，当地政府和居民称颂不已。

堤义明利用开发轻井泽成功的契机，不失时机地又在箱根开发了苗山滑雪场，在北海道开发了富良野滑雪场、太子大酒店，以及高尔夫球场等一系列旅游设施。

为了更多地吸引游客，堤义明还采取了一系列宣传活动。狭山滑雪场兴建完成后，西武企业曾邀请阿尔卑斯杯滑雪比赛三次冠军得主特尼扎拉来作示范滑雪表演。苗山滑雪场在 1973 年和 1975 年也相继举办两次世界杯滑雪大赛。之后在北海道的富良野滑雪场举办了四次阿尔卑斯杯滑雪大赛。这些活动也都引起了强烈的反响，吸引了大批旅游观光的客人。西武企业也大发其财。

在滑雪场的经营事业逐渐成为西武的主要事业之际，高尔夫球场的生意也成为西武的另一个台柱子，不久，西武企业就拥有了 25 个高尔夫球比赛场地，585 个洞穴。由于西武集团对大多球场都采用非会员制经营，只收取高额入场费，加之又是在自己的土地上独资经营，所以很快就给西武集团带来了相当丰厚的利益。同时，由于随时能够将球场转用作住宅地，无论高尔夫球运动是否时兴，球场都“旱涝保收”，因此，高尔夫球场也成为西武集团的潜在资源。

堤义明还在品川太子大酒店推行一种“成套销售法”，就是将饭店与其它娱乐设施搭配在一起付出成套消费的价格旅客可以自由选择玩保龄球加休息一晚上或者是打网球加休息一晚上等方式度假。这种构想在日本各大饭店前所未有，即使在欧美各国也从来没有过。这都体现了堤义明独树一帜的经营创意。

由于堤义明在 10 年忍守期间始终未做地产生意，地价的涨势在这十年以几何级数的形式上升，因此当他 70 年代中期开始进行旅游观光综合开发计划的时候，立刻在日本企业界无往而不胜，给西武带来了极大的利益。

10 万名职工追随他，各大市、镇的居民及地方政府支持他，在短短的几年时间内，投资面积扩展之广，建设速度之快，在全日本五万多家企业中独占鳌头。

堤义明有一句名言：“酒店就是艺术。”是说他要让所有新建的酒店都显现出不同的艺术风格和品味，使各种类型的客人都充分感受到高超的服务艺术。

西武集团投资设立的酒店遍及日本各地，在加拿大、美国、新加坡等国也有分布，总数超过 50 家，房间的总和也在 11000 间以上，其规模是日本饭店业的第一位。

堤义明完全把他的酒店当成艺术来搞。在东京，他以最昂贵的投资和最多的心血修建了新高轮的太子酒店和赤坂的太子酒店。在建设新高轮太子酒店时，他力排众议决定邀请 88 岁高龄的日本艺术院院长、著名建筑艺术家村野藤吾搞设计，并亲自登门拜访，希望老艺术家充分按照自己的构想体现酒店艺术，不必考虑花费。已经退隐多年的现代建筑大师终于被深深感动了，用心设计了一生中最为得意的一件作品。堤义明先后花了 5 年多时间，花费差不多 200 亿日元，在村野先生 92 岁那年建成了新高轮太子酒店。酒店落成那天，开幕晚会分三次举行，一共邀请了两万人参加，在全日本都是空前的盛举。堤义明说：“艺术品不能用金钱来衡量。用 200 亿日元的巨资，能换来一座太子酒店，是绝对值得的。”诚然，酒店的艺术品位和良好声誉，为堤义明带来的是不能用金钱衡量的巨额无形资产。

堤义明还有一句名言，叫“使棒球也成为一种事业。”

堤义明对棒球运动本来一窍不通，连一场棒球比赛都没有看过。只是一次偶然的机他才与棒球有了不解之缘。

1976 年，一家大公司大洋渔业社的老社长拜访他。因为经营不善，公司严重亏损，老社长经营的职业棒球队也难以维系，只好找堤义明想办法，堤义明恳切地对他说：“您想通过经营球队来赚钱是根本不可能的，因为您根本没有球场。我有办法，交给我来办好了。”

正好在此之前，横滨市长曾拜托堤义明为横滨市建一个棒球场，建好后可先由西武经营四、五年。堤义明马上想到可以一箭双貂。于是堤义明开始筹措资金。

修建横滨球场的建设费用大约 40 亿日元，其中 20 亿日元可以由建设公司、钢铁公司以及其它有意转播大洋队实况比赛的电视公司拿出。另外 20 亿日元呢？堤义明想出一个绝妙的办法：把球场 3 万个座位中的 800 个先预租出去，每个座位年租金 5 万元，租期 50 年。消息传出，许多人一算：每年以 60 次比赛计算，每场比赛还不足 1000 元，当然划算。立即有人争先恐后地来顶租，20 亿日元不久就筹到了。球场修成之后，横滨市长非常高兴。

不久，大洋队移交横滨后，观众激增，大洋队身价高涨，经营开始盈余，那位老社长也对堤义明感激之至。

这只是西武经营体育事业的开始。

1978 年，另一支棒球队——狮子队也以同样的原因被转到西武集团名下。这一支名不见经传的球队 1979 年还屡战屡败，1982 年就荣登日本职业比赛总冠军的王座，1983 年与原日本冠军巨人队相遇，又一次先败后胜，取得了“二连冠”的胜利，在日本棒球界掀起了一场革命。

堤义明有什么秘诀呢？原来，经过对其它队成长历史的考察，善于学习和思考的堤义明很快形成了自己的球队经营哲学。他认为，棒球事业如同一项旅游观光事业，棒球队及其选手是否能受到大家的欢迎，就是决定观众多少的先决条件。因此他在接收球队后，第一件事是整顿球队纪律，要求选手

们树立良好的形象，不吸烟、不喝酒、绝对服从教练及裁判，而且必须做到言出必行。他针对当时教练和球员纷纷为厂商拍广告的倾向，明确规定任何人都都不准拍广告赚钱，以免分散精力并损害“职业”球队的名声。

为了吸引观众，堤义明又采取了两种非常独特的办法。

一种就是培养偶像人物。他认为，一支球队无论实力有多么强，如果没有偶像的话，这支队伍就等于缺少灵魂，就不能吸引更多观众。棒球事业和旅游观光业一样，没有充分的吸引观众的条件就很难成功。要想使观众涌向球场来观看球赛，必须有偶像选手来吸引观众。这就是堤义明的经营思想。

二是改进球场的设备和服务。堤义明提出“球场必须给客人提供饭店般的服务”。于是，场内的商人、向导以及其他公司的职员必须剪短发，使用敬语说话，并接受礼仪训练。球场的设备也更新了，座椅又宽敞又方便，还设了带餐厅的包厢，观众可以一面观看球赛一面进餐。当比赛不够精彩时，他们也可以去餐厅吃饭，或者到附近的游乐场玩。这样，西武狮子球场的建设目标，就不仅局限于让观众关心比赛的胜负，而是尽量让他们过得更开心。

由于球队的进步和球场设施的不断改善，西武狮子队的名声不断提高，观众也随之增多，平均每年能吸引近150万的观众，给西武集团又增加了一笔丰厚的收入。

堤义明不满足于此。为使西武棒球事业进一步蓬勃发展，他特意请一流的设计师设计以著名漫画家的作品“森林之王狮子”为标志的各种纪念品，包括有镶狮子徽章的帽子、毛巾、T恤、旗子、袜子、手帕、签字笔等，其销售量由1979年的31亿日元升至1983年的40亿日元，是同时期在本行业中销售量占第二位的读卖巨人队年销售量的10倍。由此可见西武棒球事业的蒸蒸日上。

在堤义明独到的经营思想中，有一条就是“一流主义”，也就是说对于那些基本必需的东西一定要求具备一流水准，即使花钱再多也不吝惜。就拿“森林之王狮子”这个漫画来说，据说堤义明花了1000万日元的高价才买到这项专利。虽然与使用这个标志的商品一年销售40亿日元的数目相比，1000万日元算不了什么，但却能充分体现出堤义明精益求精的精神和办大事的气度。

目前，狮子球场的利润额在西武观光旅游事业中仅仅排到第五位，但能把一项体育运动搞成如此规模的大事业，确实举世无双、绝无仅有的。

西武企业群的标志是一头雄狮。近些年来这个雄狮集团发展得十分顺利，其中有一个主要的原因，就是堤义明一刻也没有忘记他对地方上居民的承诺，在任何一个市镇建立西武集团的新的事业时，堤义明总不忘对负责地方性企业开发的负责人这样说：

“千万记住要优先考虑当地居民的利益，而且，要尽可能让地方上的民众有机会参与。”

正因为如此，西武在向各地区发展的过程中从未发生过劳资间的争端，也没有和当地的政府和百姓产生过冲突。西武重视地方关系，就连聘用各级职员，也绝对采取地方优先的原则。每一处有西武事业的市镇，人们总能看到西武集团在争取巨大利润的同时，也把大部分的利润返还到当地，为当地民众的物质和文化生活做贡献。这种为民造福的做法，同样是荀子思想的体现。

70年代中期，在堤义明冒头搞生意的时期，在交通、百货、地产、旅店、

娱乐各行业，比堤义明更有实力、经验更丰富、更具声望的年轻实业家很多。然而经过十多年的发展，大浪淘沙，留下来的成功者寥寥可数。堤义明是个公认的偶像，是日本企业的王者，这一切与他深厚的个人修养密切相关。

堤义明有几句名言很能反映他的这种修养：

“企业经营不是短跑。企业的规模不管大中小，全都是一场马拉松长跑的竞赛。”

“有些人在事业上突然表现非凡，这种人是企业界的短跑者。可是，企业的经营如果只是短暂的辉煌，那么企业本身就会在很短的时间内萎缩。”

“搞大企业，就是用一生的时间去办一场马拉松赛跑，你不能失败，你不能看着你的选手有气无力地在整个赛程中输给其他队员。”

四、“水能载舟，水能覆舟”

1976年堤义明乘机赴欧洲考察。他的国土计划公司的人员统一戒烟为他祈祷平安。此后，国土计划公司就成了无烟公司，直至今日没有改变。

堤义明是个独裁型的经营者。他时常说：“我是西武集团的唯一当权人，除我以外，没有第二个老板。”他采取的是个人负责制，大权独揽，对下属也相当严格，碰到过失更会严加训斥。因此，一般人认为，堤义明是不好相处的老板，有人还公开评论他是“企业的暴君”。

但是，西武集团的成员却把他视为企业界的英雄，始终追随他，愿意与他共事。这究竟是什么原因？原来，他有一套独特的用人办法。

首先是“家长式管理”。他曾说过：“我在提升一名主管人员出任高级部门经理的时候，一定要见见他的太太。当我把一名高级经理擢升为公司董事时，除了他太太，我还要叫他把孩子带来，我要跟他的太太、儿女谈话，了解他的家庭状况。我认为这是必要的程序。试想，一个不能让妻子儿女感到安心满足的人，他怎么可能承担企业的重托，怎么能够让无数的职工安心地追随他做事？”

多少年来，堤义明根本不理睬外界人士批评他这种做法是偏激和干涉别人私生活的行为。他依然故我，用这样的手法选用适当的人出任西武集团企业数以千计的重要职位。这些跟他做事的人，个个忠于职守，努力贡献自己的才干力量，使西武集团日益壮大为健全稳定的巨型企业，这就足以证明堤义明选用人才的方法是没有错的。

一些经济界评论家把堤义明列为家长型企业家，认为他把集团企业视为一个大家族来经营。的确，西武集团是堤家的产业，即使发展到巨型企业，仍然是堤义明一个人当家，西武集团始终没有脱离家的结构。

堤义明的这种管理思想。也源于自小父亲对他的家长式教育。堤康次郎长年的严格管教，就是要把堤义明训练成一个以企业为家、以家长式观念来管理堤家生意的接班人。

这种管理方式自然要求要像爱自己的家一样爱护企业，尊重并服从家长；要求每个人都要有严肃的家庭道德观念，对家负责。而家长更要以身作则，所以堤义明总是在为集团的事务忙碌。公事之后，他是家里的一份子，根本不像父亲一样在外拈花惹草。他深信一个不能成为家里的好丈夫好父亲的人。就不可能成为企业界成千上万员工的可靠领导人。

在用人方面，堤义明也有自己的独到之处。他说过一句很容易让人引起误会的话：“我不喜欢起用所谓的聪明人。”这句话源于堤康次郎说过的一句话：“聪明人常犯自私自利的毛病。”但含义进一步扩展了。在堤义明看来，聪明人一方面是自大而看不起身边的人，另一方面则是聪明人的欲望较常人强烈，在群体中常常成为麻烦的来源。

确实，企业界内部时常发生的事情都跟所谓的聪明人直接有关。聪明人在个人才智方面的确胜过凡人不知多少倍，但他们能长期保持谦逊反省态度的又少之又少。虚荣时常会腐蚀一个人的心，这就是聪明人常常会轻视身边人，甚至牟取权力、私欲的原因。

堤义明深知，西武集团连同他间接控制的西武百货公司在内，上下职工10万人，加上相关的中小型企业及员工的家属，靠这个大家庭过日子的人超过七八十万之多。这么庞大的企业集团，确实不允许在管理上有丝毫的差错，因此，西武集团不能接受自大的人出掌领导的高层职务；不然，自大者的骄傲态度会使下属产生不满和失望，滋生失望情绪，从而影响整体效率，甚至会形成一股妨碍集团发展的阻力。至于聪明人，如野心膨胀或贪欲滋长，更会给企业带来不小的灾难。因此，堤义明宁可从凡人群中起用自量诚实又肯不断努力充实自己人出任上层职务。

堤义明还有一种“学历无用论”。

多少年来，堤义明聘用新职员一直有一个很明显的特点，就是大学毕业跟高中程度的人都有同等机会成为西武企业的职员。因为在他看来，学历只是一个人受教育的时间证明，并不能证明一个人真的有实质的才干，这与堤义明不相信所谓聪明人的观点是一致的。

主张不盲目相信学历，大量吸收各层次人才，实际上是堤义明用人哲学的要点。第一，那些没有机会接受大学教育的年轻人，可以通过西武集团白定的检测考试成为西武集团的成员，然后在往后的工作中，仍有不少不断学习及接受公司的再教育的机会。只要他们诚恳努力，一样有机会成为公司的上层主管。第二，在用大学或更高学历资格的人时，他希望他们不要以自己的学历来显示自己与众不同，他要求大学和高中学历的新职员一律从低层做起。当然，各人的薪酬会因学历的不同而不同。经过一段时间的低层工作，再由管理部门决定把新职员分配到不同的组里去工作。

在东京及其近郊的西武铁道车站内，人们经常看到西武铁道的年轻职员，在车站内拾烟头，洗刷行人走道，擦玻璃窗或清洁厕所。这些埋头打扫环境的年轻人，既有高中毕业的也有受过大学教育的。由于是西武企业的新职员，他们就得做这些低层的工作，似乎谁也没有怨言。

堤义明的西武集团很少像别的大企业那样，千方百计地去吸收高学历的年轻人成为职员。他说过：“一般的大企业，他们每聘用10个大学生，将来有一个成对”就心满意足。我不同意这样的观念，我宁可仔细挑选合适的大学毕业生，然后留更多的工作机会给那些没有机会上大学的年轻人。我们的打算是，每挑选10个大学毕业生，就要有两个以上的成器；而每收十个低学历的人进公司，就希望将来有半个会出人头地。”

事实证明堤义明的聘用办法很正确。这种人才公平竞争的制度，使学历高的职员不敢懈怠、骄傲，更时刻不忘提高自己，以保持自己的实力，好应付工作上新的需要；没有良好学历背景的人，由于享有平等的进取机会，形成很好的激励效应，促使他们努力工作，凭实力争取好的待遇和高层主管职

务。

堤义明时至今日已罗致了数以千计的企业管理人才，就是因为他对真才实学的要求使更多的人才容易脱颖而出。这些优秀人才中，拥有大专以上学历的占 1/10，高学历人才的比率并不比哪家大企业低。这就充分说明轻学历、重实力的制度并未挫伤高学历人才的积极性，反而促使他们同低学历的人一样努力工作，最终达到管理者的位置。

在西武系列大酒店中流传着一句名言：“扫地的就是老板”。有人拿这句话讥讽西武集团高层管理者地位低下。这话传到堤义明耳朵里，他一点也没表示不高兴。这是他的涵养所在。

其实，这句话包含两个意思：其一，扫地的也可以成为老板；其二，凡是扫地拣垃圾的人，就是老板，前一句一点也不奇怪，因为堤义明给公司上下职员提供平等的竞争机会，打破了资历、学历的界限，因此，很多普通人，哪怕是从卑微的打杂开始做起，也有可能通过自己的努力和堤义明的栽培，成长为公司高级主管。这种例子很多，西武的大箱根高尔夫球会的总经理，就是由小厨师做起的。轻井泽太子酒店行李部的一位小职员，后来也调到太子酒店出任总经理。

后一个意思显然有些夸张。但堤义明的许多高层主管，的确连最低微的工作也常常毫不介意地去做。理由很简单，因为堤义明使所有追随他做事的人，不论职位高低，一律把他看作一个负责任又可以终生追随的领袖。

有人问堤义明，他靠的什么办法使 10 万职工对他以及西武企业集团产生这么忠诚的信赖，他回答说：“是我父亲从我小时候就教我的。很简单，你想让人家替你多做点事，你就得给他们更多的机会、更好的待遇、更多的鼓励。开始的时候，你可以怀疑人家；当你发现他是一个好人才，你必须给他最好的发挥机会和应得的酬劳。这全是老套话，但真正加以实现的企业家却不多，我从头到尾相信这源于中国的古训，是千古不变的管理哲学。”

这正是中国圣贤荀子所说的一位领袖人物必须具备的条件。

在西武的主体公司国土计划公司，人们看不到一个烟灰缸，连接待外宾的会客室也找不到一个烟灰缸。说起来有一段动人的故事：

1976 年，堤义明代表日本体育协会赴奥地利出席冬季奥运会，也顺便到欧洲各地考察旅游观光业。堤义明的飞机刚一起飞，前来送行的国土计划公司的一群职员便开起了玩笑。有人提议：“为祈求上天保佑老板旅程愉快平安，我们大家都自动戒烟吧。”

一句戏言谁也没有在意。可是，第二天，人事部长在全体职员中搞民意调查，竟然没有一个人反对戒烟。公司立即发出了一项倡议：全体职员决心为老板出国的安全顺利而祈祷，即日开始不再抽烟。

第三天，国土计划公司的职员里，果然找不到一个吞云吐雾的烟客了。

第四天，贵宾室的烟灰缸也消失了。

于是，这家由堤义明用来控制西武企业集团 40% 股权的公司，便成为全集团第一家员工及来客一律不抽烟的企业。

不久堤义明由欧洲返回日本，看到公司的新气象有些诧异，经过秘书解释，堤义明哈哈大笑起来。

在公司例会上，堤义明特别提到这件事，再三叮嘱各部门主管：“既然是大家的决心，我倒认为是体现公司团结一致的最佳方式，值得坚持。不过，如果你们只想讨好我。才施高压手段禁止职员抽烟，那就不对了，应该立即

取消这道命令。”

由于是职员自动不再抽烟，所以时至今日国上计划公司仍是“无烟公司”。

众所周知，日本人中抽烟的很多，日本又是个自由社会，公司一般无权干涉职工抽烟的权利。但国上计划公司全体职员自动戒烟，以表示对老板的忠诚和敬意，这正表现了堤义明在职工心中所处的崇高地位。

堤义明常常说，西武集团就是一个大家庭，董事、主管及每一位职员，都是大家庭里的平等的成员，别的大企业总是首先把董事的利益放在第一位，第二是职员，第三是顾客；西武做法恰好相反，优先考虑的是顾客，第二是职员，最后才是董事。

他的话一点也不夸张。凭着这种家长式管理，每一个在公司里做事的人，都能感到安全和愉快，其中的理由就是他不论作什么决定，都以职员的利益大于董事的利益这样一个标准来做。因为他明白，如果为了省钱而忽视职员的利益，就会挫伤职员的工作热情，最后受损失的还是老板。

