

影响你一生的世界名人·十二

最具影响力的 企业富豪

(下册)

邢春茹 主编

辽海出版社

图书在版编目(CIP)数据

影响你一生的世界名人/邢春茹主编. —沈阳 辽海出版社 2007.3

ISBN 978 - 7 - 80711 - 716 - 2

I. 影... II. 邢... III. 名人 - 列传 - 世界 IV. K811

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 036743 号

辽海出版社出版

(沈阳市和平区十一纬路 25 号 邮政编码 110001)

北京海德印务有限公司印刷

开本: 850 × 1168 毫米 1/32 字数: 1960 千字 印张: 110
责编: 于文海 陈晓玉 2007 年 4 月第 1 版第 1 次印刷

定价: 396.00 元 (全 20 册)

前 言

马克思曾经说过：“文学是一定的社会生活在人类头脑中反映的产物。”

文学是一种社会意识形态，与社会、政治以及哲学、宗教和道德等社会科学具有密切的关系，是在一定的社会经济基础上形成和发展起来的，因此，它能深刻反映一个国家或一个民族特定时期的社会生活面貌。文学的功能是以形象来反映社会生活，是用具体的、生动感人的细节来反映客观世界的。优秀的文学作品能使人产生如临其境、如见其人、如闻其声的感觉，并从思想感情上受到感染、教育和陶冶。文学是语言的艺术，是以语言为工具来塑造艺术形象的，虽然其具有形象的间接性，但它能多方面立体性地展示社会生活，甚至表现社会生活的发展过程，展示人与人之间的错综复杂的社会关系和人物的内心精神世界。

作家是生活造就的，作家又创作了文学。正如高尔基所说：“作家是一支笛子，生活里的种种智慧一通过它就变成音韵和谐的曲调了……作家也是时代精神手中的一支笔，一支由某位圣贤用来撰写艺术史册的笔……”因此，作家是人类灵魂的工程师，也是社会生活的雕塑师。

文学作品是作家根据一定的立场、观点、社会理想和审美观念，从社会生活中选取一定的材料，经过提炼加工而后创作出来的。它既包含客观的现实生活，也包含作家主观的思想感情，因此，文学作品通过相应的表现形式，具有很强的承载性，这就是作品的具体内容。

文学简史主要指文学发展的历史进程，这跟各国历史发展是相辅相成的。历史的发展为文学的发展提供了时代背景，而文学的发展也形象地记录了历史发展的真实面貌。

总之，学习世界文学，就必须研究世界著名文学大师、著名

文学作品和文学发展历史，才能掌握世界文学概貌。

为此，我们综合了国内外最新的世界文学研究成果和文学发展概况，编撰了“世界文学知识大课堂”丛书。本套书系共计 20 册，包括《中国文学发展概论》、《中国文学大家》、《中国文学精品》、《世界古代文学发展概论》、《世界古代文学大家》、《世界古代文学精品》、《世界近代文学发展概论》、《世界现代文学发展概论》、《西欧现代文学大家》、《南北欧现代文学大家》、《中欧现代文学大家》、《俄苏现代文学大家》、《美洲现代文学大家》、《亚非现代文学大家》、《西欧现代文学精品》、《东南欧现代文学精品》、《中北欧现代文学精品》、《俄苏现代文学精品》、《美洲现代文学精品》、《亚非现代文学精品》。

本套书系内容全面具体，具有很强的资料性和系统性，是广大读者学习了解世界文学的良好读物，也是广大图书馆珍藏的良好版本。

本书由萧枫同志主编，参加编撰的还有宋涛、张林、李雪、胡元斌、窦俊平、廖海丽、聂丽、寻美琴、李娟、鹿清斌、王德雪、张立立等人，在此对他们付出的辛勤劳动表示感谢！

目 录

林绍良	1
玛丽·凯	5
萨姆·沃尔顿	9
包玉刚	13
盛田昭夫	17
佐川清	21
霍英东	24
皮尔·卡丹	28
萨默·雷石东	30
亚·艾科卡	34
奥格·曼狄诺	38
蔡万霖	41
郑裕彤	46
英格瓦·坎普拉德	51
邦 尼	54
李嘉诚	58
李兆基	61
沃伦·巴菲特	65
乔治·索罗斯	68
鲁伯特·默多克	71
彼得·尤伯罗斯	75
孔菲德	80
堤义明	84
杰克·韦尔奇	88