每当视察新完工的新酒店时，堤义明总是很仔细地察看职员的房间、饭厅、工作场所及休息室。他的职员在工资待遇方面比一般同类性质的其他企业的职工要好得多，尤其对职员家庭的照顾最为周到。因此，西武的职员都抱着这样的态度：不需要上司紧跟在后面督促，人人都自觉地投入工作，做的往往比公司指定的还多。

多少年来，西武集团的员工几乎没有因为与堤义明发生纠纷而罢工。偶尔有小规模形式的罢工，也是私营铁道总职工会的决定，不是发自内心的劳资纠纷。在工运发达的日本，不必为职员闹情绪而烦恼的人，除了堤义明，几乎找不出第二个，所以日本企业界都羡慕堤义明。

堤义明把自己比作是一艘船，他的职员就足形成大海的水。这也得之荀子的启发和教诲。荀子说过：“君者，舟也；庶人者，水也。水则载舟，水则覆舟。”

深谙中国古代帝王学说的堤义明深深知道，作为西武企业集团这个大家庭的家长、领袖，凡事要以职员的利益为先，才能使滴水积海洋，也才能使海洋风平浪静，西武这艘企业巨舰才能平稳航行，永保平安。

堤义明作为一家大企业的第二代掌门人，将父辈开创的基业发扬光大，靠的是他的独具一格的管理方法和深谋远虑的经营风格。他是企业界的怪杰，却又是位企业巨人。

松下电器集团的老板松下幸之助对堤义明有过这样的评价：

“虽然堤义明是从他父亲手上继承了上一代的产业，但是，凭他的才干，他能比一般企业家更先洞察出动向走势。我认为堤义明这个人不是一个守业者，他的才华，已使他成为当代了不起的创业家。”

另一位成功企业家新力电子企业的老板盛田昭夫，论年龄和辈份，虽然也都是堤义明的长辈，但他很欣赏并敬佩堤义明。他说：“当今日本年轻企业家之中没有多少人可以像堤义明那样有胆识，有才华，有决断能力。”

而今，已届花甲之年的堤义明，仍在龙争虎斗的日本企业界开拓奋进，称雄一方。

大宇领袖——金宇中

金宇中，1936年12月19日出生在韩国大邱。早年因家境贫寒一度卖报度日。1960年从延世大学商学院毕业。1967年白手起家创办了大宇实业株式会社。到80年代金宇中辞去大宇总裁职务之时，大宇实业已发展成为超级国际性企业集团，经营领域涉及外贸、造船、钢铁、汽车、纺织、建筑、电子、化工、旅游、教育等20多个行业，跻身全球500家最大企业之列。金宇中退位后，将其总价值200亿元的个人资产全部捐给了大宇福利财团，用于资助科学教育事业，他自己则成了大宇集团一名雇佣经营人，像其他职员那样领取工资。

一、报童领班

在大邱，小金宇中成了赫赫有名的报童，并且是卖报领班人，他能做到让顾客先看报后交钱。

金宇中的父亲金容河与母亲全仁恒都毕业于韩国的高等学府，可以说这是一个书香门第。他们婚后生有五子一女，金宇中排行第四。一家人的生活虽不富裕，但也不很拮据，算得上是小康水平。

1950年6月，朝鲜战争突然爆发，金宇中家的家境随之日渐衰落。随着战争步步升级，金容河夫妇不得不外出避难，全仁恒带着金宇中等4个孩子，与丈夫失散了。他们辗转回到大邱，又因兵荒马乱，生计毫无着落。全家人的生活一天比一天艰难，陷入了走投无路的境地。为了减轻家中的负担，金宇中的三哥金德中报名参军。就在德中当兵的同一天，年幼的金宇中决定挑起全家人的生活重担，去当报童卖报纸赚钱来养活一家人！

当时，大邱市仅出版《大邱新报》等几份地方报纸。汉城“沦陷”后，《京乡新闻》报社也临时迁到大邱，在当地销路很好，可能是为了养家糊口的缘故，《京乡新闻》的卖报领班人非常霸道，绝不允许有新人挤进来抢生意。那时卖报，先由领班人从报社取回一天要卖的报纸，然后再分给报童去卖，新人当然忧分不到了。结果，金宇中奔波了一天，毫无收获。

第二天，金宇中直接闯进了《京乡新闻》编辑部，偶然碰见了记者姜英洙。姜英洙是金宇中父亲的学生，在他的介绍下，金宇中以后就可以直接从报社的零售负责人那儿领报了。

每份《京乡新闻》的零售价是50元，卖出一份报纸可以赚10元钱。金宇中一开始每天领30份报，必须要卖过24份，他才可以不赔。

当时大邱主要有两个农贸市场：一个叫西门市场，另一个是防川市场。西门市场距报社较近且规模大，报童们一般在这里卖报。金宇中却与众不同，喜欢到防川市场去卖报。因为西门市场绝大多数是本地人，而防川市场是朝鲜战争爆发后出现的难民市场，市场周围都是难民的棚户区，这些难民大多来自汉江以北，喜欢看报纸，希望从中得到关于故乡的消息。

京乡新闻社位于大邱站前，离防川市场足有10里多路。金宇中每天一大清早就夹着厚厚的一叠报纸，边走边叫卖，不等走到市场中心，30份报纸就全部卖光。为了多赚钱，他开始每天领取100份报。

干活做事一定要干到最好，这是金宇中的天性。多卖报不光是个多赚钱的问题，这还关系到卖报人的声誉。为此，金宇中绞尽脑法，决心独占防川

市场。

一天，他一进市场，就一边喊着“买报吧，叔叔……”，一边把报纸先发给那些面熟的老顾客。他这样做的意思是先看报后收钱。这的确是一件冒险的事，五个人中有一个不交钱，金宇中就白辛苦了。但金宇中小怕冒险，从市场入口处一直到市场末尾，不到半小时就把100份报纸分光了，然后返回时再一一收钱。大部分人都付了钱，也有个别人不想马上交钱，说等明天一起交，但没有一个人说不给钱。

为了多卖出一份报纸，金宇中每天晚上都是在10点半之后才拖着疲惫不堪的双腿回到家中。他的卖报量平均每天已经达到了150份，可以赚1500元。然而，当时7000元才能买一斗粮食，这1500元只能勉强维持一家四口人的生活。如果遇上了下雨天不能外出卖报，全家人第二天就要饿肚子。所以金宇中每天都在披星戴月，拼命奔跑。

3月，天气开始转暖，阴雨连绵。中旬的时候，突然一连下了几天大雨。金宇中几天不能外出卖报，家里早已揭不开锅了。他坐立不安，万分焦急，便对妈妈说：“我们不能总坐在家等着！”说着，就冒雨往报社跑去。到了下午4点，雨终于停了，金宇中急忙跑到防川市场，可市场上空无一人。于是他又跑到棚户区，挨门挨户地叫卖，不一会儿，他就卖出了50多份报纸。到了晚上，还剩几份没卖出，这时，天气突然降温了，泥泞的路面开始结冰。金宇中又饿又冷，全身直哆嗦。但他一直坚持到夜里11点，把报纸全都卖出去后，才兴冲冲地跑回家。

在大邱，金宇中已经成了无人不晓的赫赫有名的卖报童，并巨成了10名卖报领班人之一，每天负责到报社取报分发给报童，报重每领一份报纸，必须预先交付2元的领班费。这样，他每天除了自己的卖报收入外，还可以得到领班费，家里的生活就基本上有了保障。

这期间，金宇中虽然经历了无数的苦难和磨练，但这些苦难和磨练都是他的宝贵经验，为他日后的价值观念和理想信仰的形成奠定了基础，同时也是他永远不能忘怀的记忆。

二、初显身手

27岁的金宇中在去英国留学途中巧妙地做成了一大笔外贸生意，挽救了他所在的濒临倒闭的汉城实业株式会社。

随着战局的变化，1953年7月，交战双方终于在板门店签订了停战协定，结束了长达3年的朝鲜战争。韩国政府也于同年8月从釜山迁回汉城，并在美国支援下着手经济恢复工作。这时，全仁恒也带着金宇中他们回到了汉城。

1954年，金宇中考入京畿高等学校的高中一年级。他初中学习基础不太好，所以尽管尽了很大努力，高一时成绩仍不太好，但由于他具有强烈的牺牲精神和号召力，在团结同学方面，他比别人高一筹，在学生中享有很高的威信。以后，在他努力下，成绩也逐年提高，1956年，他考入了延世大学商学院经济系。

由于金宇中家里生活困难，他在大学读书的一切费用，都是由汉城实业株式会社提供的。该社社长金容顺是金宇中家的邻居，两家相隔一条小路，门对门，邻里关系非常和睦，金社长有女无儿，特别喜欢金宇中。当全仁恒元力筹措资金供金宇中上大学时，金社长便一口答应由他提供学费。

金宇中在大学里学习刻苦，成绩优异，毕业后被主任教授推荐到复兴部产业开发委员会担任特邀公务员，而金容顺社长则认定金宇中是个可用之才，千方百计地设法说服他来汉城实业帮助工作。金宇中很想有机会到国外留学深造，他的母亲全仁恒也很支持这一想法。一次，金容顺从全仁恒那儿得知金宇中想出国留学的愿望，便一口答应有机会一定送金宇中去留学，条件是来汉城实业工作。金宇中求学心切，非常痛快地同意了这一要求，第二天就向复兴部经济开发委员会递交了辞呈。

金宇中是个急性子，无论做什么事情，只要一着手就一定要干出个样子来，否则心里就不踏实。他认为，作为一个人，在工作上决不能让别人说长道短，瞧不起。因此，到了汉城实业株式会社之后，不懂进口业务，他就虚心地向别人求教；不会打算盘，他就反复练习；不会核对帐簿，他就不断地请教他人。这样，金宇中很快就熟悉了业务，每项工作都处理得有条不紊。同事们对金宇中开始刮目相看，就连金容顺社长看过他起草的业务报告，也从内心感到佩服。

金宇中在汉城实业中主要负责纤维制品进出口业务。他大胆从日本大量进口尼龙纤维制品，尼龙制品由于结实耐用、洗涤方便，早在朝鲜战争开始时就流行于韩国。停战后需求量更是大增。由于金宇中的努力，汉城实业的进口业务蒸蒸日上，一派兴旺发达的景象。

1962年，韩国开始实行优待公开法人，提高分红率等措施，从而造成股票市场过热，股票价格直线上扬。在这种形势下汉城实业也买了近3亿元的股票。谁知从5月31日起，股票市场突然混乱，股票价格下跌。当局又于6月10日宣布货币改革，老市10元兑新市1元。

股票市场的混乱和货币改革，使汉城实业株式会社陷入财务困境。金容顺对此束手无策，丧失了继续经商的信心。在会社倒闭之前，金容顺决定派金宇中赴英国留学，以实现他当初的诺言。

金宇中接到去英国留学的通知并不高兴，会社有难，他也心事重重，总想分担一些负担。

当时，从汉城到英国没有直运航班，必须绕道东南亚。金宇中便想趁此机会，顺路去东南亚各国旅行一圈，长长见识。几年的经商经验使他深深懂得，市场信息就是希望之所在，他决心趁此机会了解一下各国的市场情况，希望使汉城实业能起死回生，重振旗鼓。

第一站香港和第二站马尼拉飞过去了，金宇中来到第三站西贡。晚饭后，金宇中独自一人到西贡市中心闲逛，偶遇了日本商人坂宫登。坂宫登是日本东洋棉花株式会社的职员，经常到汉城做生意，与金宇中颇有来往。据坂宫登介绍：西贡地处热带，气候条件对纺织品作物生长有利，纺织品质量好，纺织业较发达。当天下午坂宫登还应金宇中的要求，带他参观了一家纺织厂。金宇中兴致勃勃地参观了所有的生产车间，临走还要了一本产品样品画册。

第四站是新加坡。在新加坡，金宇中整天逛服装市场和纺织品市场，他发现这儿到处都是西贡工厂生产的服装。在当时，韩国的纺织品质量并不亚于越南产品，这使金宇中萌生了要谈一笔生意的想法。他坚信，只要采取适当办法打通了贸易渠道，韩国产品一定可以进入新加坡的市场。

回到饭店后，金宇中仔细翻阅了那本样品画册，擦掉了画册上的样品编号，按韩国的方式重新编上了号，这样就做成了一本韩国纺织品样品画册。接着，他详细地计算了样品的生产成本：结果是西贡以每码16美分大量出

口，而韩国可以用 13 美分大量出口。这样一来，他的信心更足了。

第二天，金宇中来到一家纺织品商店，探讨有关向新加坡出口事宜。店主是一个新加坡籍的印度人，名叫拉扎克，是当地一位著名的经济界人士，担任新加坡商工会议所会长的职务。拉扎克反复翻看着金宇中提供的纺织品样品画册，表示只要价格合理就可以成交。金宇中当场表示价格不成问题。经过协商，双方同意同时在笔记本上写出成本价和时价。结果，金宇中报的成本价是每码 12 美分，拉扎克报的时价是每码 20 美分。成本价与时价之间 8 美分的差额，扣除 2 美分的运输等费用，还有 6 美分的利益。

最后，金宇中同拉扎克再三协商的结果，把每码的到岸价格定为 17 美分。这比金宇中原来想的价格多 4 美分，比拉扎克提出的价格低 3 美分，双方对此都非常满意。为了留有余地，金宇中先只提出了 100 万码的贸易量。

100 万码贸易额为 17 万美元，若按当时 1 美元兑换元韩币的汇率计算，就是 2210 万元；按改革前货币算是 2.2 亿元。这在当时来说是个不小的数字，汉城实业不就是因为 3 亿元而濒临倒闭的吗？

晚上，金宇中躺在床上，毫无睡意，想了很多很多：去英国留学是自己长期的愿望，机会难得；但是汉城实业面临如此大的危机，而自己现在有办法挽救它……想到金社长近日的忧心忡忡和憔悴的面容，金宇中下了决心：宁愿放弃留学，也要助金社长一臂之力！

第二天，拉扎克同金宇中签订了 100 万码纺织品进口合同书后，兴奋地对金宇中说：“我经商已有 30 年了，像今天这样公平、爽快他讲价、成交还是第一次！”

晚上，拉扎克为金宇中在新加坡的商工俱乐部举行了招待会，把金宇中介绍给了新加坡的经济界、工商界、财界人士。

招待会结束后，许多新加坡商人纷纷登门造访，有的还要求洽谈业务。最后，金宇中又与儿家公司签订了 100 万码的出口合同。

金宇中满载而归。

飞机降落在金浦机场。金宇中一下飞机就发疯似地向汉城实业株式会社办公室跑去，闯进社长办公室兴冲冲他说：

“金社长，我们有救了，这些是合同书！”

然而金容顺看了合同书后，并未露出欣喜的神色，照他看来，按合同要求，3 个月完成 200 万码生产任务是不可能的，金宇中此举未免过于冒失了。

虽然遭到了冷遇，金宇中并未丧失信心，他请金社长让他全权负责此次出口业务，他深信：有志者事竟成！

出口价值 34 万美元的纺织品，这是汉城实业株式会社创业以来开展的最大规模的出口活动。消息传出后，社会各界议论纷纷：有的说汉城实业根本没有能力完成这一任务；有的说韩国出口纺织品赚不了钱，还有的说汉城实业不过是打算进口原料再转口贸易而已……

对于这些议论，金宇中一律不予理睬，相反，这倒激励着他暗下决心：要排除万难去完成生产，以此来证明本国产品也能进入国际市场！

由于任务重，时间紧，金宇中不得不昼夜不分地拼命工作。白天，他要到各有关部门联系业务或到各工厂了解生产情况；晚上，他要处理有关文件，整理报表，同时还要学习进出口方面的业务知识。

为了按期完成生产任务，他每天都要亲临工厂监督生产；为了赶任务，他要求工人加班加点，自己也跟着工人操作机器，对保质保量完成任务的工人，

不惜重金奖励。

由于金宇中指挥有力，措施得当，各工厂的效率大大提高，单机日产量由 600 码提高到 1000 码以上，在规定的期限内完成了合同量。

这次纺织品出口成功，把汉城实业从倒闭边缘挽救了回来。公司不但还清了债务，还赚了不少，慢慢地又兴旺了起来。这次出口成功，充分显示了金宇中的工作才干，从此，他的工作也就更加繁忙，不断地来往于东南亚国家和韩国之间，不断地扩大出口市场。

三、大宇初成

一天，全宇中偶然在朋友的办公桌上看到了一块叫作乙酸纤维的布料，这是日本开发的新产品。当年，“大宇”生产的纤维服装便走俏美国市场，金宇中也因此成为韩国家喻户晓的“纺织品出口大王”。

1965 年，是韩国经济发生重大变化的一年。从 1965 年起，韩国经济正式采取“出口第一，主要面向海外市场”的政策，即在“出口立国”的名义下，广泛从美日等国引进资本和技术，推行以世界市场为对象的“出口主导型经济发展战略”。

在此基础上，政府制订了“工作年”的目标，根据第一个经济开发五年计划，开始加速经济发展的步伐。各民间企业也纷纷响应政府的号召，大力发展出口加工型企业，拓宽国际市场。

这一年，也是汉城实业发展的全盛时期。

1965 年 12 月，正当汉城实业欣欣向荣、前途无量之时，金容顺社长突然因呼吸器官患病住进了医院，病情很严重。金宇中得知这一消息后心里很沉重，他认为，使金社长能安心养病，尽早恢复健康的最好办法就是努力做好会社工作。转眼到了 1966 年，金宇中计划扩建和新建纺织厂，并雄心勃勃地定下了 200 万美元的出口目标。他认为在竞争日趋激烈的时代自己不建工厂，收益太少。在不出现赤字的前提下，只有建立自己的工厂才是上策，这不仅可以获得翻番的利润，还能发展国内产业，扩大就业，提高国民经济水平。

然而金容顺出院后，思想悲观，意志消沉，对继续扩大事业一律表示不赞成，并开始着手处理自己的财产。因此，当接到金宇中的新年工作计划报告书后，他不停地摇头，认为不合实际，坚持认为没有必要扩建工厂，担心一旦出现不景气连投资都收不回来。

金宇中是个热心开创新局面、胸怀远大的青年，一心想做一番大事业，看见社长现在如此悲观，也不愿意留在汉城实业了。同时，眼见着一些不学无术的人被时势逐渐淘汰，而一些有真才实学的人开始崭露头角，他觉得非常震动，于是下决心辞职留学。金宇中与日本缙纺公司的伊藤部长颇有交情，伊藤得知他想留学的消息，便劝他留日，金宇中经过反复思考，决定接受伊藤的建议。

正当金宇中忙于办理留学手续时，有一天突然遇到了大都纤维株式会社的都再焕社长。都再焕为人忠厚老实，他连续几年都是通过金宇中从汉城实业接受纺织品出口生产任务，因此和金宇中私交甚厚，得知他要去留学，便极力劝他放弃此举，自己成立会社从事纺织品进出口业务。

创业谈河容易，金宇中离开汉城实业时，两手空空，创业资金从何而来？

但都再焕认定金字中一定可以干出一番大事，表示愿助一臂之力，出钱帮助成立会社，经过都再焕再三劝说，金字中动了心：“不妨试一试，先成立一个小会社，按自己的战略思想和工作方式来办，然后再逐渐扩大……”金字中终于下定决心，独创事业。两人商定：各自出资 50% 合办会社，金字中的资金由都再焕暂时垫付，日后赚到钱再还。

金字中马上行动起来，先撤回了两个月前提交的赴日留学申请书，又来到金星纺织会社，找李雨馥共商创业大计。李雨馥是金字中的知心好友，大学毕业后在金星纺织会社工作，是该社的骨干职员。一听说金字中要独创会社，他立即表示全力支持，马上向会社提交了辞呈，因为他很早以前和金字中就有约定，不管是谁先开创事业，就必须一起干。

创业之初，金字中几乎不分昼夜地四处奔忙。经过几天努力，他进行了注册登记，办理了各种手续。1967 年 3 月 22 日，金字中同都再焕、李雨波、赵东济、金尚重 5 人正式创办了大宇实业株式会社。“大宇”的名字就是取自大都纤维会社的“大”字和金字中的“宇”字。