安德鲁·格罗夫	90
菲尔·耐特	93
陈玉书	98
路易斯·郭士纳	102
方李邦琴	106
弗雷德·史密斯	111
拉里·埃里森	116
希姆·普伦姆吉	119
约翰·钱伯斯	122
伯纳德·阿尔诺	126
比尔·盖茨	129
史蒂夫·乔布斯	133
迈克尔·戴尔	137

林绍良

林绍良 1916 年出生在福建省福清市海口镇牛宅村。

1938 年，林绍良漂洋过海来到印尼爪哇；1945 年，在印尼独立战争中进行军火买卖，认识后来统治印尼 32 年的铁腕总统苏哈托，先后成为“面粉大王”、“丁香大王”和“金融大王”。

拥有近 100 亿美元资产的林绍良，被美国《投资家》杂志列为当今世界 12 大银行家之一，号称是“世界第六巨富”，被一些媒体誉为“世界华人第一富豪”。

印尼独立战争中的军火买卖让 他结识了后来的铁腕总统苏哈托

林绍良家祖辈以种田为生，有祖传的水田 30 亩，一头水牛和一些农田。林的父亲为人朴实敦厚，他在父母的教诲和熏陶下，性情温和。幼年林绍良在村中林氏祠堂念私塾，先后念完了“四书”、《诗经》、《左传》等书，养成推崇忠烈侠士以及儒家道德观念的思想。

1937 年，抗日战争爆发。第二年，日军侵占福清，为了避免被抓壮丁，林绍良漂洋过海来到印尼爪哇，投奔叔父林财金。叔父开了一个花生油店，林绍良就在店里当学徒。当时的印尼也是兵荒马乱，市面萧条，赚钱并不容易。林绍良独辟蹊径，向叔父提出到外面去“搞推销”，这一招十分有效，油店销售额于是成倍增长。

1945 年日本投降后，印尼抗击荷兰殖民者的独立战争又打响了。当地华商大力支援印尼的抗荷独立战争，林绍良感到自己大显身手的时机到了，经过周密策划过后，决定从事一项充满机会

但危险的业务——给印尼军队运送军火和药品。

当时恰逢一位名叫哈山·丁的印尼军队领导人在林家藏匿了一年多，与林绍良结成了莫逆之交。这位哈山·丁不是别人，正是印尼第一任总统苏加诺的岳父。通过哈山·丁的关系，林绍良结识了中爪哇第四军区蒂波尼哥罗师的军官们，其中有一位便是后来统治印尼 32 年的铁腕总统苏哈托。

就这样，林绍良通过哈山·丁结交苏哈托，通过苏哈托开始了军火、药品生意，并获得了相当可观的利润。在这期间，他善于经营的作风和才干，给苏哈托等印尼军官留下了深刻的印象，而林绍良也因此患难交往中与他们建立了亲密的私人友谊，为日后事业发展奠定了政治基础。

印尼的“面粉大王”、“丁香大王”和“水泥大王”

曾有评论说，林绍良是胡雪岩式的红顶商人：通过结交政要，抓住 20 世纪 50 年代至 80 年代本国经济发展、人口快速增长之机，围绕衣食住行等传统产业，因缘际会，积聚巨额财富。

印尼独立后，国家百废待兴。

1967 年之后，苏哈托出任印尼总统，次年政府颁布了国内投资法。林绍良紧紧抓住了这个机遇，利用他与苏哈托以及其他军政官员的良好关系，迅速拓展自己的事业。

印尼是个条件优越的农业国，但由于长期受殖民主义单一经济的影响，粮食不能自给，每年政府都要拿出大量外汇进口粮食，成为国家经济的一大负担。林绍良瞅准时机，向印尼政府建议，在印尼国内自行加工面粉。政府采纳了他的建议，并把全国生产面粉的 2/3 专利权交给林绍良。为此，林绍良成立了波戈沙里公司，经过 10 年的努力，公司生产的面粉已达国内需求量的 80%，成了亚太地区最大的面粉公司。林绍良由此也成了全国首屈一指的“面粉大王”。

在这期间，林绍良仍继续经营他所熟悉的丁香生意。在当年贩运军火、药品的同时，林绍良发现了另一宗大买卖——丁香生意。中爪哇生产的丁香烟远近闻名，作为生产香烟原料的丁香每

年进口量高达 2 万多吨。凭借与苏哈托的特殊关系，林绍良的美卡有限公司和默朱布阿有限公司相继获得政府授予的丁香进口专利权。这两家公司进口的丁香，约占非洲盛产丁香的马达加斯加和桑巴尔的总产量的 90%，林绍良也因此成为名副其实的“丁香大王”。

1975 年林绍良又开始涉足水泥生产，没用几年，林绍良的“印度尼西亚洋灰公司”就成为印尼最大的水泥企业集团。印尼目前是东盟国家中最大的水泥生产国和出口国，而林绍良所属水泥公司的产量，占全印尼总产量的 60%，林绍良又成为了印尼的“水泥大王”。

在政府的帮助下，一个兼有工业、商业、金融的林氏集团已初显雏形，并控制着印尼 90% 的方便面市场、85% 的面粉市场、35% 的牛奶市场及超过 30% 的食油市场。

善用银行家李文正，林氏成了不折不扣的“金融大王”

林绍良在金融界迅速崛起的另一个重要原因，就是他不惜重金聘用了一名能干而忠实的合作伙伴——李文正。正如一个与他打过交道的商人所言：“林绍良事业的迅速发展，主要是他懂得量才用人，敢出大价钱。”

李文正原是香港汪印银行总裁。1972 年，林绍良因事前往香港，在飞机上遇到刚辞去汪印银行总裁职务的李文正。交谈中，林绍良对李文正十分赏识，当即邀请他到自己的中央亚细亚银行里来，并允诺给李 17.5% 的股份。当时，林绍良的银行实际规模比李文正的“汪印”银行小得多，资产也只有“汪印”的 1/33，但是林绍良的诚挚邀请打动了李文正，遂决定领命上任。

两人的坦诚合作使中亚银行飞速发展起来。到 1983 年，中亚银行的资产总额比原来增加 332 倍，存款额增长 1253 倍，在全印度尼西亚设有 32 处分行，形成了印尼最大的私人银行网。中亚银行不仅在印尼，在东南亚也被公认为是规模最大的银行之一。1983 年，美国《公共机构投资者》杂志公布的世界最富有的 12 位银行家名单中，林绍良被列为第六名，成了不折不扣的“金

融大王”。

经过几十年的苦心经营，到 1988 年，年逾七旬的林绍良已经构建起了自己的“林氏王国”，其控制的旗舰企业在东南亚经济发展中起着至关重要的作用。林绍良也因其雄厚的财力、庞大的势力，称雄印尼，富甲东南亚，被誉为“亚洲的洛克菲勒”。

玛丽·凯

玛丽·凯，美国玛丽·凯化妆品公司创始人。1917年5月12日，出生于美国得克萨斯州豪特威尔斯。母亲是位护士，父亲早逝。

玛丽·凯是20世纪80年代美国企业界升起的一颗新星。她于1963年退休后，用5000美元积蓄办起玛丽·凯化妆品公司，开业时雇员仅9人。20年后，该公司发展成为雇员5000多人，年销售额超过3亿美元的大企业。

因为她那“从乞丐到富人”的成功经历，使她1978年荣获哈罗蒂奥·奥夏大奖，阿什现在是大奖评委会成员。这位粉红色皇后几乎在每档谈话节目中露面，包括“达那休”和“奥普拉”的节目，她是各种组织授予的“年度企业家”、“杰出妇女”和“超级成就者”的领奖人，她还获得法国杂志“年度杰出妇女”的称号。玛丽·凯在庆典上被人介绍为“蜂皇皇后”，这是指她的那些杰出推销员被称为蜂皇，就如同蜜蜂皇。