经过协商分工，赵东济任社长，金字中任理事、贸易部长。赵东济原为汉城实业的专务、业务部长，比金字中早半年退出汉城实业，在一起工作时，曾给予金字中许多元私的援助。因此，大宇实业刚成立时，金字中极力推让赵东济担任社长。

创业时，大宇实业设施非常简陋，仅有一间 10 坪的办公室，还是向韩国矿业公司临时借用的。会社共有 5 名职员，资本仅 500 万元，合 1.85 万美元。

就这样，雄心勃勃的金字中带着一身的朝气和闯劲，以寥寥的资金，凭信誉和诚实，开始了他的创业生涯。这一年，金字中 31 岁。

金字中是靠纺织品出口起家的。创业伊始，他就志向宏伟，把重点放在国际市场上。时值韩国政府大力推行“输出第一主义”政策，这一政策，对正在寻求创业资金的大宇实业来说是十分有利的，因为政府不遗余力地资助出口商出口。创业初期，金字中就得到了第一银行行长朴鲁圣的资金援助，从而顺利地打开了经营局面。

金字中把会社成立当年的出口目标定为 50 万美元。他的指导思想是：在不赔钱的条件下，不指望第一年赚钱，重要的是通过出口在国内外树立大宇实业的信誉。

大宇实业成立的第二天，金字中就跨上了出访东南亚的征途。他在新加坡获得了 30 万美元的纺织品订货合同；1967 年，又第一次与泰国的进口商做成了一笔生意。当时大宇的职工虽少，但每个人都起早贪黑，干劲十足。在金字中及其同仁的努力下，仅仅一年，大宇实业就以东南亚贸易中转地——新加坡为主要对象打开了局面。出口额达到 58 万美元，相当于韩国当年出民总额的 0.2%。

大宇的出口额虽然可观，但当时从事出口业务赚钱并不多，出口 100 万美元，纯利润也仅仅只有 1.6 万美元。但对金字中来说：“出口多少比赚取多少更重要。”

贯彻“输出第一主义”政策是金字中创建会社的宗旨。他把“出口就是爱国”作为自己开创事业的座右铭。他认为，出口多就是最大的爱国，他逢人就说：“作为一个人来说，不管吃得再好，穿得再好，一生所花的钱总是有限的，不管谁赚这点钱都是不难的，只要努力开创事业，钱就会自动到手。我并不是为了赚钱成为大财阀才拼命工作，我只是想看看自己在世时到底能

做多少事情。”

金宇中善于捕捉商场上一闪而过的战机，凭借知识和魄力化风险为机遇，抓住时机。果断决策。难怪有的人说，金宇中有惊人的前瞻力，在别人还四顾茫然时，他就已捷足先登了。

1972年，金宇中决定开发新产品。一次，他来到日本缙纺公司，找好友伊藤帮忙，以期获得一些市场信息。正巧伊藤的办公桌上放着一块绸缎模样的衣料，不仅色彩鲜艳，而且触感颇佳。据伊藤介绍，这叫乙酸纤维，是日本最新开发的新产品。金宇中听完说明后，一个念头闪电般地掠过脑海：“用这种人造纤维织布不知怎么样？或许能成为畅销产品？”

回到汉城后，金宇中便立即着手制订开发这种新产品的计划。他责成釜山纺织厂先做试验，用乙酸纤维作原料，掺进20%的尼龙丝纺织成布料。为了满足消费者的口味与爱好，他指导工厂该用哪种颜色，图案如何设计，款式应该如何。经过反复试验，新产品终于开发成功，在国际市场上—经推出，果然不出所料，各国进口商都表示了很大的兴趣。于是，金宇中再赴日本，建议同三菱商社签订垄断购货合同，决定进口全部的乙酸纤维。三菱商社欣然应允。这时，大宇的职员们都认为此举未免太猛，无不觉得他过于冒失。

金宇中一面在国际市场上建立关系网，筹办商品展销，招徕买家；一面看准美国服装市场的大量需求，大施拳脚。果然，这种浪漫的时装精品在美国市场—推出就很受欢迎，一下就被美国人抢购一空。

幸运之神站在金宇中这一边。这次的成功为大宇事业的发展打下了良好的基础。

也是在1972年，金宇中决定同美国进口商建立直接的贸易联系。这之前，大宇的产品都是通过日本的一些商社同美国商人进行间接贸易，赚些没啥意思的“二手钱”。为了打通与认识对方商人，他都主动地去找人家攀谈，并且在谈判中不厌其烦，表现出超人的韧性。

1972年初，金宇中与李寅基风尘仆仆飞往美国，一下飞机就对当地支社长提出要到美国第二大商店——J·斯比利百货公司去看看。金宇中连该公司经理的姓名都不知道，便冒昧登门拜访。他让李寅基和支社长在外面等着，独自一人闯进了公司的办公室。因为他想到既不相识又没有事先约定，若3人同时进去，就更加失礼。敲门得到允许后，金宇中大大方方地走进办公室。一位约40多岁的女秘书满面笑容地接待了他。金宇中连忙递上一张名片，说明来意，然后从皮包里掏出一件包装考究的罩衫，滔滔不绝地介绍起来。

在女秘书的帮助下，该公司总经理热情地接待了金宇中。并且表示对大宇的产品很感兴趣，约定明天继续谈判。

李寅基和支社长认为金宇中一定会遭冷遇，很快就会出来。可是，很长时间过去了，金宇中还没出来。直到下午两点，金宇中才匆匆下楼。

三人在街上随便买了点糕点充饥后，又立即赶到CBS公司。

CBS公司是美国最大的服装进口公司之一。在这里，金宇中以满意的价格签订了近20万打、价值100万美元的服装订货合同。接下来几天又同美国两家最大的百货商店达成了协议，两家商店直接从大宇订货，从而为大宇的服装销售找到了可靠的市场，也终于实现了金宇中想直接与美国市场打交道的愿望。

大宇的服装—进入美国市场就被抢购一空，获得了很高的声誉。从此，西欧一些国家的采购员也纷至沓来，而大宇实业的办公大楼也就从那时起，

一直没有断过世界知名商人的脚步声，大宇的服装源源不断地运到世界各地。

新产品乙酸纤维服装的开发与直接进入美国市场的成功，使大宇实业从70年代初开始，连续几年获得了对美出口的垄断地位，仅这一种产品年均出口额就高达600万美元以上。这出乎意料的成就，连金宇中也始料未及。

1972年，大宇实业的出口额达5278万美元，占韩国出口总额的3.2%，居全国第二位。为了表彰金宇中对韩国外贸出口所做的贡献，在1972年11月30日召开的第九次出口日纪念大会上，韩国政府授予他企业家的最高荣誉——金增产业勋章。这时，金宇中已经是韩国家喻户晓的“纺织品出口大王”了。

四、开拓疆野

韩国总统朴正熙认为，只有金宇中才能使濒临绝境的“韩国机械”起死回生。于是金宇中终于下了一个大赌注。

60年代，韩国经济高速增长，主要是靠大规模的外国贷款和国内廉价、丰富的劳动力来发展以轻纺产品为主的出口事业。这样的产业结构和出口结构有许多致命的弱点，进入70年代，危机就逐渐暴露出来了。为了使经济持续发展，韩国当局决定调整产业结构，从过去只偏重轻工业的出口结构转变到以重化学工业为主的出口结构。为此，1973年初，当局提出了“重化学工业化”政策。这是韩国自1964年实施“输出立国”战略以来在产业结构上的一次重大调整。

政府政策一出台，金宇中就敏锐地觉察到今后重化学工业将会有大的发展，这就激起了他扩大经营领域的欲望。他开始酝酿和制订旨在以纤维纺织品、服装等为中心的轻工业经营范围、实行向重化学工业进军的方针。

金宇中对机械工业寄予厚望，他对摆弄铁块的机械工厂比对摆弄纤维的纺织工厂更感兴趣。为了奠定机械工业基础，金宇中从1973年9月起就成立了“大宇机械”，后来又积极参与军工产业，同时制订了机械工业投资计划，决定分五年投资300亿元，在马山市昌原机械工业基地内购买8万坪地皮，建设机械工厂。

1975年，金宇中采取了自创业以来最大的一次冒险行动：他买下了“韩国机械”。

韩国机械始建于1937年，当时称朝鲜机械作业所，1963年改称韩国机械工业株式会社。

1975年7月，因企业管理不善，严重亏损而濒于破产，转由产业银行管理。

韩国机械虽是亏损企业，但称得上是韩国机械工业的摇篮。它是一个综合性的大企业，下辖产业车辆厂、柴油机厂和铁道车辆厂。其中仅铁道车辆厂就有多种专业车间14个，职工3600名，拥有完善的大型机械设备。

到1975年，韩国机械累计亏损达30亿元，仅1975年亏损就高达9.4亿元，全企业处在停工待料的境地。

为了拯救韩国机械，产业银行决定把韩国机械交给有经营能力的财阀，并曾与三星、现代、大韩重机等大财阀协商购买事宜。但财阀们分析了韩国机械的财务结构和经营前景，都得出了不可接受的结论。

后来，经财务部、商工部、经济企划院和产业银行反复研究，决定动员金宇中购买韩国机械。最初金宇中分析得出的结论也是：不可购买，风险极大。但后来财务部长官向他传达了朴正熙总统的意见。朴正熙曾多次表扬过金宇中的工作干劲和能力，此时他认为，只有金宇中才能使韩国机械起死回生。在财务部长的劝说下，金宇中终于下了一个大赌注，决定购买韩国机械。

1976年2月26日，在金宇中的主持下召开了韩国机械株式会社第八次定期董事会，大宇正式接管韩国机械。金宇中拿到了一个烫手山芋，凡了解韩国机械内情的人，无不为他感到担忧。尽管如此，金宇中坚定地宣称：“金宇中决非酒囊饭袋。我一定要办好韩国机械。”

金宇中接管韩国机械后，先从企业管理入手，大刀阔斧地对韩国机械进行整顿。在生产上，根据市场需求预测确定产量，狠抓提质降耗工作；在经营上，开展市场预测与市场调查。积极设点推销产品。他自己带头走访用户，广泛征求意见，广交朋友，广开门路，与用户建立密切的联系。

为了整顿松懈的厂纪，金宇中任韩国机械社长的第一天，就指示总务部长通知：“从明日早晨6时起开全厂干部会议。”工厂干部们都怀疑通知错了，认为不可能这么早开会，因为如此，一些跑通勤的人最晚早晨4：30分就要从家里出发。第二天，他们睡眼惺忪地来到会议室后，发现金宇中早就到了。一谈话他们更加吃惊，原来金宇中事先已找过工厂的职工谈心，对工厂一切事情了如指掌，提的问题都是有的放矢。从这一天起，“凌晨6时会议”便作为一种制度固定了下来。不仅如此。干部们下班后从晚7时到11时或12时开会也成了惯例，有时甚至通宵达旦地开会。金宇中对干部们说：“白天开会影响工作，因此只能在上班前或下班后开会。”

除了这种班前班后会议外，金宇中还决定每个月只休息两个星期天，这是他整顿厂纪的又一措施。职工们对此满腹牢骚，但又说不出口，因为作为工厂最高领导的金宇中比职工们来得更早，走得更晚，而且从不休星期天。金宇中对此曾形象他说：“工厂里充满了俘虏收容所的气氛。”由于金宇中身体力行，职工们也逐渐习惯厂新的紧张生活。4个月后，工厂里职工的精神面貌焕然一新。

与此同时，金宇中还重点整顿了管理本部、发动机本部、产业机械本部等企业的内部管理部门，调整和充实工厂领导力量。换下不懂业务的领导，精简领导机构，重用技术人员。

接管工厂时，普通职工非常害怕被解雇，因为对这种亏损企业，整顿方法往往是大批裁员，以削减经费。金宇中非但没有这么做，反而宣布把普通职工的工资普遍提20%。

稳定了职工情绪后，金宇中马上着手解决职工的福利问题。因为他认为，要想调动职工的积极性，首先就应编好职工的生活花篮。1个月之内，工厂理发室、浴池、医院、宿舍、厂区食堂等福利设施就相继竣工或整修完毕。当时韩国机械的可用资本只有60亿元，据粗略估算，修这些福利设施就要花30亿元。一个亏损企业竟用一半的资金建设非生产性的福利事业，对大多数人来说，这简直是不可思议。大多数的工厂干部都反对这种做法，而金宇中则向他们解释道：“不用担心，企业首先应为职工着想，只有先想到他们，他们才能更好地工作。这些投资是值得的。”不计工本，首先解决职工的福利问题，这就是金宇中的经营方法。

金宇中还经常同干部、技术人员和工人交谈，了解生产情况和职工思想

情绪，采纳一切合理化建议。他同技术人员和工人交谈时，不允许其他干部在场，他认为有干部在场，职工就不能畅所欲言，说心里话。金宇中平易近人，在工厂里从来没有社长和工人之分，他经常一觉醒来就到夜班作业现场，同工人们一起劳动；休息时，同工人们打打闹闹，有时为了抽一支烟同工人们抢闹不休，有时则翻工人的口袋找钱去买醒酒汤喝。

严格的厂规，紧张的生产，宽松的上下关系，实惠的生活。使人心浮动的工厂安定了下来，职工的顾虑被一扫而光，生产积极性被极大地调动了起来，生产很快走上了正轨。仅6个月时间，韩国机械的股票开始暴涨，由原来每股180元猛升到每股400元。

1975年10月，金宇中主持召开韩国机械临时董事会议，宣布把韩国机械与大宇机械合并为大宇重工业株式会社。消息传出后，韩国机械股票立刻暴涨。到11月末，每股价格已是1100元。到年末，韩国机械的产品，如柴油机、发动机、铁道车辆、重型机械装备等产品，在国内同行业中都占据了领先地位。

就这样，金宇中使用了一年的时间，竟然使具有40年亏损历史的韩国机械转亏为盈，被评为优秀企业。金宇中因此而获得了“韩国最优秀经营人”的光荣称号，同时因韩国机械的成功，金宇中在机械这一行业中也占据了一个显著的席位。初拓疆野，金宇中旗开得胜，把经营的触角成功地伸展到了机械行业。

开拓机械领域的成功，使得金宇中又开始涉足造船业。

60年代，世界贸易迅速发展，从而推动了造船业的发展。70年代初，朴正熙提出了韩国要成为造船王国的口号，并要求各大财阀一马当先，开拓韩国的造船工业。1973年，他接到玉浦造船厂建设计划报告书时，心里感到一阵高兴。根据计划，该厂将拥有100万吨级的超大型船坞（世界最大船坞），在船坞上装有一次能把900吨重的钢铁构件吊到100米高的世界上最大的吊车装置。

然而，5年之后，朴正熙因参加海军士官学校毕业典礼，乘海军快艇由釜山至金海。在巨济沿海，他用望远镜往巨济岛北端的玉浦小港方向察看许久，从望远镜里目睹的玉浦造船厂施工现场仍是荒凉一片，他大失所望，责令随行秘书通知南德佑副总理立刻来金海见他。

几天之后，金宇中突然接到通知，到南副总理办公室去商量有关玉浦造船厂事宜。南副总理介绍了政府时加速玉浦造船厂建设的打算，并劝金宇中勇敢地接受这一艰巨任务。

金宇中来到巨济岛参观玉浦造船厂的建筑工地，眼见建设现场仍是一片荒凉的泥滩，而投资居然已达140亿元，内心也觉得此事难为。金宇中反复思考：大宇是搞贸易的企业，上上下下连造过一条小船的人都没有，资金又不足，尤其是世界造船业当时并不景气，不知是否有人会订购数十万吨级的超级货轮。总之困难重重，而一切又必须从零开始，风险可谓太大，于是向南副总理表达了拒绝的意思。

又过了几天，南副总理又传达青瓦台的指示，责成三星、现代、大宇三大会社研究并制订建设玉浦造船厂以及建成后的经营方案。金宇中于是根据自己的想法，敷衍了事地提交了一份《玉浦造船厂建设及经营计划方案》。

没想到本是意在推辞，金宇中的计划却被政府采纳了。朴正熙总统亲自点名让大宇集团接管玉浦造船厂的修建工作。

金宇中当时在美国出差，得知政府最后把建设玉浦造船厂的任务交给大宇，差点晕了过去。

70年代韩国经济发展计划中最头痛的事情就是玉浦造船厂的建设工工程，而现在偏偏落在了他的肩上，再也无法推辞。

困难重重，躲是躲不掉的，金宇中毫不畏惧地迎着困难前进。在玉浦造船厂开始施工不久，金宇中就遇上了三大难题。第一，当局宣布建玉浦造船厂时由产业银行出资49%，大宇集团出资51%，但实际上在大宇出资620亿元时，产业银行才出资440亿元，以后大宇追加资金120亿元时，产业银行分文不出，不守当时诺言；第二，大宇负责玉浦造船厂的建设后，还得承担原先造船公司修建时贷款的利息；第三，在建设玉浦造船厂的同时，还要承担可供1万人使用的住宅、商业网点、学校等辅助工程的建设，这是金宇中的经营方法，但这又涉及到大量资金的问题。为了解决这些困难，大宇集团把在贸易中、生产中积累下来的资金几乎全部投入到了玉浦造船厂的建设中去。可以说，如果玉浦造船厂建设失败或是投资收不回来，那么金宇中就立刻倾家荡产。

1978年10月28日，乌云密布，大雨倾盆。这一天，大宇造船株式会社成立大会在玉浦造船厂的施工现场冒雨隆重举行。会上，金宇中作了贺词，他鼓舞广大职工道：政府把建设玉浦造船厂的艰巨任务交给了大宇，这是历史的召唤，我们一定要以积极的姿态，不惜任何代价，努力为后代留下珍贵的遗产。

1979年是玉浦造船厂建设中关键的一年。大宇使玉浦湾一带一扫往日荒凉萧瑟的景象，使其充满了生机与活力。由1300人组成的建设大军昼夜不停地施工，机器的隆隆声响彻玉浦湾的上空。

如何尽快地还清贷款？金宇中的脑海中浮现了一个大胆的想法：边建厂边造船，造船出口，换汇还钱！一些人听了他的这个计划，认为是“老虎吃天，纯属妄想”：劝他先不要考虑造船的事，先集中精力把船厂建设好。可是金宇中的决定一旦做出，别人无论如何也动摇不了，他就是要想人之不敢想，为人之不敢为。

金宇中于5月成立了造船厂训练院，选派1000多名职工分期分批在这里接受各种造船的技术训练和教育，为造船做人才上的准备。6月，他就风尘仆仆地来到老牌造船强国挪威，开展订货活动。在挪威，他克服了各种不利条件，在国际投标中以每艘4500万美元的价格，接受了挪威船主的4艘2.2万吨级化学产品专用运输船的订货。这对毫无造船经验的大宇来说，不能不说是一件大胆的冒险行动。造船厂尚在建设之中，建设巨型船舶从何谈起？但这正是金宇中的经营方法、经营特点，也是他事业得到成功的奥秘所在，他认为，条件困难些不算什么，任何困难都可以克服：而抓住时机，尽快地把自己推到国际市场上去，赢得国际声誉，让玉浦造船厂引起世界造船界注意，这才是最最重要的事。

这种化学专用运输船，主要用于运输有害及危险大的石油化学制品，在运输上有许多繁杂的规定和国际条例制约。因此，这种船舶从设计到建造都极其严格，对技术水平的要求相当高，没有相当的技术和专业化水平，是绝不可能建造的。金宇中接受这种化学专用运输船的订货，正是他企业战略的一部分。他想通过建造这种船舶来一次性解决造船技术上的难关。为了完成这艰巨的工作，金宇中率领玉浦造船厂的广大职工，一边夜以继日地苦干，

修建造船厂；一边克服种种常人难以想象的困难，着手建造化学专用运输船舶。

玉浦造船厂最困难的建设工程是船坞门和移动式大型起重机。在一般情况下，船坞门是用几块钢板焊接在一起挡在船坞口，如发现漏水，就再分开重新焊接，至少需要 4 至 5 次的试验。而大宇的工程技术人员则独辟溪径，从一开始就用一大块钢板做船坞门，一次实验就告成功。玉浦造船厂的移动式大型起重机高 120 米，可吊起 900 吨重的物体，安装这台起重机的螺栓和螺母就造了 73 万个。这样庞大的起重机世界上只有两台，一台在美国的威斯汀豪斯公司，玉浦造船厂的就是第二台。制造这台起重机的技术监督是西德克虏伯公司，具体制造及安装者则全是大宇的工程技术人员。

1980 年 6 月，这台可移动式大型起重机安装试车成功。

1981 年 10 月，玉浦造船厂正式宣告竣工，同时下水的第一艘货船也被美国的世界海运权威杂志评为“今年的船”。“今年的船”这一称号，是专门授予当年由世界各国造船厂建造的船中最优秀的船舶，其评选标准是设计新颖、性能优越、技术先进。

10 月 17 日，在玉浦造船厂举行了盛大的竣工典礼。这一天的竣工典礼，已经不单单是大宇企业史上的盛事，而且是韩国重化工业史上的一件大事。玉浦造船厂是当时所有人都不敢接手的难题，而金宇中为之倾注了 3 年的时间、全部的精力和热情后最终换来了竣工典礼的这一天。回首往事，几多感慨，金宇中此刻的心情是难以用语言来形容的。

玉浦造船厂拥有世界最大的单一船坞等一系列先进设备，该厂竣工，使韩国的造船能力从每年 280 万吨一跃升为 400 万吨，成为世界第五人造船国。玉浦造船厂竣工之后，充分发挥其规模优势，使船舶订货量迅速增加。截止竣工时，除了从挪威得到 4 艘船舶词货外，金宇中又以超人的才能从英国、印度尼西亚、加拿大、美同等国家获得了价值 8.3 亿美元的建造 22 艘大型船舶的订货合同。随着大宇船舶的声誉日隆，1982 年 3 月，玉浦造船厂一次就从美国航运公司接受了价值 7.7 亿美元的集装箱货船的订货，从而保证了 1985 年前的 30% 的工作量。这次订货的规模在世界造船史上是史无前例的，世人都为之侧目，而大宇更是美名远扬了。

1983 年，大宇 31.56 亿美元的出口额中，船舶出口占 1/5，总计 6.3 亿美元，可以说，此时的船舶出口在大宇中、大宇的船舶出口在韩国造船业中，都占有举足轻重的地位了。

五、大宇车辆

80 年代中期，大宇汽车株式会社每 2 分钟就可以主产一辆汽车。大宇铁道车辆厂生产的铁道车辆，如果首尾相接的话已长达 260 公里。

韩国的工业化热愈演愈烈，而汽车工业则被称为工业化中的一朵花。金宇中非常看好汽车工业。他认为，随着韩国国民收入的提高，对汽车的需求势必日益增加，80 年代将会是汽车的时代。

早在 76 年，金宇中就经产业银行介绍，买下了新韩汽车株式会社 50% 的股份，以图发展汽车工业。新韩汽车以前是由产业银行和美国通用公司各持 50% 的股份。从合作条件看，经营决定权完全掌握在通用汽车公司的手上，大宇参与的经营范围是有限的。

买下 50% 的股份后，金宇中并没有积极参与新韩汽车的经营活动，因为金宇中的最终目的是实现汽车国产化，而这种想法与通用汽车的想法是背道而驰的，因此受到通用汽车公司的阻挠。通用汽车公司只想维持现状，利用韩国的廉价劳动力，把美国的汽车零部件运到韩国来装配销售。

经营思想不合，经营权力又有限，再加上忙于玉浦造船厂的建设，金宇中在汽车工业中打下了一个伏笔后就把精力完全放到了玉浦造船厂上面去。

由于通用汽车独善其身的经营无视韩国的现实，使新韩汽车亏损严重；两次石油危机的打击，使汽车需求更是直线下降，到 1982 年 9 月，新韩汽车亏损额达到了 845 亿元。

在这种情况下，通用汽车公司建议金宇中增加 260 亿元的投资，以尽快恢复新韩汽车的正常生产，他向通用汽车公司提出建议：如果要增加投资，就必须把经营权交给韩国方面，理事会成员必须各占一半，生产厂长由韩国方面担任。金宇中打算使韩国的汽车工业有一个大的发展，实行以出口为前提的经营方针，最后打入美国市场。

经过反复的协商和谈判，通用汽车公司最终同意了金宇中的建议。该公司不得不承认自 1972 年以来在经营上是失败的，同时也不得不承认金宇中的经营能力。

1983 年 1 月 1 日，金宇中将新韩汽车株式会社的商号改称为大宇汽车株式会社。

为了使汽车能打入欧美发达国家的市场，金宇中可谓殚精竭虑。他认为，大宇汽车要想打入发达国家市场，首先应该做到两点：一是质量要高；二是价格要低。为此，金宇中特别抓了三项工作：一是在提高质量上下功夫。反映质量的方面很多，除了汽车的耐久性、安全性、舒适性和方便性外，还有经济性、排气量和车型等因素。大宇汽车会社特别注意美国等发达国家对汽车的各种严格限制的规定；二是以廉价占领市场。大宇汽车在国际市场上的销售价格比美国、日本汽车要便宜 10% ~ 30%，这正适合了因经济不景气、银根紧缩而出现的大批顾客想买廉价小汽车的心理。三是做好事先的周密计划和事后的周到服务，特别注意售后的维修和零部件的供应，甚至在当地建立零部件生产基地，随时掌握顾客心理和市场行情变化，多方听取顾客对产品的反映，提高灵活及时的补救措施和应变能力。

1986 年 9 月 3 日，大宇汽车株式会社的轿车工厂正式竣工投产，这标志着大宇的汽车生产又上了一个新台阶。通用汽车公司的董事长史密斯主动来韩国访问，参加轿车厂的竣工典礼。然而就是这个史密斯，8 年前，即 1978 年，金宇中曾专门赴美去拜访，结果连他的影子都没见着。从闭门不见到主动来访。这中间就可以充分地看到大宇实力的飞跃、韩国经济的飞跃，该轿车工厂投资 4200 亿元。仅用了之年时间就完成了全部建设工程，拥有多功能机器人操作的自动焊接等最新设备，其技术装备达到了世界先进水平，平均每 2 分钟就可以生产一辆汽车。

在重视汽车出口的同时，金宇中还非常关心汽车零部件的生产和出口。他认为，汽车零部件生产的发展必须走在整车生产的前面，尤其在国际收支恶化、外汇短缺、元力进口零部件的情况下，自产零部件更为必要，而且汽车零部件出口收益大、市场广。

1 年前，设在法国的通用汽车零部件工厂因为经营亏损而倒闭。因此，通用汽车公司本部打算在墨西哥新建一家零部件工厂。金宇中获得这一消息

后，立即飞赴美国同通用汽车公司交涉。结果，由通用汽车公司与大宇合作，共投资 1 亿美元在韩国新建年产 12 万辆份的通用汽车零部件工厂。该厂除解决大宇生产微型轿车的需要外，主要是向国外出口。与此同时，金宇中又和通用汽车公司合作，成立了“大宇汽车零部件株式会社”。

1983 年 9 月又成立了其他 3 家零部件会社。目前，大宇集团各零部件会社已能自己制造车身、发动机、变速器、转向器等大部分零部件，从而大大提高了大宇汽车的整车自制率。

1985 年 10 月 28 日，大宇重工业铁道车辆厂举行了生产 1 万辆铁道车辆的隆重纪念大会。如果把这 1 万辆铁道车辆头尾相连地放在铁路上，长度有 260 公里。这 1 万辆车中，6000 辆用于国内铁路运输需要，其余 4000 辆对外出口。现在，韩国运行中的铁道车辆 63% 是大宇制造的。

汉城地铁业可以说是大宇地铁。大宇虽然没有直接参加汉城地铁的第一、二期工程建设，但第三、四期工程全部是大宇设计并承担了部分区段施工的。汉城地铁运行的电动机车全部由大宇制造，其质量达到了世界一流水平。

汽车、火车，大宇创造了一个车的世界。特别是大宇的汽车，可以说已经开始扬名世界。

六、建筑王国

金宇中在非洲大陆建立了一个庞大的“建筑王国”。利比亚总统卡扎菲说，大宇的行动比军队还严密。

70 年代，正是中东建筑业大发展的年代。晚一步踏入中东建筑市场的金宇中已不可能得到大笔承包工程项目。他认为，别人已经淘过的“金矿”就没有必要再去凑热闹，他将目光盯在了非洲建筑市场上。在那里，他成功地找到了他想要开掘的“金矿”，而第一个金矿就是苏丹。

苏丹的国土面积在非洲居第一，为 250 万平方公里，人口 1700 万，是一个落后的农业国。苏丹也是一个“社会主义国家”，标榜反美，与朝鲜民主主义人民共和国有着外交关系，在国际政治舞台上也一直支持朝鲜民主主义人民共和国。

1976 年初，金宇中千方百计地想打通同苏丹的经济贸易关系。当时，他意外地通过沙特阿拉伯大宇支社得知，苏丹高级领导人希望访问韩国。这使他非常高兴，认为终于找到了一个打通关系的突破口，便秘密地邀请苏丹总统的秘书长访问韩国。

当金宇中公布了想邀请苏丹领导人访问的想法后，竟遭到了大宇主要干部们的一致反对他们，认为同苏丹做生意无利可图，甚至有的人说是无生意可做。金宇中为此劝大家冷静地回顾一下 15 年前的韩国经济是个什么样子。他说：“15 年前，我国的人均国民收入人才有多少？1962 年是 87 美元，1964 年才勉强超过 100 美元。我们做事不要只看当前，眼光应该放远一点。”

1976 年 2 月，苏丹总统的秘书长应金宇中的邀请，作为特使秘密来韩国访问，他的来访连苏丹驻北朝鲜大使馆都无人知晓。他在韩国一共逗留了 5 天。访问期间，大宇大厦、大宇重工业等主要产业设施对他触动很大，据他说，在苏丹全国都找不到像大宇大厦这么高的建筑，苏丹的最高建筑仅 10 层楼而已。

1976年4月，金宇中随韩国政府商务团访问苏丹，以此为契机，金宇中趁势打入苏丹的建筑市场，于同年6月在苏丹首都喀土穆成立了大宇支社。

一次，金宇中访问喀土穆，在会见尼迈里总统时获得了一条重要消息：苏丹要建设豪华迎宾馆，用以接待两年后来参加在苏丹举行的 OAU（非洲统一组织）会议的非洲各国首脑。金宇中想，这是一个向全洲显示大宇实力的极好机会，他并未过多考虑能赚多少钱，首先想到的是建设 OAU 会场的战略价值，于是痛快地揽下了承建任务。

该迎宾馆为地下1层地上12层，所需建设费用约为2200万美元，可谓一项大工程。这项工程是否成功，不但关系到大宇能否在苏丹立住脚的问题，还将对大宇打入北非以至整个非洲的计划产生重大影响。因此，金宇中对该项工程十分重视，在质量上更是严格要求。当时，大宇的工地附近还有另一家外国建筑公司承建的另一项工程，尼迈里总统两相比较，称赞大宇集团承建的工程无论在施工技术上还是在工程进度上都大大领先。由于大宇职工的努力奋斗，迎宾馆只用了20个月的时间就保质保量地完成了，这使大宇在苏丹获得了很高的声誉。

1978年，金宇中又接受了尼迈里总统提出的关于合资建设苏丹轮胎厂的建议。在大宇建设大军的艰苦努力下，轮胎厂仅用了18个月就竣工投产，对此，苏丹人认为是“上帝赋予的奇迹”。

经过长期合作，金宇中同苏丹尼迈里总统建立了密切的联系，随时都能见面，互相之间成了亲密的朋友和可靠的贸易伙伴。以尼迈里总统的信任为基础，金宇中打入了苏丹的农业开发、住宅建设、出口贸易等各个领域。

以苏丹为突破口，金宇中开始设法打通同利比亚通商的渠道。

1976年1月，大宇得知利比亚将采取国际招标方式新建非洲最大规模的大学——加里纽斯医科大学。金宇中立即责成大宇驻伦敦支社尽快向当地发包商提交投标资格申请。

利比亚位于地中海沿岸，盛产石油，是非洲第一大产油国，每年仅石油出口所获利益就相当于韩国1979年的出口总额。人均国民收入已达先进国家水平，为6000美元，在卡扎菲建立了“社会主义制度”之后，利比亚同朝鲜民主主义人民共和国建立了外交关系。

当时，大宇的绝大多数干部对打入利比亚都有些担心，对利比亚能否对第三国的企业活动给予保证表示怀疑，因为利比亚与苏丹有矛盾，而大宇已经在苏丹开拓了市场。对此，金宇中说：“只要有50%的可能性，我们就要迎着挑战上，如果有100%的可能性，还要我们做什么工作呢？坐在家里说空话，能抢回工程项目吗？我们可以公开地告诉利比亚发包商，利比亚就需要大宇这样诚实的合作伙伴。”

以洪性夫为首的投标小组来到利比亚后，发现早已有意大利、英国等国的投标商在此你争我夺了。然而，大宇的到来，使先行者们的希望化为泡影。大宇一举中标，于1978年2月与利比亚签订了本包合同。

但是，在利比亚的这项工程项目并非一帆风顺。在利比亚承建工程，除了习俗不同、气候酷热、淡水奇缺等困难外，最令人头痛的就是讨要工程费。按照合同规定，工程告一段落后应支取工程费。但每当领取工程费时，信奉伊斯兰教的利比亚人总是谦逊有礼地讲一句：“明大，按神的旨意一切都会解决的。”天天如此，令人毫无办法。对此，许多国家往往就中断工程，也不愿意同利比亚人继续开展经济合作了。

可是，金宇中却与众不同，他反而指示职工们更加热心地加速工程进度以此来感化对方。利比亚有关方面终于得出结论：大宇人与不给工钱就停工的欧洲人不同，是非常诚实的人。从此以后，利比亚人总是及时支付工程费。

大宇不但凭借在施工中苦干，而且靠保质保量、缩短工期来赢得信誉。在大宇承包位于利比亚南部的一人飞机场修建工程时，利比亚领导人卡扎菲突然来到工地，了解工程进展情况。大宇施工负责人根据施工进度表，向卡扎菲汇报运送木材、水泥、钢材的车队何时抵达施工现场等情况。卡扎菲听后半信半疑，因为该飞机场位于撒哈拉大沙漠之中，人烟稀少，工程中的关键和最困难的问题，就是原材料能否从远在 2500 公里外的地中海沿岸城市及时运抵施工现场。当大宇的运输车队按计划准时抵达时，卡扎菲及其随行人员非常惊讶，并深有感触他说：“真是比军队还严密的行动！”卡扎菲由此对大宇深为敬佩，产生了一种绝对信任感。回到黎波里后，他在内阁部长会议上，对大宇的诚实、准确、严密赞不绝口，并指示：“要让大宇积极参与利比亚的经济复兴计划，”

正是由于金宇中这种重信誉守诺言的行为，使大宇接连不断地承接了大批建设项目，到 1982 年，大宇仅在利比亚就承包了 18 项建设工程，共有劳务大军 3 万人驻在利比亚。只要是到之处，都可以看到用绿油漆刷写的“让大宇精神在这里扎根！”的标语牌。大宇的信誉从苏丹传到利比亚，又从利比亚传到非洲各国。素有铁矿石和铝矾土宝库之称的几内亚由副总统出面邀请金宇中访问，并要求大宇真诚地进行经济协作。之后，大宇同几内亚达成了合资开发铁矿石的协议，并承包了纺织厂的建设工程。大宇还同尼日利亚达成协议，承建了 200 万美元的轧钢厂、2 亿美元的水泥厂工程和 1.2 亿美元的石油化学基地土木工程。至此，金宇中已经实现了进入西非建筑市场的计划。此外，大宇还参加了连接埃及、苏丹、扎伊尔、赞比亚、津巴布韦、西非的运输网的扩建计划，并且还同突尼斯、摩洛哥等国建立了经济贸易合作关系。金宇中凭着自己的信誉和苦干赢得了非洲多国的信任，在非洲的建筑市场上牢牢地站稳了脚跟。大宇于 1984 年底一跃成为韩国第三大海外建筑承包公司，在世界 250 家大国际承包公司中排行第 27 位。

七、奉献社会

1980 年 8 月 29 日，金宇中在记者招待会上宣布，把自己多年积蓄的 160 亿元股份和 40 亿元不动产共 200 亿元的私人财产全部无偿交给大宇福利财团。此后，金宇中便成了大宇集团的一名雇佣经理人，像其他职员那样领取工资。

进入 80 年代以后，由于金宇中心无旁骛地工作，大宇克服了种种困难，闯过了道道难关，在原有的基础上又取得了突飞猛进的发展。

1984 年，大宇的销售额达到 80 亿美元，被美国经济学术界评选为世界 500 家大企业之一，名列第 48 位。到 1986 年，大宇集团已发展成为拥有 27 个系列企业的大集团，包括了服装、钢铁、机械、电子、造船、汽车、化工、建筑、金融、证券、旅游、保险、教育、科技等各个方面，职工人数达到了 8.5 万人。

为了这一切，金宇中的付出是常人难以想像的。初次见到金宇中的人，首先看到的是他的满头白发。

70年代初,金宇中30岁刚出头便头发半白,到40岁以后已是满头白发。这是他日夜操劳的缘故,也是他不平凡的经历的象征。

韩国流传着一种说法,说金宇中是一个舍弃家庭的企业家。这并非言过其实,金宇中是如此地热衷于事业,自然就没有更多的精力顾及家庭。

早在汉城实业工作时,经大学校友介绍,金宇中与郑禧子相识,并定下终身。由于工作繁忙,金宇中不得不一再推迟婚期。1965年金宇中已满29岁,无奈只好请了3天假,于同年4月4日与郑禧子举行了旅行结婚。旅行结婚归来,照理应该休息数日,可他却提起公文包走进办公室,又开始埋头繁忙的工作。

金宇中的生活远不如一个普通人轻松。他经常说:“我每天的生活几乎都是从早晨自鸣钟敲响5点开始,直到晚上12点才结束。”

金宇中每天照例在去参加班前会议的途中,坐在出勤轿车上洗脸、刷牙、刮胡子、吃早餐。他的早餐非常简单,是一种把饭泡在小锅里,再把咸菜切成小块放在一起煮成的汤饭,家里人都称之为“狗食”。每天中午如果没有特别约会,他就在靠近会议室旁、面积仅为三四平方米的小房间内简单吃点炸酱面或其他熟食品。

金宇中具有争分夺秒、借时如金的工作精神。几十年来。他对繁忙的生活早已习以为常,工作起来都是废寝忘食,甘之如饴。他每周都工作7天,从来没有周末或星期天。他每天工作十六七个小时,每天都要工作到夜里11点半以后,才拖着沉重疲惫的脚步回到家中。到家后又总是处理白天尚未完成的工作,有时同国外机构通电话,下指示;有时闭门沉思,考虑第二天的工作安排。他的家与其说是休息的地方,莫若说是办公的第二现场。

经常有人问他这样不分昼夜的工作、赚钱究竟图个什么。毕竟,对大多数人而言,赚钱是为了享受的。可金宇中在金钱面前却从无私欲,他直言不讳地说:“如果是为了吃好穿好,现在赚的钱已经够自己这一辈子花了。但我赚钱的目的是为了扩建工厂,给别人增加就业的机会,提高工人的工资待遇,改善职工的生活。只要工人的生活好了,国家也就富了,再说,我钱赚得再多,死了也带不走。”言语朴实无华,可执着的追求洋溢其间。他认为,企业不是为个人和家庭而存在的,而是为国家和民族而存在的。因此,企业就应该为国家和民族服务,否则就没有存在的必要。

金宇中在发展企业的过程中,始终把解决职工的福利待遇作为自己工作的宗旨,以致有大字即“待遇”的美称(朝鲜语中“大字”与“待遇”是同一个词,发音也相同)。连他自己平时也标榜“待遇的大字”。但是,他对自己的生活,要求却很严格,从不乱花一分钱。

1977年1月,金宇中在一次答记者问时说:“有赚钱本领的人,不一定有用钱的才干。我更多的考虑是如何发展文化福利财团,把挣来的钱交给会花钱的人去花。”因此,很早以前,金宇中就想采取适当方式,把自己通过经营企业赚的钱全部奉献给社会,为世人谋福利。