玛丽·凯具有感染力、自信心和领袖魅力，她的钢铁般的意志赋予了她开创自己公司的勇气，使公司不同于她两度遭到不平待遇的男人统治的组织。她要以创立自己的公司，来为面临生活问题和家务负担困境的上班母亲提供工作机会，玛丽·凯的梦想是让上班母亲自己决定发展方式和报酬水平，成为自己的老板，围绕孩子上学安排确定自己的工作日程，结果便是玛丽·凯化妆品公司，一个成功地实现了上述目标的多层次营销公司，在1993年创下了赢利10亿美元的骄人业绩。

玛丽·凯创立了满足上班妇女需要的田园诗般的公司，从而也实现了自己梦寐以求的、奇思幻想而就的巨型公司。她的主要目标不是传统的最优化持股者利润策略，事实上，在玛丽·凯化

妆品公司成为上市公司（1968 年）17 年后，她买回了所有股票，将其再转为私营公司，因为股东有权力对她粉红色卡迪拉克推销术提出质疑，而这恰恰是她促进营销的策略支柱。玛丽·凯的故事表明：任何人都能不遵从商业行家描绘的规则指导，而实现自己的致富梦想。

玛丽·凯的成功秘诀是她的个性。每年在达拉斯举行的表彰庆典上，她使她的女顾问们如痴如醉，这些美容顾问数目已达 25 万人之多，她们将能与玛丽·凯见面和握手看做是达拉斯之行的最大荣耀。玛丽·凯能以其领袖魅力在这种聚会中创造一种电流感应氛围，能以一句：“我为你们创建这个公司”来使全场变得鸦雀无声（她的意思是“她们的职位”是玛丽·凯化妆品公司起源的真正目的）。

像许多伟大成功事例一样，玛丽·凯是极偶然地组建玛丽·凯化妆品公司的。她当初主要目的是写本书，她刚从长达 25 年的产品推销直接代理商的职位退休回家，想以自己在两个公司的经历，在书中写下妇女在男子操纵的组织中受到的不平待遇。当她坐在桌边构思此书时有两条线索，一条是不应采取的管理方法，以她在男子操纵公司的反面经历为素材；另一条勾勒理想型公司的必需特征，尤其是在顾及身兼家庭、孩子和事业两头的职业妇女需要方面。她突然意识到，自己已形成了田园诗般公司的蓝图，这种公司会同情和关注上班妇女。玛丽·凯立刻扔掉了写书计划，惊呼“我知道了”的灵感，开始踏上筹建理想公司的航程。后来她告诉新闻界：“就在那一刻，玛丽·凯化妆品公司已经产生。”

她还说：“我要创建一种公司，使一个妇女，即便有年幼的孩子，也能为她自行安排业务提供可能。公司将几乎没有定额、条规约束，推销员能自由安排自己的时间。这种构造能让妇女自由地将家庭放在首位，这是最基本的。”朋友、亲戚、会计师和律师都曾叫她放弃创业的主意，因为“这必败无疑”。玛丽·凯置之不理、我行我素，去实现自己的梦想。

玛丽·凯独特的产品和她那家庭妇女顾问们组成的推销兵

团，使得玛丽·凯化妆品公司大获成功，而占主导的因素还是玛丽·凯的自信者领袖魅力。

玛丽·凯曾多次对手下人讲：“你们是伟大的！坚持下去，直到成功。”

20 多年前，为了能同工作的公司副总裁握手，玛丽·凯排队等候了足足 3 个小时。当终于挨到她见他的时候，他同她握手、打招呼——但眼睛却瞧着她身后等候接见的队伍还有多长！事后很久，玛丽·凯还一想起那件事就伤心，当时，她暗暗对自己说：“假如有朝一日我成为被人们朝觐的人，我一定要把注意力全部集中在站在面前同我握手的人士身上。”

那一天终于来到了，玛丽·凯总是尽力使每一个人感到自己重要。有人曾经问过她：“你是怎么做到这一点的？你难道不觉得累吗？”