为了实现这一愿望,金宇中于1977年3月无私地捐献50亿元,成立了学校法人——大字财团,并建立了大字学院,致力于发展文化教育事业,提高民族的文化素质。

过去,曾有许多企业集团的财阀们出资成立学校法人,并直接参与学校财团的经营,从而招致社会上的许多议论。为了避免这一弊端,金宇中本人及其亲属从不参予学校财团的经营。

1978年3月，金宇中又捐款50亿元，创建了大宇文化福利财团，并建立医院服务设施，为当地居民提供各种服务。为了有意识地不让自己及亲属和大宇职员参与文化福利财团的经营，理事会全部由局外人士组成。

1980年，经过深思熟虑，金宇中决定把自己的全部私有财产捐献给社会。当他提出这一想法后，广大干部被弄得目瞪口呆，可金宇中解释道：“我们干事业的目的，不是为了赚钱，我要放弃所有权，走专业经营者之路，我要以实际行动向人民表示，把迄今所赚的钱全部交还给社会，今后赚的钱也不放进自己的腰包。要那么多财产，也不能比现在生活得更好；如果没有那些财产，也不会比现在生活得差。我要以此来表明我没有任何野心。”

1980年8月29日，金宇中在记者招待会上，正式宣布把自己多年积蓄的160亿元股份和40亿元不动产资金共200亿元的私人财产，全部无偿地交给大宇文化福利财团，用于资助学术部门和技术研究部门。大宇从此由全体股东共同经营。

不管金宇中本人真意如何，他的这一举动立刻震惊了韩国的整个财界，犯了企业界的大忌。企业界人士摸不透他的真意，认为这一决定过于草率，无视资本主义的原则和精神。有的人认为他这样做是向当局故作姿态，想得到财政援助。但金宇中不管人们如何议论，对自己的这一做法非常自豪，认为自己选择了一条不是为了所有而是为了奉献的经营之路。

从此以后，金宇中便辞去大宇集团总裁的职务，放弃了大宇集团的经营统治权。现在，大宇集团的真正主人是曾任“国土统一院”院长、现任大宇文化福利财团理事长的李用熙。这个财团拥有大宇集团的母企业大宇株式会社的全部股份。金宇中现在手中没有一张大宇的股票，也没有一家大宇的企业是以金宇中或其亲属的名义注册的。所以，他现在只是大宇集团的一名雇佣经营人，也同其他职员一样每月领取工资。

金宇中常说，依靠所有权支配企业的时代已经结束了。自从献出所有的财产后，从法律的角度讲，他已不再是大宇集团的主人，正像他自己说的：“我已不再是大宇的老板。而只是一个专门经营者。”但是，一种“无形力量”使他自然发挥着作为大宇集团主人和总裁的作用，自然有效地支配着企业，而并不亚于任何一个老板。

1984年6月18日对金宇中而言是一生中最光荣的一天。在瑞典首都斯德哥尔摩召开的第28届国际商会定期大会宣布闭幕后，全场不断地响起热烈的掌声。瑞典国王卡尔十六世古斯塔夫亲手把国际企业家金质奖牌佩带在金宇中的胸前。

这次评选金宇中为授奖对象，主要是根据他的以下贡献：17年来使企业取得迅速发展的卓越经营能力；在轻工业、重化学工业等产业部门，促进经济活动对国家经济发展做出的贡献；无私奉献250亿元的私有财产，对发展大宇财团的社会福利事业所做出的贡献。

英国的一家周刊杂志于11月17日以“世界上最认真工作的人”为题，介绍了金宇中的工作经历。法国的一家主要报纸于11月21日以“大宇大厦彻夜通明”为题，详细介绍了大宇的发展及金宇中的经营观。日本的《文艺春秋》杂志11月号撰文，把大宇比做升龙，并认为它现在正威胁着日本的经济。台湾的经济杂志《卓越》11月号，借用金宇中的一句名言“想休息的人就是懒汉”为题，详细介绍了金宇中的勤俭生活。香港发行的一家金融月刊杂志11月号，把金宇中选为“今年的企业家”，并指出，“金宇中，挑战性

企业战略值得他国企业家借鉴”。

1987年1月15日，美国一家经济报纸又把金宇中选为“1986年的优秀企业家”，并详细介绍了大宇尖端技术开发、人力投资以及金宇中工作的情况。

金宇中得到了世界的承认和肯定。

总而言之，金宇中的欲望和普通人不同，他不像一般人那样在财富面前表现得非常脆弱。他认为，自己不应该是财富的所有者，而应把企业的利润全部返还给社会。他不希望占有财富，但并不厌恶财富。他否定财富，是不想把自己陷入“拥有财富”的泥淖之中，他只是把财富当作一种向社会奉献的工具。财富是有限的，而“奉献”是无限的。

电脑天才——比尔·盖茨

比尔·盖茨，1955年10月28日生于美国西雅图。1972年，与保罗·艾伦一起创办交通数据公司。1973年首次成功地研制出微机 BASIC 语言，1975年创办微软公司。“微软”逐渐成为世界最大的微型软件出版公司。1995年，盖茨斥资5亿美元为其“视窗95”进行促销，一年内“视窗95”共销出3000万套。目前，盖茨持有的股票已升值为139亿美元。这使盖茨成了美国有史以来最年轻的世界首富。

旋风骤起，“视窗95”几乎一夜间红遍全球。

1995年8月24日可以说是个极不平凡的日子，这是微软公司的总裁比尔·盖茨耗资近5亿美元促销的“视窗95”的首发日。比尔·盖茨已成为世所瞩目的焦点人物。

他拥有大多的世界第一：

第一个利用高新技术创造巨额财富的典范；

第一个白手起家，创造20年内个人财产达139亿美元奇迹的商界奇才；

第一个靠思维、智能、观念致富而荣登世界首富宝座的最年轻者。

比尔已成为新的美国梦的代表，他所开创的业绩既是一座历史的丰碑，又是一块指明友向的路标。有人称比尔·盖茨为未来世界最有影响力的人，更有人认为他将统治整个世界。

一、“计算机少年”

盖茨在社交方面显得愚钝，他总被排斥在普通学生的交际圈外，并经常被人戏谑。

如果祖辈的余荫可以守成而不坠的话，那么比尔·盖茨的家庭所给予他的可以说是令人称羨的。比尔·盖茨的成就应验了“将门出虎子”的古话。

盖茨的外曾祖父丁·w. 马克斯韦尔是美国有名的银行家，曾经当选为市长和州议员。他的儿子威拉德·马克斯韦尔后来成为太平洋国民银行的副总裁。马克斯韦尔家族尽管富有，却依然过着俭朴的生活。威拉德的女儿玛丽1929年生于西雅图，她生长在一个有名望的、家教崇尚成功和事业的家庭。在华盛顿大学，玛丽认识了他未来的丈夫，一个高个儿法律预科生——小比尔·盖茨。小比尔·盖茨虽不及他妻子家世显赫，但却同样具有进取心和伟大抱负。婚后3年，1955年，本传的主人公诞生了。

小盖茨真是天才，从小酷爱读书。他所买的书不全是童话和小人书，而以成人作品居多。他最喜欢连续几个小时阅读《世界图书百科全书》，其热情和兴趣无人能比。总的说来，盖茨是个精力旺盛、非常好动的孩子。即使今天，微软总裁喜欢坐在椅子上前后摇晃的习惯在计算机行业也颇负盛名，就像乔丹投篮时爱伸舌头一样，妇孺皆知。这种习惯已成为微软文化的一个组成部分，比尔·盖茨前后摇晃，以稳定情绪，作出决策。

玛丽生下儿子后，就辞去工作，全身心地操持家务，她曾经说过，盖茨是个喜欢沉思的孩子，听她讲解时表现得最为专注；他对喜欢的事情，总做得有条不紊，力求更好。

盖茨四年级时的同学爱德蒙德说过：“即便当时，盖茨也是个怪异而与众不同的人。”盖茨11岁时曾当着泰勒牧师的面流畅地背完《马太福音》的

第5—7章，而这三章又长又难背。比尔的表现令泰勒大为震惊：“我无法想象一个年仅11岁的孩子何以具有那么高的天赋！”盖茨从小就不是平庸之徒，他很早就意识到，人的生命来之不易，人应有所追求。他的进取精神、执着性格和想成为人中豪杰的强烈愿望在同龄人中是非常少见的。无论做什么，他都会倾其全力做得最好。爱德蒙德回忆说：“不管比尔做什么事，他都要弄它个登峰造极，不达极致决不罢休。不管做什么，他都要比别人做得更好。”

天赋极高的孩子可能在社交方面显得无能，玛丽夫妇注意到这点，他们尽可能给孩子提供机会并给予尽可能的鼓励，让孩子增长见识，丰富经验。父母鼓励小盖茨参与童子军的活动，他们小时也参加过，因此懂得户外活动和伙伴间的友谊对孩子的良好影响。

在一次夏季童子军50英里徒步行军中，年幼的比尔·盖茨表现出惊人的韧性与耐力。两天下来，他的双脚开裂，鲜血直流，无人能劝阻他，直到第三天他母亲得到通知后才前来说服了他。

盖茨的父亲小比尔个性坚强，父子俩相处得很好。玛丽则是一位富有魅力的外交家。整个家庭有着一种和睦、积极向上的气氛。盖茨的外祖母则经常鼓励他多读书，这个家族的大人们非常注重小盖茨的智力引导和培养，家庭内的游戏、体育运动、餐桌上的讨论会培养了小盖茨的竞争意识和求知欲。无论游戏还是比赛，盖茨都喜欢竞争，渴望争个输赢。一旦参加比赛，他就会全力以赴，不放过任何可以证明自己的机会。玛丽夫妇还常带孩子到一个叫齐尔罗的地方露营，去那里的都是些成就卓著、名声显赫的大人物，与他们呆在一起，使盖茨受益匪浅。一个齐尔罗的参与者回忆说：“我们完全清楚，盖茨比我们都聪明，他的谈话中有一种大人物的口吻。”在齐尔罗，盖茨学会了滑水橇和打网球，并发明了一种游戏。他的母亲是位能干而精细的组织者，她把这一特点传给了她的儿子，盖茨做事之精细令人咋舌。他不愿在工作或娱乐上浪费任何时间，他总是说：“观念加时间才是真正的财富。”

盖茨最喜欢洛克菲勒的一句名言：“即使把我全身剥光，一个子儿也不剩，扔在沙漠中心，但只要有两个条件——给我一点时间，并让一支商队路过，不需多久，我又会成为亿万富翁。”盖茨心想：“是的，只要有时间，只要有时间，我就会成为亿万富翁。”

盖茨11岁时，他的自然科学和数字知识已在同龄人中遥遥领先，原来的学校已不能满足他的求知欲，于是，父母决定送他人西雅图收费最高的私立湖滨中学。正是这所学校激发了比尔·盖茨的智慧火花与天才创造力。这里有一个充满了激烈竞争的环境，学校真正重视的是那些在某些方面具有特殊才能的学生，学校尤其鼓励学生们去发展自己的爱好与兴趣，去异想天开。

湖滨中学是美国最先开设计算机课程的学校。在当时，机时费十分昂贵。为此，湖滨中学学生母亲俱乐部的一群妇女举办了一次拍卖活动，用以支付孩子们的上机费用。她们始终弄不清楚为什么计算机会对热爱数学和自然科学的孩子产生那么大的诱惑力，盖茨和肯特·伊文斯、保罗·艾伦是最先染上这种近乎奢侈爱好的学生，他们一有空就去机房，简直就像着了魔一样。兴趣是最好的老师。凡能弄到手的关于计算机的书刊资料，盖茨总是百读不厌，又能举一反三。读书对于盖茨就像祈祷对基督徒，通过自学他学到了许多东西。盖茨和伙伴们总是整日整夜把自己关在机房，在里面反复摆弄机器。

盖茨对理论也颇感兴趣。在他看来，计算机数学理论是一门天衣无缝、

极富条理的大赐之物。在一次数学测试中，他取得第一名的好成绩。还在读湖滨中学时，他就开始自学华盛顿大学的数学课程。当然，盖茨各方面都表现优秀，知识面广泛，数学仅是他众多特长之一。

保罗·艾伦经常煽动盖茨解决难题并向他挑战，共处时间一长，他们就成了好朋友。他们一样具有坚强的意志力和强烈的进取心。艾伦曾说过：“我们都被计算机能做任何事的前景所鼓舞……比尔和我始终怀有一个伟大的梦想，也许我们真的能用它干出名堂。”当艾伦醉心于专业杂志时，盖茨还喜欢读一些商贸杂志。他们甚至想到用学校的计算机赚上一笔。

盖茨的计算机水平如此之高，以致有许多高年级学生向他请教。他在破坏计算机安全系统方面，技能之高超，同样可谓行家里手，名气非凡。在计算机中心公司，他们学会了一种弄虚作假的秘诀，计算机仍按他们的程序工作，而使用的计时记录却保持不变。一旦系统崩溃，公司人员立即就会猜出是盖茨捣的鬼。作为免费使用机时的交换，他们把发现的问题逐一记录，汇编成册，命名为《问题报告书》。短短6个月，《报告书》已增至300多页，大部分内容都是盖茨和艾伦亲手记录的。这本报告书在后来帮助他们。

史蒂文·拉塞尔回忆说，与其他孩子相比，盖茨和艾伦对计算机的热情非常突出，他们不仅擅长找到病毒毁坏系统，而且他们能够进一步了解计算机内部结构和操作系统的知识。

中心公司鼓励盖茨去查阅本来封存的文档资料，毕竟，公司无法堵死每一可能泄密的漏洞。而这种机会使盖茨受益匪浅。在中心公司的经历使盖茨萌发了将来创办一家管理更好、技术更先进的公司的念头。

当中心公司于1970年破产时，盖茨正读9年级。在校期间，他还做成了不少精明而有利可图的生意。他曾明确表示，在生意上决不允许任何事情妨碍他，甚至朋友之情也不例外。玛丽夫妇对此深为不安，他们注意到孩子身上所表现出来的对计算机的非人性的沉迷行为。他们不得不经常劝阻盖茨脱离计算机一段时间，并让他看一些宗教典籍和一些伟人传记。

作为湖滨中学的一名学生，盖茨总是给人一种鹤立鸡群之感。他的进取心、坚韧性格、处世方式等使他明显地与一般孩子区别开来。但他在社交方面显得愚钝，无所适从。他总被排斥在普通学生的交谈圈子外，并经常被人戏谑。

奥古斯丁回忆说：“他对计算机迷恋到这种程度，可以说同呼吸共命运，以致经常忘记修剪指甲。他完全是一个沉迷者，不管他做什么，他都是那么投入。”

当时人们都认为，比尔的天才会使他成为诺贝尔奖获得者，或者至少是位教授、科学家，或者像他父亲一样成为一位名律师。

比尔知道自己比别人聪明，并自信他一贯正确。在课堂上，他能使出全身解数，比其他人都更快更好地回答老师提出的各种数学物理难题。他的自然科学老师曾经提到：“要是是一个老师讲得太慢，比尔总会按捺不住他说：‘嘿，这不是明摆着的吗？’”

在好几次场合，他都对湖滨中学的师生们作出过这样那样的预见。他似乎天生有一种先觉之明，17岁时，他就对保罗·艾伦说，在30岁前，他就可能成为一名百万富翁。

1970年底，盖茨开始探索新的生财之道。在父母的劝说下，盖茨曾经9个月未碰计算机，当他重新归队时，湖滨中学的程序编制小组已开始到华盛

顿大学上机。据说，盖茨曾侵入该大学的一个计算机系统并使一个全国计算机网络陷于瘫痪。盖茨后来对此予以否认。

1971年，湖滨中学程序编制小组得到一项重要业务：为信息科学公司编一份工资表程序。按盖茨的说法，该项目非常繁琐麻烦，必须了解州税法、工资扣除法等。盖茨很懂经商之道及商业法律程序，他成了编制小组的中心人物与法律顾问。程序完成后，盖茨他们并未只要求一次性地支付，而是非常精明地提出以版权协议的规定支付酬金，他们知道版税金额巨大，并且是长期性的。他们通过抽取版权费，获得了该公司利润的10%。

肯特·伊文斯的父亲认为：“如果有人想知道为何盖茨会取得如此辉煌的成就，我认为主要是由于他早期经商所积累起来的经验。”盖茨的商业意识令人吃惊，一个中学生就知道按自己的条件与一家大公司按版权抽取利润了。

1972年，盖茨和艾伦创立了交通数据公司。他们决定搞一台自己的计算机。他们买了一台据盖茨说是第一个通过经销商销售的8008处理机，并最终搞出了自己的机器。玛丽记得有一次她儿子向一位市政官员讲解此台机器时，系统出了毛病，比尔恳求母亲为他辩护：“妈妈，你告诉他，这台机器真的管用！”比尔受他母亲影响甚深，他对母亲有一种本能的驯服与依恋，只要母亲在场，他就能平添自信与勇气。再能干的人，也潜意识地需要心灵的庇护。

盖茨和艾伦通过交通数据公司大约获利2万美金。

1972年暑假，通过父母的一位当国会议员的朋友，盖茨在国会找了份侍者差事。他买下了一批纪念扣，后来出于净赚了几千美金。湖滨中学领导找到盖茨，要他们编写课程安排程序。直到现在，湖滨中学还在使用这一程序。由于这一成功，盖茨写信给其他学校：“我们使用一套计算机课程安排计划，质量绝对可靠。我们乐意为您也开发一套，价钱也很合理，每个学生收费2—2.5美元。如来信洽谈，万分感谢。”

机会总是光顾那些有准备的人。一天，盖茨接到全国最大的国防用品合同商之一的TRW公司的电话，要他们南下凡库佛面试。盖茨在电话里对文伦说：“这是我们两人终于能挣些真正的钱的大好机会，一定得干！”

TRW公司承接的软件可靠性达不到要求，因此想到了《问题报告大全》的作者。面试之后，盖茨和艾伦得到了工作。毕竟是有功之臣，湖滨中学破例允许盖茨可以不来上课，全力以赴地为TRW公司工作。盖茨开始成为一个正规程序员，每当出了差错或干得不够好时，TRW公司的诺顿总能指出错误何在，并详细评判代码，这种方式给盖茨留下了终生印象，直到现在，微软程序员也会在凌晨两点收到盖茨的评价：“这是世界上最愚蠢的代码。”但他们并不介意，相反，英雄惜英雄，更喜欢对方的率真性格。

盖茨认为自己是一个天才程序员，尽管最近几年忙于管理公司，他已很少编程，他认为编程与其说是一门科学，不如说是一门艺术。

尽管出去工作了3个月，但盖茨的学习很快赶了上来。高中毕业，他就被哈佛大学录取了。到了报到时，他和艾伦一致认为：总有一天计算机像电视一样进入家庭，而不计其数的家用计算机必然需要软件——他们的软件。

“我们总有一个伟大的梦想。”艾伦说。

盖茨于73年秋到达哈佛，尽管报考的专业是法律预科，但他并不想继承

父业。他意识到冥冥之中有一种深切的召唤驱使他应该向另一方面发展。幸好开明的父母尊重盖茨个人的看法，他们希望盖茨能找到自己对未来的感觉，而不愿人为限制他的天性。对一个人最了解的莫过于他自己。

盖茨进入哈佛时获准同时攻读本科和研究生课程，他被允许任意选修数学、物理和计算机的课程。盖茨学习很努力，对喜欢的课程都学得很好，而对于没兴趣的课程却抱着无所谓的态度，其结果学得不算太好。有一次希腊文学考试他竟然睡了半小时，课堂上睡觉也屡屡发生，而工作起来他又可以几天几夜不睡。

他不关心的事情决不会花精力去注意的，譬如衣着娱乐。了解他的人都知道他着迷什么。有一天凌晨3点，盖茨在梦中说起话来，尽是些计算机的术语。

在哈佛认识盖茨的人，没人记得他与哪位姑娘约会过，更不用说接吻与拥抱了。不过，回家时他也偶尔去见一位年轻女人，但二者的感情毫无浪漫可言。比尔谈的事引不起女人的兴趣，更不必说招女人喜欢。