当然，她往往累得精疲力竭，但她从不改变初衷，因为她曾亲身体会被一个对于自己来说很重要的人冷落是什么滋味。玛丽·凯说：“把精神集中到你面前的人身上永远是至关重要的。切记，永远不要用你不喜欢被对待的方式对待任何人。”

玛丽·凯认为，公司帮助美容顾问取得她们家人的支持是不容忽视的。每当销售主任来到公司所在地参加培训时，公司都给她家中写信，向她的家人说明参加培训对她今后的工作大有益处，并为她能来参加培训，对他们表示感谢。公司总是在她抵达达拉斯（公司总部所在地）的星期一把信寄出去，因为这样，信就会在正当她家的洗涤槽里堆满脏餐具，家人正因为不得不动手干活而赌气的时候寄到。在玛丽·凯看来，这些信件都是重要的，所以她要一一亲笔签名。

自从公司开张以后，每逢圣诞节、公司周年纪念日，公司都给职工发寄祝贺卡片。他们过生日时也会收到公司寄去的祝贺信。玛丽·凯在每张卡片上签名，并亲笔写下一句贺辞。

职工参加公司届满一年之际，公司送给她们每人一只纪念手镯，那是一条镶有饰物的金链。当进入公司 3 周年、6 周年、9 周年……的时候，她们得到的纪念品是其他首饰。当她们参加公

司工作 15 周年时，她们得到的是一件镶有钻石的首饰。

一次，玛丽·凯主持了一个销售会议。与会的美容顾问之一所带来的化妆箱实在太脏了。这位美容顾问是个新来的人员。玛丽·凯觉得她那个肮脏的化妆箱会使她卖不出东西。然而，由于这位新手似乎很缺乏自信，玛丽·凯担心如果与她面对面对话，指出她的缺点，她很可能无法承受打击。所以，玛丽·凯决定用一个更委婉的方式表达这个意思。

玛丽·凯决定将会中的主题定为“整洁是仅次于敬天（上帝）的美德”。玛丽·凯用这个方式来传递信息，不但与会者都学到了整洁的重要性，这位美容顾问也在不知不觉中接受了批评。

在整个会议的过程中，玛丽·凯强调整洁对美容顾问的重要性。在她讲话的时候，从头到尾都不曾盯着那位美容顾问，以表示这不是针对她的借题发挥。

玛丽·凯说，一位好的经理绝不会使人难堪，不仅因为令对方难堪于事无补，而且如此一来，只有引起与预期相反的后果。你必须记住，经理的角色是解决问题的，但一味地批评人，就会妨碍你更有效地执行你的任务。

萨姆·沃尔顿

萨姆·沃尔顿，生于美国俄克拉荷马的金费希尔，他的父亲在银行工作。1918年，美国庞大超级市场沃尔玛连锁集团的创办人。

沃尔玛的创始人萨姆·沃尔顿在一个美国中西部的小镇白手起家，从1962—1992年，萨姆·沃尔顿亲自执掌沃尔玛达30年。20世纪80年代，沃尔玛的总销售额还不及西尔斯的12%。沃尔玛在1990年超过位居美国折扣百货业龙头10年的凯·玛特，位居全美零售公司第二；1991年超越自二战后即名列全美第一的老百货业盟主西尔斯，坐上了全美零售业第一把交椅。

分析人士认为，沃尔玛最显著的成就是它创造了这样一个奇迹：一个什么都不生产的公司改变了由一大堆制造业巨头统治“财富500强”的历史。在2001年，沃尔玛的收入超过2200亿美元。这使其将超过2000年“财富500强”第一名的艾克森·美孚成为新的500强之首。在此期间，他将其独特的处世原则以及做人的理念融入到了沃尔玛的企业文化中，由小到大，由小镇到全国到全世界，萨姆不仅创造了一个零售业的奇迹，还创造了零售业新的经营方式，他曾被誉为20世纪除福特以外美国最伟大的企业领导者。

布什总统在颁予萨姆·沃尔顿自由奖章时，在奖状中写道：“萨姆·沃尔顿，地道的美国人，具体展现了创业精神，是美国梦的缩影。”