盖茨的室友兹莱梅尔说：“你可能发现某些人在理论或书本方面是专家，但在实际经验方面和动手能力方面，比尔无人能比。”盖茨经常在宿舍里为他的交通数据公司策划生意，经常与艾伦庄电话里长时间地讨论公司的未来发展。他甚至流露出休学的念头，这使他的父母大为惊讶和失望。

经过长期的资料收集和认真思考，盖茨和艾伦确信计算机工业的触角即将伸入广大家庭之中，他们正处在一个关键的时刻，他们意识到如果不顺应甚至领导这一场计算机革命。就会被抛到未流。艾伦经常说：“再不干就迟了，我们会失去历史机遇，并将遗憾终生。”

艾伦更喜欢硬件，但盖茨认为软件才是计算机的“生命”：“我们俩的综合实力不在硬件，我们注定要搞的是软件——计算机的灵魂。”

盖茨对未来的学业没有明确目标，他常常花上几个小时陷入“哲学沉思”，试图确定自己一生到底要于什么。慢慢地他开始玩牌，并且很快成为赌桌高手。在他眼里，玩扑克与研究软件一样，要于就干好。在牌桌上，盖茨遇上了一帮朋友，后来这些人帮助盖茨成就了事业。盖茨在任何时候都能辨别出志同道合的朋友，他随时为将来准备着人才储备。牌友帕尔默后来成为微软的第二号人物，他喜好社交，人缘好，正好弥补了盖茨的不足。盖茨认为，干事业前找一帮志同道合的朋友非常重要。

在湖滨中学，盖茨是数学最好的学生；但到了哈佛，尽管也小错，但并非最好，他碰上了几个比他还好的学生。渐渐地，盖茨放弃了当一名数学家的想法。如果他不是某一领域中最好的，那又何必委屈人后呢？盖茨说：“……我能够呆在一个房间里，一坐五年十年，即使做出了点成绩，又有谁知道呢？面前的世界充满如此多的机遇，而我的心灵又相当开放……”

盖茨甚至解决过一道数学难题，潘帕迪米托教授决定把比尔的方法记录下来，于1979年发表在《非线性数学》杂志上。汤姆·哥塔姆教授说：“毫无疑问，盖茨将出人头地，他的名字将家喻户晓。”

盖茨是个有个性的才华横溢的学生，但他与教授的关系并不融洽。不了解他的人对他的印象并不好，认为他只不过好耍小聪明，有点花架子。而了解他的人却真正意识到：“他最终会是个个人物。”

二、自信的大学生

比尔·盖茨从哈佛大学退学了。他说：“我是为了向那些比我更聪明更有才华的同学学习才读哈佛的，但我很快便失望了。”

由于微电子技术的发展，计算机的体积变小了，速度变快了，功能变强了。世界上第一台微机“阿尔塔”是以8008微处理器芯片为基础开发的，国际商用机器公司（IBM）最初并不决定进入这个新的微机市场，这就为数据设备公司（DEC）等新公司让出了天地。事实证明，IBM这一缺乏远见的决策是多么的错误，几乎招致灭顶之灾。

当艾伦在杂志上第一次看到“阿尔塔”的照片时，情绪激昂地找到了盖茨。“我们终于有机会运用BASIC做点什么事了。”艾伦说。比尔知道艾伦是对的：谁抓住机会谁就获胜。

微机处理机功能很多，但使用起来往往需要学会一种简单的语言。这正是盖茨最拿手的。将一系列指令构成一种程序设计语言，对于比尔和艾伦而言，早已期待良久。实际上，首先进行计算机软件程序编制的是比尔·盖茨的竞争对手基尔代尔。只不过，这位学院里的教授搞程序设计主要是出于缜密思维的雅兴，而非为了赚钱。他更重视在同行心目中的水准和声誉，而不是市场的接受和应用，比尔·盖茨之所以成功，正在于他比基尔代尔有更多的东西，那就是“市场导向观念、商业直觉和法律意识”。

当埃德·罗伯茨的微型仪器遥测系统公司决定把BASIC用于“阿尔塔”这种大众型的计算机上时，8080的生产厂商英特尔（Intel）公司也未料到这种集成块可作为微机使用。工程师们告诉罗伯茨，他们从不相信可能为8080集成块研制一种工作语言。

艾伦和盖茨认真阅读了关于“阿尔塔”的文章，赶紧给罗伯茨打电话，宣称已经研制出一种BASIC语言，只需稍加修改即可用于“阿尔塔”。事实上，他们两个根本没有研制出，但为了抢先，提前获得订货，他们耍了个花招。这种伎俩以后盖茨多次使用，以抢占其它公司的市场和客户。随后的8个星期，盖茨和艾伦没日没夜地在机房于别人认为不可能的事——为8080发明一种语言。盖茨集中精力为新的BASIC编制数码，而艾伦由于没有“阿尔塔”，只好用PDP—11机模仿来做一些技术性工作。

盖茨后来说他在哈佛8星期编制出的那套BASIC程序是“我编制得最好的一套”。以前从未有人为微机编过BASIC程序，从这个意义上讲，盖茨和艾伦为软件工业奠定了基础，制定了基本标准。

那些微型仪器遥测系统公司的家伙看见他们的计算机开始工作，感到非常惊讶。罗伯茨对这个历史性的时刻记忆犹新：“我自己也曾参加过许多次计算机系统程序的研制，但从没有哪次能像这次取得的成绩如此巨大。”

艾伦找到了一本101计算机游戏大全的书，在阿尔塔上演示了“登上月球”的游戏程序。它将成为第一套软件程序，用在今后被称作微机BASIC系统中。作为替罗伯茨的公司编制BASIC的回报，盖茨他们将获得版权收入。盖茨的法律意识始终伴随着他。

这一成功使盖茨和艾伦非常高兴。盖茨心中豁然开朗，他意识到他真正的兴趣在于计算机，他的使命在计算机，他的未来在计算机。从某种程度上讲，他来到世界就是为了开创一个新的产业，为人类开辟一个新的大地。

有好几次，盖茨试着告诉父母他确实想从哈佛退学，与艾伦一道于一番事业。这个终于到来的消息，让父母大吃一惊。哈佛的牌子和学位可是多少

人梦寐以求的。他们极力主张爱子继续学业直到毕业。玛丽请她的一位朋友、千万富翁斯托姆劝说盖茨。当盖茨像布道一样向斯托姆解释和阐述时，斯托姆被感染了，仿佛回到了自己白手创业的青年时代。斯托姆由衷他说：“新纪元确已开启。”结果，盖茨的父母只能听任爱子自由选择。

盖茨后来曾对一位朋友说：“我是想向那些比我更聪明更有才华的同学学习才读哈佛的，但我很快便失望了。”

退学后，盖茨加入了艾伦所在的微型仪器遥测系统公司。在他们的 BASIC 语言被广大用户接受之前，他们是不会离开罗伯茨的。公司着力开发的 4K 存储板并不成功，罗伯茨因此把存储板和 BASIC 一起搭配出售。计算机爱好者看到存储板一文不值而 BASIC 售价昂贵，于是纷纷复制 BASIC 语言纸带并免费散发。这点显然给盖茨后来的经营以重大启示：必须把软件独立出售。

艾伦对公司的前途没有把握，公司困难重重。艾伦和盖茨都清楚地认识到，罗伯茨是如此刚愎自用而又目光短浅，好主意只做成了一半。他俩都想到了与罗伯茨分手。有一点很清楚，埃德把自己孤立起来，雇员与上级间缺乏沟通。直到今天，一万多人的微软仍能避免一般大公司那种弊端而始终保持活力，不能不说同他与艾伦早先在罗伯茨公司的经历有关。

艾伦曾问盖茨：“你为什么不尝试一下编制磁盘代码呢？”盖茨诡秘一笑：“我当然会编，但不是为阿尔塔机。”或许从那时起盖茨就决定自己出来干，宁为鸡首不为凤尾。

日后妇孺皆知的微型软件公司（Microsoft）就诞生于 1975 年。盖茨虽出身富贵，但他的长辈从小便教育他勤俭创业、自立自强，干出一番属于他的大事业来。

75 年 7 月下旬，他们与埃德·罗伯茨达成了关于 8080BASIC 使用权的协议。对盖茨而言，这是运用法律保护自己的开始。一个 19 岁少年，已不仅懂得复杂的技术，还懂得用法律来保护自己的劳动成果。这份合同将被作为未来软件转让协议的范本，有助于产业界形成有关此类问题的标准。通过此协议，只要罗伯茨出售或转让 BASIC，盖茨就会从中抽取一定比例的收入。在产业界，版权就是持续收入的代名词。

随着微软的发展，盖茨开始寻找新的伙伴。他首先想到湖滨中学计算机房的伙伴们。盖茨后来也一样意识到，从小注意结交一伙朋友对未来是多么重要。

1976 年底，微软正成为一家更为规范的公司。艾伦和盖茨意识到微型仪器遥测系统公司的好日子已一去不返了。他们开始用全部时间为微软工作。一年后佩特克公司购买了罗伯茨的公司。佩特克的经销导致了对 BASIC 所有权问题的尖锐争论。争端最终诉诸仲裁，并由设计者获胜。但最终必须诉诸法律结比尔上了一课：对自己的劳动成果可得加倍爱护。

艾伦和盖茨在微型仪器遥测系统公司的经历为日后的成功奠定了基础。他们目睹了成功和失败，汲取了经验和教训。否则，他们或许只能作为才华横溢的年轻人而被雇用。

微软的两位创始人配合默契。艾伦总是专注于新的理念和技术，而盖茨则以商业市场为主。他们把自己的组织称为“老土计算机俱乐部”，并叫嚣“把计算机还给人民”。

无论在硅谷还是在别处，软件所有权都颇有争议。盖茨赞同计算机系统设计公开，因为这将有助于形成广泛的标准和通用化，但他又对公开化所导

致的“免费午餐”忧心忡忡。“老土计算机俱乐部”的成员开始编一些不起眼的小软件，然而正是这些业余爱好者的程序开始了软件的商业化历程。不过，“大佬”们如 IBM 仍未对软件有足够的重视，大公司固有的惰性束缚了它们。

事实上，最早在软件业成功的不是别人，而是那位“戏弄天才的天才”——西摩·鲁宾斯坦。他决定软件只能独立出售，并只对零售商做生意。他委托别人开发软件，又按每份计酬的办法推销。他一开始就知道盖茨的磁盘操作系统做得不错，但他选中了基尔代尔的 CP/M 操作系统，只以 25000 美元成交，包括版权！“学问人”基尔代尔却以为自己做了一笔好买卖！基尔代尔的学生编写了一套计算机的 BASIC 语言，鲁宾斯坦也把它买了过来，出价更低，并称 BASIC 语言可配合 CP/M 使用。而基尔代尔和他的学生一样，根本没役想到版权或使用权这一回事儿！

这样鲁宾斯坦在与盖茨的交锋中略占上风。因为他拥有虽不及盖茨的 MBASIC 好、但已完全可用来配合 CPM 使用的 CBASIC，而微软却急需买主来获取收入。在此情形下，鲁宾斯坦才从微软购买软件，谈判始终由鲁宾斯坦主导，他把全部手腕施加到年轻的董事长盖茨身上。盖茨过了几天才开始对鲁宾斯坦的意图有所表示。一个天才戏弄了另一个天才。

盖茨后来回忆说：“我很尊敬西摩·鲁宾斯坦，他做到了他所能做到的一切，而我却任由摆布。”当然，盖茨这样的天才是不会上第二次当的。聪明人不在于不犯错误，而在于不同时连犯两次一样的错误。商海无情，重要的在于汲取教训，避免再犯。盖茨今天的经营技巧和手腕并非天生，也是在摸爬滚打中摸索出来的，这其中当然有鲁宾斯坦的功劳。

个人计算机是由那些业余爱好者、那些披长发的反主流激进分子们搞出来的。他们之所以搞这玩艺儿，正是出于对 IBM 之类的大公司独揽天下的不满。

1973 年卡里出任 IBM 总裁后，大胆地决定从事个人计算机开发。劳恩被责成负责在 1 个月内搞出 IBM 的“苹果”样机。这看来几乎是不可能的，但 IBM 太需要个人计算机了，他责无旁贷。劳恩选择埃斯特里奇作日常负责，后者很快给样本定了基调，但他认为 IBM 必须有合作伙伴——这被证明是关键的一步棋。

IBM 虽甚强大，但要完成此项目，软件上仍需合作。埃斯特里奇于是给盖茨打电话，这使盖茨极感兴趣。即便今天，比尔也是这么认为：IBM 是大公司，与之合作，可是攀上了富贵之家啊。当蓝色巨人 IBM 下山摘桃子的时候，机灵的微软人搭上了这班车。

会面前，IBM 让盖茨和鲍默尔签署了一项保证不向 IBM 谈任何机密的协议。

IBM 经常用此从法律上保护自己，IBM 今后即使从客户的设想和信息中赚钱，客户也无从起诉。盖茨立即捕捉到，如果 IBM 根本不打算和他谈正经事的话，不会拟协议。他对艾伦们说：“伙计们，机会来了。”

IBM 的人早知盖茨年轻，但见面后仍略为惊讶，他几乎才 17 岁。交谈 15 分钟后，他们却认为这是他们与之打过的最出色的人物之一。

IBM 的人回去后初步建议以微软作为合作伙伴。第二次见面安排在一个月之后，微软依然先签署了一项保证保密的法律文件。盖茨这才获知，IBM 准备涉足个人计算机领域。盖茨只是明白，能与 IBM 合作可是件好事，如能

说服其使用微软软件就更好了。

IBM 谈到了 CP/M 系统，问盖茨能否出售。盖茨坦言，该系统下属微软，并骑士风度十足地表示愿给基尔代尔安排与 IBM 的会晤。他叫通了基尔代尔，并说这些人可是“大买主”，“得好好招待”。

CP/M 并非多人精心设计的结果，它是基尔代尔一人创造出来的。这充分说明了观念和天才的重要。但基尔代尔本质上是名学者，在他看来，我要赢（I want to win）还不如我要幸福（I want to be happy）。因此，当盖茨给他打电话时，他显然并未捕捉到什么。在他看来，IBM 与他的其他客户一样，并无什么不同之处。

有一次基尔代尔曾和几位程序员合写一个 4004 型处理机的游戏程序。他们找到了英特尔公司的头头诺依斯，建议他推销此程序。诺依斯没有同意，他深信微处理机的未来在其它方面，他甚至对他们讲：“在钟表方面。”当基尔代尔在妻子鼓励下终于成立公司以出售 CP/M 时，他自己也未想到他写了一个多么有价值的程序。他只是想，他怎么能写出很有价值的程序呢？能够使用它的软件开发者可寥寥无几呀！他当然不可能象比尔·盖茨这些野小子们一样“异想天开”，但实际上野小子们是对的。一位大学名教授，怎么能冒那么大的风险呢？——身居舒适或高位者，往往瞻前顾后，总以为机会成本太大，因而不愿冒险。往往是那些别无退路或并无资本的人，勇于冒险并因此而闯出一片天地。

CP/M 销路极好，几乎没有竞争对手。看起来，IBM 使用微软操作系统的可能性已几乎不存在了。然而，基尔代尔本人的疏忽拯救了比尔·盖茨。

IBM 的来访使基尔代尔的公司措手不及，基尔代尔的妻子对被要求签署协议感到狐疑，律师也认为协议应予修改。事实上，基尔代尔并不那么看重与 IBM 的合作，他从本能上厌恶过多的商业活动而更喜欢深居简出的生活，他甚至拒而不见 IBM 的代表们！对失去此次机会，他过后也只耸了耸肩而事后谈及此事，盖茨心中不无在竞争中取胜之快慰，基尔代尔怎么能“逃之夭夭”呢？盖茨对与 IBM 合作倾注了热情。他对 IBM 说，他的另一种操作系统同样可以用于 IBM 的新型微机。

IBM 责成微软提出一份可行性报告。帕特森的西雅图计算机产品公司已搞出一个基于 8086 的称为 SCP - DOS 的操作系统，微软以合适价格买下了其使用权。这替微软省了一年的工作量。盖茨打算在此基础上搞出自己的操作系统。

有趣的是，当盖茨带着可行性报告到 IBM 时，却发现忘了系领带。时间不早了，他只好将租来的汽车开进一家百货店停车场，匆忙买了一条。盖茨后来回顾此情此景说：“创业多么艰难！那时全靠一种渴望成功的事业心支持着自己。”

在一整天的面谈中，盖茨回答了 IBM 设计组不计其数的问题。当被问道：“你们公司像你这样的人有几个？”时，盖茨耸耸肩，习惯性地扶了一下镜框说：“每个人都这样。”然后摊开手，身体稍后一仰，笑道：“我是公司学历最低的，仅上过一年大学。”

尽管盖茨对签合同信心十足，但并非毫无担心。

IBM 高层会看得起小小的微软吗？不料，IBM 新任董事长是盖茨母亲的朋友，他说了句：“就是玛丽·盖茨的儿子的那家公司吗？”——盖茨的母亲是位不平凡的女性，这一次她以自己的成就和人格为自己的爱子作了最好的

担保。

时间安排很紧，软件须在 1981 年 3 月底以前设计完成。合同的第一项定货是操作系统，盖茨聘用帕特森来协助设计。据估计，需设计大约 4 万条指令，还不包括操作系统本身，这 4 万条指令只是软件转换工作。尽管忧心忡忡，但盖茨仍决定冒险一试。盖茨无时不感到来自 IBM 的压力，他又将这种压力传到自己的雇员身上。这段时间，盖茨行色匆匆，脸上挂着少见的严肃。有一次，他对母亲说：“妈妈，您有可能半年见不着我了。”

盖茨和 IBM 一致决定采取开放的系统设计。这从根本上扭转了 IBM 的自大形象，没有这点，IBM 在个人机领域独霸一时就无从谈起。盖茨设法使 MS-DOS 设计为整个行业所用的操作系统，因为力主开放型设计。他认为，如果人们知道了操作系统的细节，便能很容易地为其设计软件。尽管有非法复制之虞，但他觉得，干脆公开设计技术比保密而被别人抢先的做法更明智。他对艾伦说：“只要法律还起作用，我们终会赚钱。”事实证明，这种开放设计多么重要，它很容易推向市场和形成市场规模，进而有规模效应和先人优势。

盖茨对 SCP-DOS 的部分转让感到不安。如果西雅图计算机公司也可将这种操作系统转让的话，他将不能将正在开发中的操作系统变为独占标准，进而不能获取更大好处。艾伦给西雅图这家公司的老板布洛克写信称微软想得到全部的转让权，布洛克开始以为这是个互利的交换，但当协议文本送达后，他才发现已不是转让专利而是出售整个所有权了。这是盖茨的小小改动。盖茨不仅想要唯一的使用权，更要整个所有权。

微软在谈判中抛出诱饵，大作许诺，看起来布洛克将一无所失而净得 5 万美金。盖茨看到了这种被 IBM 推广就将成为行业标准的新操作系统的美好前景，于是决定独占。而布洛克和帕特森这两位 DOS 的当然拥有者却不明就里，更不知微软与 IBM 的勾当，他们认为协议可签，而且并未失去使用权。轮到盖茨隔着窗帘欣喜若狂了，从此，微软才有了属于自己的操作系统，决定性的一步一旦迈开，剩下的就看蓝色巨人 IBM 了。

盖茨决定把基尔代尔及其操作系统赶出市场。一家公司曾打算用 CP/M，但盖茨知道他们迫切需要文字处理系统，于是允诺卖给他们，事实上该系统还未见影呢！该公司却信以为真，弃 CP/M 而用 DOS。纵横捭阖之术是每一成功商人所必备的，比尔显然精于此道。

IBM PC 问世了，微软 DOS 也因之而成行业的唯一标准。从那以后，由于 IBM PC 销量日增，MS-DOS 影响也日增，为其开发的应用软件也愈多，这反过来更加强了其基础地位。这样，盖茨最终成了最大的赢家。

1982 年 5 月 DOS1.1 版正式完成。此时的盖茨才 26 岁，但已是行业中举足轻重的人物了，整个产业界已慢慢被他所感染，盖茨心里默默地呐喊：“让我来建立标准。”