1977年，萨姆·沃尔顿赴日本、韩国参观旅行，对韩国一家看上去又脏又乱的工厂里工人群呼口号的做法深感兴趣，回沃尔玛后马上试行。这就是后来著称的“沃尔玛式欢呼”。

在每周六早上7:30公司工作会议开始前，沃尔顿总会亲自

带领参会的几百名高级主管、商店经理们一起欢呼口号和做阿肯色大学的啦啦操。在每年的股东大会、新店开幕式或其他一些活动中，沃尔顿也常常带领集体欢呼口号。“沃尔玛式欢呼”不仅在本国盛行，而且还“出口”到其他国家。尤其令人不可思议的是，素以严谨著称的德国雇员也同样练习“沃尔玛式欢呼”，而且他们表现出的热情甚至比美国本土的员工还高。

萨姆·沃尔顿觉得它有助于鼓舞员工的士气，增强公司内部的凝聚力，促进员工们更好地工作。

即使是一些性质严肃的会议，沃尔顿也尽量将其变得轻松愉快。其中，最具代表性的是沃尔玛的“周六例会”。每周六早上7:30，公司高级主管、分店经理和各级同仁近千人集合在一起，由公司总裁带领喊口号、做早操。之后，大家在会上就公司经营理念和管理策略畅所欲言、集思广益。做出优良成绩的员工还会被请到本特维拉总部并当众表扬。该例会有时还会邀请一些店外人士做特别嘉宾，有鼎鼎有名的商业巨子，有与公司有业务关系的乡下小企业的老板，也有 NBA 的体育明星或俄克拉荷马的乡村歌手。有位喜剧明星被邀请过好几次，每次都会把参会的经理们逗得前仰后合。

沃尔玛一年一度的股东大会也同样生动有趣。最初参加会议的人并不多，后来发展到每年约 1 万人出席，包括一些公司分店经理和员工代表。会上，公司会向股东简报公司成就、未来目标及近期计划，还会邀请一些演艺人员如歌手等出席助兴。有时候，正事在会上反而被搁在一边，大家在一起做啦啦队操，唱唱歌或吵吵闹闹，做些瞎闹起哄的事。会议结束后，沃尔顿还会邀请所有与会员工到家中花园参加野餐会，并向他们了解各店的经营情况。

萨姆·沃尔顿的经营哲学是：以轻松创效益。

沃尔顿说：“我从很小起就知道，用自己的双手挣得一个美元是多么艰辛，而且也体会到，当你这样做了，这是值得的。有一件事我和爸爸妈妈的看法一致，即对钱的态度：绝不乱花一分钱！”

萨姆·沃尔顿的节俭确实是出了名的。有亿万家财的他却驾着一辆老旧的货车；戴着印有沃尔玛标志的棒球帽；去小镇街角的理发店理发；在自家的折扣百货店购买便宜的日常用品；公务外出时，总是尽可能与他人共住一个房间，而旅馆多为中档的；外出就餐，也只去家庭式小餐馆……

人们无法理解他为何如此节俭，他们对萨姆作为一个亿万富豪开着一辆破旧的小货运车或在沃尔玛商店买衣服或不肯乘头等舱旅行大惑不解。

其实，这只能从萨姆的成长经历中寻找原因。

萨姆·沃尔顿成长于大萧条时期，这造就了他这种努力工作和节俭的生活方式。

“我们就是这样长大的。当有一枚一便士硬币丢在街上时，有多少人会走过去把它捡起来？我打赌我会，而我知道萨姆也会。”沃尔玛公司的一位经理这样说道。

因为萨姆·沃尔顿从小就体会到了每一分钱的价值，所以他亦深知沃尔玛的每一分钱都是辛苦赚来的，因此，他始终保持相当简朴的生活，与一般中等收入家庭的水准没有太大差别。他坦言，并不指望自己的子孙将来为上学去打工，如果他们有追求奢侈生活而不努力工作的想法，即使百年之后，他也会从地底下爬出来找他们算账，所以，“他们最好现在就打消追求奢侈生活的念头”。

在很早的时候，萨姆·沃尔顿的节俭就非常出名了。有一次，一名员工被他派去租车，很快沃尔顿又叫他退租，原因很简单，因为他不愿租用任何一种比小型汽车更大的汽车。这位员工进一步解释了萨姆·沃尔顿这一行为：不愿意让人看见他用的东西比他属下的人使用的更好，萨姆·沃尔顿也不会住在比他属下人所住的更好的旅馆里，也不到昂贵的饭店进餐，也不会去开名牌昂贵的汽车。

萨姆·沃尔顿搭乘飞机时，也只买二等舱。有一次萨姆·沃尔顿要去南美，下属只买到了头等舱票，结果他很不高兴，但是也不得不去，因为这是最后一张票了。他的助手说：“这是我知

道的他惟一一次坐头等舱的经历。”

当他连续两年名列全美首富的时候，他对来访的记者讲的第一句话是：“把我当作最有钱的人，真是有点开玩笑！”可能正是这样，小镇居民都说：“我们将萨姆·沃尔顿先生视为英雄，并非因为他有几十亿家财，也不是因为他做了一番大事业，而是因为他能够像我们一样地在这小镇上过着朴素无华的生活。”

包玉刚

包玉刚，1918 年生于中国浙江宁波，宋朝包拯第 29 世孙。1991 年 9 月 23 日病逝。

在世界的 7 个著名船王中，包玉刚是王中之王。在 1980 年他的环球集团鼎盛时期，他拥有 210 艘万吨巨轮，总载重量 2100 万吨，超过美国、苏联这两个超级大国所拥有的船队载重总量，比希腊船王尼亚克斯和奥纳西斯两家船队载重量的总和还要多一倍。

包玉刚不仅仅是世界船王，他的业务还包括酒店、房地产、贸易、交通运输、电子、航空运输，形成一个海陆空立体的多元化企业集团。据估计，他的财产至少有 300 亿港币。

包玉刚不仅仅是一个商人。他主张“政商合一”，被人们誉为“经济界的政治家”。他与世界许多国家的首脑交往甚笃。1976 年，英国女王伊丽莎白曾授予他爵士头衔，比利时国王、巴拿马总统、巴西总统、日本天皇也先后授予他勋章或最高奖章。他曾受到英国首相希思、美国总统里根的特别宴请。我国领导人邓小平、江泽民多次接见了。

成功来自勤奋

包玉刚一踏上社会就以勤奋和善于思考而取胜于人。22 岁时进中央信托局衡阳办事处工作，很快地熟悉了信托、购料、易货、储蓄、保险等各个环节的业务。不久就被调任为中国工矿银行衡阳分行的副经理。

在新的工作岗位上，年轻的包玉刚充分显示了自己的才能，他调度有方，应付自如。当时因战事交通受阻，中央银行衡阳分行突告现金短缺，周转不灵，包玉刚及时给予 500 万元现钞的支

援，帮其度过了难关。浙江省银行得知此事后，对包玉刚倍加赞赏，从而全力支持他的工矿银行的业务。随后，包玉刚被调升为中国工矿银行重庆分行经理。

1945年，抗战胜利后，包玉刚从重庆回到上海，被委任为上海市银行业务部经理。第二年，又被提升为上海市银行副总经理兼业务部经理。28岁的包玉刚在上海金融界崭露头角。

到香港后，包玉刚勤奋从业，艰辛经营，成了当今世界闻名的“世界船王”。包玉刚虽然成了香港的富豪，但他从不懒散放荡，几十年来不嗜烟酒，生活严肃，专心事业。他每天都要与分布在世界各地的子公司、办事处通电话，以便掌握最新信息，做出相应决定。

为了保证精力充沛，更好地工作，包玉刚坚持锻炼身体。每天早晨起来首先跳绳400下，接着跑步，然后跃入游泳池游泳。

40多年间，不论在香港、北京，还是在美国、日本，从未间断过。有一次，他在联邦德国，大清早冒雪在路边跳绳、跑步。一名全副武装的警察神情严肃地在旁边盯着他，怀疑这个东方人有精神病。直到仔细检查了包玉刚的证件后，才悻悻离去。