三、向“应用软件”进军

微软公司股票在一年内由每股 27.17 美元上升到每股 90.75 美元，31 岁的盖茨成了亿万富翁。

盖茨确立了年度员工交流制度，并形成充满活力和高度参与性的传统，这有助于团队精神的形成。而在 81 年的年底会议上，“微软创收火山”西蒙

伊大出风头。他力陈应用软件对微软的重要性，并勾画了应用软件的宏伟远景。而此时，微软在应用软件领域远不如系统软件领域。西蒙伊和盖茨意识到，必须把目标集中在开发尽可能多的不同的微软应用程序上，并以此形成市场和确立自己的标准，反过来又去维护微软系统软件业的霸主地位。

对应用软件的需求日增，微处理公司的文字之星（WordStar）带来了滚滚财源，可视公司的 Visicalc 个人财务软件也备受青睐。应用软件的市场潜力远大于系统软件，而微软竟然迟迟未进。“在这里，我们的软件也能成为行业标准。”盖茨雄心仍在。

盖茨仍一如既往地试图建立整个软件行业的标准，为此他一再为 MS—DOS 扩大开放性。

BASIC 和 MS—DOS 已不仅是一种标准，更是一棵摇钱树。软件令人难以置信地膨胀起来，以致盖茨反而深感忧虑。他总是保持清醒：“这种膨胀是否包含着隐患呢？”

不幸的是，作为应用软件领域的新人，微软并不顺当。

IBM PC 大量出现在市场上使得它逐渐成为标准机型。但康柏公司别出心裁，不像其它制造者夸耀自己与众不同的特长，却对大家说“我们没有差别”，可以运行所有为 IBM PC 设计的程序，兼容机时代开始了。由于得风气之先，康柏公司（Compaq）发了大财。由于兼容需要，又反过来推动了开放与共享的技术要求。鹬蚌相争，渔翁得利，彼此兼容的结果，便是都用同样的系统软件—MS—Dos。微软至今未公开 MS—DOS 的源代码，牢牢控制其专有权，这不仅为其带来滚滚财源而且以此压制了其它厂商。微软通过与厂商签约，收取软件复制权费用。微软也不再分门别类地生产软件了，而只生产标准软件，它已经成为标准。微软成就斐然。

《时代》独具匠心地推出 1982 年的风云人物：一台个人计算机。主笔奥托写道：“（它）代表着一种进程，一种仍持续发展并被广泛接受和欢迎的进程，这进程并将影响其它一切领域，创造历史。”奥托同时对好的应用软件的匮乏表示不安。年轻的总裁盖茨在 82 年首次被选作《金钱》杂志的封面人物，他说：“两年后，我们将推出真正能从各方面满足消费者的软件。”重担被交给西蒙伊。西蒙伊是少有的几个能让盖茨改变想法的人，是典型的美国梦的样板。盖茨的成功很大程度上也在于他善于遴选天才。

西蒙伊最初在施乐公司任职，后对施乐的呆板和迟钝伤透了心，决意找朋友鲍勃另谋高就。后者首先推荐盖茨，并叮嘱盖茨不要错过。盖茨欣喜异常，亲自出马招贤。西蒙伊对鼠标和“匈牙利”方法了如指掌，这对微软好处极大。西蒙伊负责应用软件“多计划”（Multiplan）的开发，果然不负众望，1982 年成功推出该软件。“我所惊讶的是他的商业知识和技巧，对未来的先行一步的认识，我是为此而愿为他工作的。”西蒙伊后来说。

微软进军应用软件也即等于进入软件零售市场。营销大臣汉森被及时任命为负责广告、公关和服务的主管。汉森力陈品牌的重要性，指出别具一格的品牌将引起人们良好的联想和暗示，产品更易被接受，一道荣光永在名牌之上。盖茨因此决定将微软（Microsoft）作为公司品牌。今后，所有软件都被命名为“微软策略”。谢利也被任命为总裁，他的性格与盖茨迥然相异——重要的不在类同而在互补！谢利改变了微软的张狂作风，当公司已成气候时，温和严谨的管理才为常态。汉森和谢利的加入是微软正规化的标志。当一家公司发生变化时，董事长就应该考虑哪些部门欠缺和需要什么样的管理

人员了。

这时，盖茨和艾伦的关系据说变得勉强，艾伦病后仍然如此。公司的变化使这些以编软件为乐的年轻人怅然若失。与盖茨合作就像维持一个令人胆战心惊的婚姻，艾伦对享受生活似乎更感兴趣。艾伦决意离去，尽管可能确实因为疾病。艾伦后来说：“我们并不总是心心相印，但最终的结果毕竟是富有成效的。”这是 1983 年。

莲花 1—2—3 的异军突起将微软的“多计划”和 Visicalc 统统赶了出去，莲花登上第一大软件公司宝座。盖茨深受触动，一不小心就会落伍的现实使他备加警惕。导致“多计划”被淘汰的重要原因在于它设计时过分注重广泛的适应性，从而使速度太慢。微软着手布置反击。

MS-DOS 2.0 版随即问世。微软的计划是“要么莲花不运行，要么 DOS 不启动”，一些秘密指令被写入，当莲花软件被导入，DOS 将导致计算机死机。只有几个微软人员知晓此事，这充分显示了盖茨的好斗性格和天生的领袖魄力。

1983 年微软首次推出微软文字 (Microsoft Word)，它是汉林的创意和西蒙伊的技术的结晶，首次开创性地用上了鼠标，使用了图形用户界面 (GUI)。盖茨欲借其将鲁宾斯坦的微处理公司挤出市场。昔日的比尔已非吴下阿蒙了，已是一个锋芒毕露的商业领袖了。鲁宾斯坦始惧三分。

比尔·盖茨的名字开始在全国广为流传。许多早期关于他的故事集中在他令人着迷的工作习惯上，以及他点石成金的感觉和极具挑战性的个人性格。《财富》刊出文章，标题为“微软正统治软件”。殊荣出自《时代》，盖茨被选作 84 年 4 月号封面人物：“他看起来像一名在西雅图机场等飞机的未成年中学生”。

盖茨对成为全美知名人物并不在意，从日常事务中解脱出来的他并未有片刻清闲，他计划在 83 年完成被许多人认为吃力不讨好的“图形用户界面” (GUI) 技术开发，以应付来自苹果的挑战。

截至 81 年 4 月，乔布斯的苹果公司上一财政年度的销售额即达 3 亿美元以上。苹果与微软一向不很冲突，因各自建立在不同的微处理器基础之上。但当 IBM 涉足个人计算机领域时，乔布斯决定开发以 GUI 为特色的新型计算机以保持技术领先，对抗 IBM PC 狂潮。这种被称为麦金托什的机器及其软件为用户提供了 IBM 与微软均不能提供的图形用户界面。1981 年乔布斯已搞出了麦金托什的样机。让别人领先一步是比尔不能容忍的，“窗口”又名视窗的开发已迫在眉睫。在苹果已有的成就之外，盖茨另有一种有关此项技术的前景概念。新项目名为“界面管理者”。

开发新项目用了 20 名盖茨以为“微软最优秀的”程序设计者。许多其它公司也在开发 GUI 技术软件，并都以 IBM PC 为对象；尤以可视公司的“Vision”为代表。盖茨的计划分两步：先与苹果合作为仍处于封闭的苹果机开发应用软件，以便先于莲花公司进入图形运行环境；再将“界面管理者”树立为 IBM PC 及其兼容机的图形界面标准，这将有更多软件开发商为其编写应用程序，进而劝说制造厂商在出厂机中捆附“界面管理者”。盖茨为此煞费苦心，四处活动。

汉森指出“界面管理者”作为内部开发项目名称，没什么不可以，但若推向市场，是不得要领的。他建议更名为“窗口”(Window)，这就是日后大名鼎鼎的“视窗”之由来。

IBM 也将推出自己的 GUI，名为顶视。早对 IBM 大为不满的兼容机厂商，如康柏、惠普等 24 家，纷纷倒向视窗阵营，先后宣布支持视窗，使微软得以加快视窗的开发。

然而，视窗开发遇到了麻烦。这套软件包含内容之多，涉及范围之广，复杂程度之高，远非 DOS 所能比拟。83 年底，微软不得不宣布推迟交货。84 年又再度推迟。用户们已经失去了耐心，并开始探听可视公司的“Vision”情况。视窗岌岌可危。

所幸可视公司也出现了危机。它是个封闭系统，一些著名软件在其中无法运行；IBM 的顶视本质上仍是字符型。

新总裁谢利扭转了视窗开发的颓势，85 年初开发总算走上了正轨。微软的每个程序员都进入到近乎疯狂的状态。85 年 5 月，盖茨终于可以宣布视窗 1.0 版的问世了。在 GUI 上盖茨终于如愿以偿了。

盖茨决计搞掉莲花 1—2—3。因此在 84 年底决定开发 Excel 以应付莲花。盖茨不断派人观察莲花的动态，务求每着胜算。当 Excel 于 85 年 3 月公开演示时大受欢迎，连一向慎于言辞的乔布斯也交口称赞，并与微软达成谅解协议。这样盖茨又成为应用软件领域的标准制定者了，微软已不再只靠系统软件赚钱了。

展示会上的盖茨竟然衣衫不整！这并不意味着他不关心理仪表，只不过腾不出时间而已，许多迫切事情吸引了他。当《华尔街日报》采拍组为他拍照时，甚至不得不带上一位发型设计师！采拍完后，那位发型师还只好用彩笔矫正盖茨的发型，因为盖茨认为这样浪费时间。

微软已经是个大公司了，谢利管理日常事务，盖茨则致力于具有战略意义的产品开发。从天性讲，盖茨仍喜欢了解公司的一切状况，不是听要人的汇报，而是自己去了解。他仍保留前俯后仰的习惯，偶尔也会以摔铅笔扬拳头来表示愤怒。在每次会议上，他都希望手下能表现出足够的竞争意识和永争第一的劲头。他反而尊重那些敢于反对他的人，有时他甚至假装反对某人意见，以试探对方有无顶撞到底的勇气。

盖茨对人才非常重视，他曾说：“人才是微软最宝贵的资源。”当视窗 1.0 版演示会在纽约召开之际，鲍默尔与麦克乔治前往卡内基·梅隆大学招募英才。有活跃思维且高智商的高级人才不难在微软找到工作。微软时常派人前往各个学院、大学深入调查并邀中意的前往微软参观。微软薪水并不高，但它有两张王牌：普遍的股票分红方案和充满自由精神的工作环境。

除了智商，微软还要求员工满负荷工作，具有责任心，敢于直截了当地说出真实看法。微软面试的问题大多富于开放色彩。鲍默尔是个机敏而又有渊博知识的人，学生们在他面前总感到压力巨大，只有那些胸怀真才实学且有坚强意志的人才敢正视他，因此鲍默尔看人很少走眼。

总的说来，共有 15 所美国大学、4 所加拿大大学、6 所日本大学成为微软的目标。鲍默尔说：“对好小子千万不要错过，一旦发现就要下决心，否则机会就会与你失之交臂。”

程序员在微软享有特权，都有独立的办公室，与最高领导比尔间没有什么中层领导，所有人都对盖茨直呼其名，招呼时甚至还夹点俏皮话。确实，程序员都有一种士为知己者用的感觉。盖茨也确实尊重他们，他们的长相、名字、电话分机号甚至车牌号，盖茨也能记住。

辛苦工作在微软蔚然成风，以致盖茨有时也劝说大家悠着点儿。偶尔盖

茨会使出绝招，锁上房间，强迫程序员休息。一名程序员说：“你身处这样一个环境，周围的人都如此卖命，连掌管这个公司的人也如此，那你也不得不如此。”

不过，程序员们的努力是有回报的，他们被纳入了公司股票分配体系之中。而这一天正在到来。

最近几年，一批迅速崛起的计算机公司已上市了。但盖茨开始并不急于上市，至少公司并不十分需要公众愿意提供的一大笔投入，另外盖茨担心巨大的个人财富将带来不可避免的精神涣散，雇员们将用一只眼盯着股市行情而非电脑屏幕。盖茨也许是被迫决定公司上市的。

一旦盖茨做出决定，职能部门就不可逆转地开始推动股票上市的进程。纽科姆被提升为副总裁，负责法律和合作事宜。设立法律分支机构，常常表明一家非上市公司将公开上市。关键的、也是最后的一步是微软股票定价问题。股民们普遍认为每股在 17 到 20 美元之间，起初盖茨曾倾向于 16 到 19 美元。16 美元相对而言已经够高了，但盖茨仍不满意，他认为 20 美元并非不可能。“盖茨有惊人的平衡和预见能力。他认为，他必须首先让公司发展更好，而不应被股票带来的财富迷失了方向。”一位金融人士说。在华尔街，人们普遍认为，随着微软的加入，牛市即将来临，投资者认为每股定价将在 25 美元左右。经过磋商，为避免影响总数量，最终将价位定在 21 美元上。

上市公告还披露了一些鲜为人知的情况。盖茨拥有总股数的 41%，达 1100 多万股；艾伦拥有 28%，达 640 多万股。上市公告还规定微软高级职员向公司高额贷款以购买股票。公告显示微软的财务现状比想象的还要好。

在起初，比尔年薪便不及他的高级雇员。他认为，作为资方，他当然享有公司的最大权益；而同时作为劳方，其薪金只能由工作量和工作贡献来认定。这非故作高姿态，而关系到公正与否。谢利总裁薪水最高，85 年年薪约 22 万美元，而盖茨只有 13 万多一点。

盖茨不得不四处演讲，推销股票。当他发现，推销股票可以推销产品时，他开心起来。在巡回推销中，昆德伦发现了盖茨鲜为人知的另一面：这位董事局主席虽被公开推崇，被认为是罕见的杰出人物，但他仍然害怕失败。这种不愿失败的意愿是如此强烈地驱使着他。正因盖茨从不知失败为何物，昆德伦认为，他缺乏稳定的个人素质，只有遭受一次失败，他才可能，成为一个伟大的人物。一帆风顺的人，心底里总是潜伏着失败的阴影。

86 年 3 月 13 日上午，微软股票正式上市，开盘价 25.17 美元，收盘价 29.25 美元。“简直疯了，我从未见过这种场面，到这儿来的每一个人都买了微软股票，别的无人问津。”昆德伦惊呼。一年后，微软股标已冲至每股 90.75 美元，31 岁的盖茨因其持股而成亿万富翁。

在美国历史上，自工业革命和淘金狂潮以来，还从未见哪个人如此年轻就获得如此巨大的财富。这位电脑天才曾一度退学，曾一度摸爬滚打于中小公司，曾经无人所知，而现在已是全世界最年轻的亿万富翁。

股票上市后微软不断壮大，盖茨很是忧虑，担心公司失去先前的活力，担心冗员败坏公司的组织和活力。盖茨警告员工不要被纸面价值所迷惑，他努力克制自己而不奢侈。盖茨一向都很谦逊，过着普通人的生活。直到 1991 年他才有自己的专用车，原因让人啼笑皆非，原来，当盖茨在下班后从办公室走向座车时，每次总有人向他借钱，盖茨因此不胜其烦。

股票的巨大成功对盖茨而言并非什么了不起的事，现在他发觉微软与

IBM 的关系正变得越来越离奇，他将如何处理与蓝色巨人的关系呢？

四、成就霸业

盖茨对竞争对手的残酷无情和不择手段在同行业中是非常出名的。他在和小公司合作的过程中，只要发现别人的创意确实有价值，总会把别人的成果改头换面为微软的产品。这使得小公司对盖茨充满了警惕。

视窗 1.0 版的推出使盖茨长舒了一口气，但与 IBM 的“婚姻”正发生问题。当英特尔推出了 80286 芯片时，IBM 便开始设计基于其上的 PC/AT，但盖茨认识到 32 位芯片技术的前景，他希望 IBM 基于英特尔的下一代芯片 80386 来推出自己的新产品，但 IBM 置之不理。历史证明，这是 IBM 本世纪最大的一次决策失误，也是其领导人最大的一次头脑发热。

PC/AT 虽仍以 MS-DOS 3.0 版作运行环境，但双方一致同意开发 DOS 的扩展版本 () OS/2。盖茨主张以不久后的 80386 芯片为运行基础，并希望有更好的图形用户界面，这显然是微机发展的趋势。但 IBM 又一次失之敏锐，IBM 强调新操作系统必须为 80286 芯片工作，而这种芯片的致命缺陷使它很难与 DOS 下的应用软件兼容于新的操作系统，OS/2 必须适应这种注定要被淘汰因而短命的芯片，盖茨不愿与 IBM 撕破脸皮，仍然虚与委蛇地派出人员参与 OS/2。86 年初，他就暗中减少人员，调往加强视窗 2.0 版的开发。

由于 IBM 的迟钝，康柏公司率先推出了 80386 微机。同时，苹果推出麦金托什机，以其卓越的图形用户界面又对 IBM 当头棒喝。IBM 这才意识盖茨的劝告多么重要。IBM 负责人劳思对盖茨说 IBM 也希望 OS/2 在 386 芯片上运行，但需首先能在 286 芯片上运行，IBM 也赞同允许窗口软件在新操作系统下的存在。更重要的是，劳思还与盖茨讨论修正被用于 IBM 主机的图形系统，以获得更好的图形界面。这意味着视窗不再与 OS/2 兼容，MS-DOS 退出 IBM PC 领域。精明的盖茨竟然答应了！

也许盖茨是对的。微软已足够壮大，一方面虚张声势与 IBM 合作，另一方面韬光养晦，暂时答应再说。

这种妥协导致微软内部相当多人的反对。盖茨总是面带微笑，前后摇晃地听着，为有这般敢于反对的下属而窃喜。盖茨在不动声色之余，还是派遣大量精兵强将去从事视窗新版的开发。

IBM 与微软有着迥异的企业文化，前者要刻板保守得多，后者有一种自由自在的风格，甚至体现在一些软件指令的名称上。IBM 力求尽善尽美，微软则务求领先一步。确实，OS/2 将与 MS-DOS 迥异，这将威胁到微软的系统软件市场，但这早在盖茨算计之中，不等 OS/2 来淘汰 MS-DOS，他自己也将开发新东西来淘汰它。要么继续与 IBM 合作，成为 IBM 羽翼下的小鸟，要么独自提出新的操作系统标准。一般人也未想到微软会脱离 IBM 的遮蔽而独挡风雨。但许多人明白，盖茨对 GUI 有一种宗教般的虔诚。

到 87 年，OS/2 项目已成了贪得无厌、只进不出的怪物了。其前景之不妙，加上视窗 1.0 版市场反应一般，许多人认为视窗已死定了。人们认为视窗将成为 OS/2 的附属，整个行业都明白 IBM 并不支持视窗，软件开发商似乎也对视窗缺乏信心。鲍默尔甚至建议 Excel 应针对 IBM 的 PM 操作系统作修改，但这与微软的关键战略——确立视窗对操作系统市场的主导相悖。谢利坚持一个最高原则：视窗第一，IBM 第二。微软必须从 IBM 的树荫下走出，

这才是答案，这才是谢利对盖茨意图之正确领会。

87年10月，视窗2.0版和一个视窗386版正式推出。

兼容机厂商康柏和微图等公司因不满IBM，立即宣布支持微软视窗2.0版。尽管IBM的新操作系统单纯从技术指标上看并不逊色，但当其推出时，视窗已渐成市场，销量激增。人们太想有好的图形用户界面了，他们需要微软！技术上成功并不一定等于市场上成功！OS/2的定价太高，又无足够的应用软件来支持，要驱逐DOS谈何容易！

DOS已是根深叶茂，即使盖茨愿放弃，用户也不愿意，这个世界已很难放弃MS-DOS这个标准操作系统了。看来，与IBM的OS/2分手近在咫尺了。盖茨意识到得依靠视窗，而不必过分在意OS/2令人悲哀的表现。进步来自忍耐力和富有远见的决策，盖茨做到了。

不过，合作的戏还得唱下去，盖茨甚至声称OS/2是“90年代”的“计算机平台”。然而，微软开发视窗的商业前景显而易见，DOS仍占据66%的市场，OS/2不到1%，而视窗将在DOS下运行。商业利润如此之大，已足使盖茨冒与IBM全面破裂的风险，盖茨把宝押在视窗3.0版上，并想把苹果搞掉。

不料，苹果先发制人。88年5月，苹果公司指控微软在其最新的视窗版中剽窃了苹果公司麦金托什机的图形方法。盖姻已几近破裂，拥有更多王牌的盖茨笑对未来。

对盖茨而言，这个世界将是他的，只要还有任何东西不在他控制之下，他就将不遗余力。对他而言，赢是一种目的而非手段，赢是他的哲学本性。或许他的朋友说得对：“盖茨击败了所有对手，却不能感动任何人。”对盖茨而言，商海无情，商场犹如战场。盖茨明白无误地忠告他的朋友（也是竞争对手），在同他本人打交道时要多加小心。也许在盖茨看来，商业利益高于私人情感，为了赢，他百施手腕，长袖善舞。

阿杜比公司曾搞出了电子打字机技术并因而支持配着电脑打字机的软件标准。到89年，盖茨要求将该公司的打印驱动程序并入微软DOS或视窗中去，这当然可扩大阿杜比公司的市场份额，然而盖茨拒绝出专利转让费。阿杜比公司当然拒绝了这一合作计划。盖茨决定宣战，他宣布与阿杜比的最大主顾苹果结盟以开发自己的打印软件。这使阿杜比公司的股票狂跌！

微软在产业界一向显得孤傲而不善于合作，这与比尔的本性有关。天份极高的人骨子里瞧不起人。在最初谈判中，微软对条文字斟句酌，生怕自己受损，却又提出令对方难以接受的苛刻要求。一项创意一旦被微软得知，只要确有价值，总会很快被改头换面成微软产品。微软常在某家小公司某产品面世前不久，宣布自己已完成该同类产品的开发。这样，许多客户就愿意等一下再说，而小公司订单锐减。事实上，微软压根儿还未对该产品开发呢。

一旦某公司源代码或秘密软件部分被微软获知，该公司肯定在冒险。想与微软和盖茨合作的公司，千万不要靠得太拢，更不要脱了衣服献媚，小心衣服被拎走。

虽然怨声载道，除了一些大公司外，一般中小公司几乎不敢起诉微软。一方面微软精于法律和诉讼，另一方面开发商的生存离不开微软。盖茨如此对待其竞争对手，其实缘于其对失败的恐惧，担心微软被人取而代之。

盖茨反复告诫部下要清醒，要有忧患意识，四周都是虎视眈眈的对手。“去了解他们”，“多想一下竞争对手。”盖茨总是重复这些话。

作为对帕特森曾对微软所做贡献的酬报，盖茨曾宣布帕特森享有无偿出售的 DOS 许可权。于是帕特森自创一家公司，然而公司经营欠佳，有破产之虞，以致一外国经纪人试图购买该许可权。盖茨闻讯，大为震怒，经过谈判，以 100 万美元赎回了该许可权。微软在维护自己的 DOS 权利上历来寸步不让，违者必究。凯利·科曾经感叹盖茨说：“这是一个铁石心肠的人，他的所作所为只为了将对手挤垮，而不管有什么商业意识。”

基尔伯特回哈佛时遇见盖茨，邀请他和几位朋友一道聚谈。基尔伯特后来感叹说：“我仿佛是来到了山之巅峰，聆听上帝之声。”

在谈到曾为 IBM 开发 16 位的 OS/2 时，盖茨断然否认所谓失败之说，而称这是其最大进步。在技术市场上失败的 OS/2，从盖茨的战略上和从微软的利益出发是成功的。盖茨总结说：“是 IBM 有求于我了。”

盖茨还提到了微软的情况。在微软，合作是自在融洽的。核心层只有几位要员，盖茨不喜欢过多的管理层和管理中介机构。为确保开发小组始终处于最佳状况，公司采用了达维利亚管理法，即每半年检查一下，工作状况和成绩落在最后 5% 者将被炒鱿鱼。微软的另一招是将开发小组保持在较小规模之内，盖茨津津乐道于其精干而高效的应用程序开发团队，因为他认为开发者过多会造成内耗。盖茨觉得微软的成功应主要归功于广聚英才，在微软看来，所谓英才则须有持之以恒的毅力、超常智力、丰富的实践经验以及正确的商业判断。这其中，超常的智力是最重要的。盖茨还谈到了他广为人知的想法，即面向对象编程法。《软件报道》声称：“是微软而非 IBM 在推动软件产业发展。”

微软已成霸主，盖茨俨然巨头。

五、世界首富的日常生活

盖茨说：“等你也有 1 亿美元的时候，你就会明白钱不过是一种符号，简直毫无意义。”

盖茨在许多方面仍像是妈妈的小宝宝。在所有人中，再没有比玛丽·盖茨对她的天才儿子的影响更大了。在未婚以前，若需女伴，盖茨总是与他妈妈一同前往。母子俩一天打好几次电话，电话刚完，妈妈的明信片可能又到了。谁也不可否认盖茨有一个多么值得骄傲的妈妈，玛丽·盖茨属于那种温文尔雅、富有教养的女人，事业上有所建树而又会做一个女人，会做一位妈妈。玛丽总觉得爱子缺乏足够的人文关怀，骨子里缺乏同情与博爱，因此，她不得不提醒或引导他。盖茨出身于新教之家，重视传统伦理，许多人，尤其是玛丽都希望盖茨结婚生子。盖茨屡次暴露出不宜做父亲的性子，一次聚会上，一向文静的他突然吼道：“小孩是个难缠的东西。”随后又改口说：“孩子们是个子集。”让人不知所云。

盖茨对父母已年届六十深为吃惊，他不能驱除还是父母小宝宝的天性。“老”和不再充满活力对他来说是一件恐惧的事。他甚至认为结婚意味着他将像父母一样衰老和逼近死神。

盖茨的第一位女朋友是在一次舞会上认识的，叫蓓蕾特。初见面，蓓蕾特就问了一个外行的问题，逗得盖茨乐个不停。与盖茨约会并不是件轻松的事，他常不停地想到和讲到他的工作而非双方之间进行交流。“包括我们俩，都有一种共同痛苦和面临挑战的感觉，他对生命有一种深远的背景感。他对

死亡和失去活力深为恐惧。”蓓蕾特回忆说。蓓蕾特是少数能感觉到盖茨心灵深处最敏感部分的人，她说：“这使我生起了要去保护他的欲望。”她相信盖茨始终处于心灵的孤独无援状态中。或许只有他的家庭、他的母亲才能帮助他摆脱这种来自天际的幽灵般的孤独感。盖茨是一个情感极易受到伤害的人，因为害怕伤害和失败，他总有点自我封闭的倾向。成功的人多半是孤独的，盖茨与蓓蕾特的约会在84年中止了。

第二任女友是安·温布兰妮，一位成功的、成熟而美丽的女人，她比盖茨年长6岁。许多人起初感到奇怪。事实上，比尔对像他母亲那样成熟而成功的女性有一种潜意识的敬畏与依恋。DEC老板曾劝盖茨停止这种游戏，因为这是在毁灭别人的家庭，但盖茨颇不以为然。温布兰妮是在一次研讨会上认识盖茨的，他们发现彼此共同点很多，彼此又很默契。温布兰妮说：“当我和他在一起时，总能学到些什么。他是一个冒险家，一个超级领袖，总像生活在悬崖边……”温布兰妮对盖茨知识面之广惊讶不已。盖茨对精英读物颇有偏好，这或许与家庭背景有关，他出身于高贵之家，从小养成了对精英的尊重与仰慕。盖茨与温布兰妮曾经谈到过结婚之事，但盖茨觉得没有时间来维系一个家庭。经过3年多的交往，两人只好分手。直到现在，在盖茨办公室的墙上仍挂着温布兰妮的画像。

有一次，一个叫蒙莎的高智商女社会工作者向盖茨讨教技术问题，盖茨不仅解答了问题还与这位女士出走共度了一个良宵。又一次一位微软女雇员通过电子邮件邀请盖茨共进午餐，她自忖低微，本不抱期望。但几个月后，盖茨问：“明天如何？”这位女子后来曾说：“我想他是我所见的最销魂的一个。”

传闻甚多，但总的来说，盖茨还是比较守规矩的。

盖茨和女友菲安瑟·弗伦奇的恋爱关系是充满曲折和痛苦的，在风雨飘摇中折腾了好几年，关于结婚，盖茨始终没有给弗伦奇一个明确答复，直到92年末，弗伦奇向他下了最后通牒。弗伦奇出生于达拉斯一个富豪之家，获得过MBA学位。后被微软招聘。这位有知识有教养的年轻女才子起初对比尔并无好感，甚至认为他缺乏教养，性格粗鲁，倒是盖茨频频对她发动进攻。对盖茨来说，结婚是一件痛苦的事，因为他不愿意放弃无拘无束顽童般的生活，他害怕家庭的羁绊和承担对别人的责任。倒是他过去的一位情人温布兰妮的劝导和他母亲的促使才使他决定结婚。盖茨从小由母亲抚养长大，玛丽深爱自己的儿子，关心他的生活，甚至连领带是否拉直也亲自过问。她从未怀疑盖茨的能力，使她担心的是盖茨从不关心公益事业。只有当他后来决定捐资母校时，她才稍感宽慰。

1994年1月24日，盖茨与弗伦奇在达拉斯举行了婚礼。或许，一位好女人能够使一位天才般的顽童似的男人安静下来，盖茨或许本来是渴望婚姻的，但他对此毫无把握，不像他的软件，他对并非由他一人主导的事充满疑惑。也许结婚以后，他已意识到夫妻生活的甜蜜，或许另一位女人——他的妻子在他的生活中担负起类似他母亲的重任：男人是永远长不大的。

盖茨的新居极尽豪华之能事，罕见地多功能、多用途和现代化，盖茨对钱抱着无所谓的态度，他有一句名言：“等你也有1亿美元的时候，你就会明白钱不过是一种符号，简直毫无意义。”

但盖茨并非挥金如土。他讨厌那些一有钱就摆阔气、招摇十足的人。人们时常可在机场见到富人盖茨，仍然是便裤、开领衬衫和运动鞋，甚至这些

也均非名牌，人们也很少发现有一群人对他前呼后拥。见到熟人，盖茨依然随和洒脱：“喂，伙计，赶明儿喝一杯！”。

他对《花花公子》说道：“我认为你如果习惯了这些享受，你将不能再像普通人那样生活，而我希望过普通人的生活，我害怕享受。”

盖茨多次说他从不关心钱的问题，也不在意股票涨跌。关于他花钱保守的趣闻不少，有一次他甚至舍不得花上 12 美元将车停在一个贵宾车位：“太多了，他们超值收费”。但盖茨其实并不吝啬，他向父母的母校华盛顿州立大学捐赠了 1200 万美元，向哈特金森癌症中心捐助了 100 万美元。他的一大爱好或许是一些“劲”车，如保时捷、法拉利等。他的长假极少，他太忙了，到了两次中国，连长城都没去。

钱对盖茨来说，仅仅是一种证明他的能力、他的价值、他的成功的一种凭证，钱从来都不是目的。把钱作为目的的人，最多发点小财，而难成气候。

六、“视窗 95”席卷全球

微软股票 1986 年上市以来已上涨了 12 倍。微软造就了三个 10 亿富翁，并使 2000 名雇员成了百万富翁。盖茨本人跃居《福布斯》排行榜首位。其股票价值达 139 亿美元。

即使视窗 3.0 版正式推出，但鉴于 DOS 巨大的市场占有率，微软一直不放弃 MS-DOS 的升级换代工作，迄今为止 DOS7.0 版也已推出。微软的着眼点在于市场，这点为它带来了巨大的成功。

年轻的董事长始终保持清醒。在 91 年的备忘录里充满了盖茨一贯的忧患意识和永远领先的强烈愿望。盖茨注意到了各个领域的压力与危险，OS/2 正试图冲击视窗，Novell 公司在网络通讯里遥遥领先，微软与苹果的法律纠纷……

盖茨提醒他的董事们：“我们确实需与 IBM 保持中性关系，过去两年里，这种关系可能比较冷淡。”人们普遍认为 IBM 对微软是养虎为患。而事实上，明白人意识到，保守呆板、不能紧跟行业发展的步伐是 IBM 失利的原因。盖茨在备忘录中又说道：“与 IBM 的破裂意味着微软可不再接受 IBM 贫乏的编码和设计思想。”盖茨指出，当前，软件是更能引导产业发展的东西，而 IBM 并未意识到这点。

在盖茨公布其备忘录的同时，IBM 董事长阿尔克斯也公布了他的备忘录：“我们正失去市场，走向衰落。”他承认，继而抱怨说：“在工作中缺乏紧迫感，无视商情变幻。”他宣布，IBM 将达成有史以来最大的一次结盟——与苹果联手共同对付微软！

为此，91 年 4 月，微软、康柏、DEC 等公司宣称在 RISC（精简指令集电脑）芯片上建立 ACE（先进计算环境）联盟。

《计算机通讯》评论 IBM 与苹果结盟时说：“这简直就是一个女流氓嫁给了银行家。”盖茨为此说：“苹果失去了它曾引以自豪的东西，它出卖了它的创业精神，这令人悲哀！”DOS 之父帕特森说：“我们与 IBM 合作做什么没失败呢？无一例外！”这倒是真的，DOS1.0 和视窗 3.0、DOS4.0 和 OS/2 都是失败的合作。苹果的创业精神与微软何其相似！一个女流氓为何嫁给银行家呢？是微软，是盖茨！盖茨把他们逼在一起！

到 1991 年底，IBM 年收入又告下降，而微软利润较上年增加 55%，员工

总数已达 1 万人之多，涂有微软徽记的大巴将工人载往 260 个工作场地。微软价值已高达 219 亿美元，甚至超过久负盛名的通用汽车公司。自 1986 年上市以来，微软股票已涨了 12 倍！微软是唯一一家造就了三个 10 亿级富翁的公司，他们是盖茨、艾伦和鲍默尔。据悉，到 92 年底，微软大约有 2000 名雇员神奇地变成了百万富翁。到 92 年第一交易日，微软股票升至每股 114 美元，盖茨跃居《福布斯》排行榜首位。目前，他的股票价值已达 139 亿美元，这是世界上从未有人拥有过的数字！比尔·盖茨，这位从不对钱在意的昔日电脑发烧友，成为全世界钱最多的人，这真是有趣！

难道比尔心满意足了吗？不，他有更大的胃口。“世界眼睁睁地看着比尔·盖茨成为一个庞然大物，而我们都将成为他的盘中餐。”一家计算机公司总裁私下说。还有什么比比尔不要的？

正如比尔 80 年代关注着图形用户界面一样，此时的比尔正密切关注着多媒体的发展。

研制友好的人机界面，将字符、声音、图形、图像、影像等媒体综合起来，一直是电脑科学家和产业界孜孜以求的目标。多媒体就是这种技术，或者说是一种友好的人机界面。整个视窗 3.0 的开发设计便是围绕着多媒体的人机界面来进行的。现在，视窗 3.0 与多媒体的联姻一下子成为现实。视窗 3.0 最引人注目的是其多媒体功能。比尔·盖茨的事业才刚开始，随着多媒体个人计算机 (Multimedia Personal Computer — MPC) 的出现，微软又积极行动起来。

对电脑业而言，一旦新产品出现，经过一番合纵连横之后，总有胜利者来颁布行业标准。只有标准化，才能使软硬件的通用和资源的共享成为可能。谁建立了标准，谁就拥有了取之不尽的摇钱树和聚宝盆。同过去一样，盖茨希望为 MPC (多媒体个人计算机) 建立标准。多媒体正式于 90 年 11 月问世，其时，微软召开了多媒体大会，确定其规格。会上，MPC 宣布诞生了，MPC 的支撑软件是微软操作系统，微软因此具有绝对优势。拥有 MPC 的控制权，人们开始形容比尔为比尔皇帝。

然而，比尔皇帝并不满足！他要进军信息高速公路。未来的时代不仅是多媒体时代，更是网络时代。面向新的世纪，网络就是计算机，计算机就是网络。信息高速公路最初来自美国，是以信息交流为目的的信息网。未来的信息高速公路将融合现有的计算机联网服务、电话和有线电视等功能，成为广泛的服务载体。人们可以远程浏览图书馆藏书（还有书吗？），可以坐在家购物，可以得到远程医疗保健服务。制造商可以通过电子方式结帐转帐和获取制造信息。各国政府，从美国到欧洲再到亚大，均不甘落后，对信息高速公路极为重视，认为是又一次信息革命。各国政府都打算采用现行的各种软件体系，这正中盖茨下怀——他成了信息时代最大的“油料”供应商。盖茨意识到，微软必须控制这一新兴行业的咽喉。哪里有商业，哪里就有微软！盖茨说：“我们正提出让‘视窗’软件处于中心，为所有交易提供服务的口号。”这是一个不可错过的机会，是通往 21 世纪的入场券。

在 95 年推出的“视窗 95”中，大大增强了联网功能，微软正在大力发展其“微软网”，这使现有的 Internet 和其它公司网大为不安。微软愿意给他们留一勺羹吗？盖茨会对他们手下留情吗？比尔皇帝会网开一面吗？

比尔曾说电子出版和电子书刊业、电子出版系统终将形成庞大的市场规模。现在，比尔进来了，人们开始担心他是否将垄断这一行。

好莱坞怪才斯皮尔伯格、唱片及多媒体大亨葛芬、前迪斯尼公司总裁曾伯格宣布集资 20 亿美元，成立多媒体娱乐公司——“梦幻 SKG”。盖茨和艾伦已宣布与他们进行合作！传统的娱乐业体制又面临比尔旋风的巨大冲击！

现在，已不存在比尔·盖茨能要什么的问题，他将无所不能。他将把信息时代引向何方呢？比尔·盖茨是手握电脑的希特勒吗？他将统治整个信息世界吗？

信息革命不仅正在改变人们的生活工作方式、价值观念，也改变了经济结构、法律秩序，信息革命对我们意味着什么呢？只有福利和方便舒适吗？在科技进步面前，人类真的找到了理想的归宿了吗？

当微软用 5 亿美元为“视窗 95”（Windows95）促销时，全世界膛目结舌！纽约《世界广告季刊》说：“这是一次空前的广告促销尝试，其成功不言而喻。”微软太强大了，比尔·盖茨皇帝所向披靡。英国《卫报》说：“世界上 50 多家最成功的计算机公司正在联合起来设法阻止比尔·盖茨一统天下。”“凯撒的归凯撒”，即未能在应用软件和系统软件的业务方面划清界限，他们认为微软从其占绝对优势的系统软件中获得了广泛的不公正优势。然而，许多微软人却把微软的成功归因于他们的比尔皇帝：“盖茨从不允许混日子，而须不断提出问题、解决问题，但其它公司没能做到这点。这才是我们成功的秘诀！”微软并非一帆风顺，但因比尔的不懈努力才终获成功！

正如比尔·盖茨的初恋女友蓓蕾特所揭示的：“比尔·盖茨总是将自己与高的东西联系在一起。”盖茨曾说：“我也许要做另一种人，要创造在另一种高度上直接交流于上帝的另一种语言。”盖茨永无止境的创新精神、不甘人后的好胜心、天才的商业意识和对未来的远见卓识造就了微软！

以其门第天资，盖茨本可以按通常的道路子承父业。然而真正成为巨头的人物都有一种共通的特点：追求卓越和敢于冒险。只有在自己钟爱的事业中才有真正的自由，也才会有真正的发自内心的成功后的喜悦，也才无愧于一生。盖茨有理由为自己的正确选择而自豪。

盖茨永非一个知足的人，他已放眼全球，他甚至在车库门口挂上非洲地图——也许非洲是他最终征服的疆域。针对中国，两次前来中国的比尔·盖茨说：“中国现在和未来都是微软公司的重要市场。”“微软将在中国的现代化进程中扮演关键角色！”全世界洋溢着一个回声：“比尔来了。”

电脑已深深地渗入我们的生活，无处不在！或许，正如《华盛顿邮报》所说：“不久的一天，人们终会发现已生活在一种连做梦都没有想到安逸和方便之中，但条件是，必须在这之前向比尔皇帝的软件帝国申请签证。”

今年 40 岁的比尔皇帝，这位怪异的天才，将把我们引向何方呢？