包玉刚不仅严格对待自己和家人，对公司职员也同样严格要求。他经营的环球航运公司先后管辖过400多艘船，包玉刚几乎与每位船长、工程师都谈过话。凡是信息网络反馈出哪条船的船长、工程师酗酒、嗜赌，不论其技术好坏、能力强弱，立即解雇，他认为技术再好、能力再强，有这些毛病，都不可能勤奋地工作，都会玩忽职守，造成无法弥补的巨大损失。

包玉刚勤奋治业的精神，使其经过20多年苦心经营的环球航运集团业绩辉煌，总载重吨位达2100万吨，跃居世界航运业之冠。

敢于接受信心的挑战

包玉刚不是航运家，他的父辈也没有从事航运业的。中学毕业后，他当过学徒、伙计，后来又学做生意，30岁时升到了上海工商银行的副经理、副行长，并小有名气。31岁时包玉刚随全家

迁到香港，他靠父亲仅有的一点资金，从事进出口贸易，但生意毫无起色。拒绝了父亲要他投身房地产的要求，他表明了欲从事航运的打算，因为航运竞争激烈，风险极大，亲朋好友纷纷劝阻他，以为他发疯了。

但是包玉刚却信心十足，他看好航运业并非异想天开。他根据在从事进出口贸易时获得的信息，坚信海运将会有很大发展前途。经过一番认真分析，他认为香港背靠大陆、通航世界，是商业贸易的集散地，其优越的地理环境有利于从事航运业。37岁时包玉刚正式决心搞海运，他确信自己能在大海上开创一番事业。

包玉刚早有独立创业的强烈意识，终于，他抛开了他所熟悉的银行业、进口贸易，投身于他并不熟悉的航海业，人们对他的讥笑多于嘉许。的确，对于穷得连一条旧船也买不起的外行，谁也不肯轻易把钱借给他，人们根本不信他会成功。他四处告贷，但到处碰壁，尽管钱没借到，但他经营航运的决心却更加强了。后来，在一位朋友的帮助下，他终于贷款买来一条有20年航龄的烧煤旧货船。从此包玉刚就靠这条整修一新的破船扬帆起锚，跻身于航运业了。

包玉刚一条破船闯大海，当年曾引起不少人的嘲弄。包玉刚并不在乎别人的怀疑和嘲笑，他相信自己会成功。他抓住有利时机，正确决策，不断发展壮大自己的事业，终于成为了世界上最大的私营船舶所有人。

以信取胜，获得别人的帮助

包也玉刚之所以秀出于企业家之林，一个重要的原因就是 he 守信用、讲信誉，忠其言、善其行，因此而获得汇丰银行的信赖和支持，经济上有了强大的后盾。

早在1949年以前，汇丰银行在中国的各外商银行中就已首屈一指。那时它已控制了整个香港金融市场。1956年，包玉刚以一艘船做抵押，向汇丰银行贷款，得到了汇丰银行高级职员桑达士的支持。

后来，日本航运公司急欲租用船只，包玉刚打算用100万美

元购买一艘 7200 吨的货船，租给日本航运公司 5 年。日航公司愿意请它的往来银行开具一张 75 万美元的“信用状”，资助包玉刚买船。这个信用状上的 75 万美元作为租船第一年的租金。包玉刚准备用这个信用状向汇丰银行抵押，借款去买船。他就此事与桑达士商量。桑达士认为日航公司不会这样做。可是，包玉刚真的从日航公司拿来了信用状。桑达士完全信服了，同意给予贷款。从此汇丰银行一再支持包玉刚。

据估计，汇丰银行对包玉刚集团的投资，账面价值已超过 5000 万美元，市场价值还要大得多。由于有国际金融资本作坚强后盾，才使包玉刚的事业立于不败之地。

除汇丰银行外，包玉刚以其严守信用的作风取信于日本造船业界及金融界，这也是他成功的重要因素之一。60 年代，日本的造船工业，达到全世界建造新船总吨位的一半。无论价格、质量、交货日期等，各国船厂很难与其相匹敌。在世界航运业大发展的时候，各国船东争相在日本造船。包玉刚从 1961 年起，开始在日本订船。他的船队里 90% 以上的新船，都是日本造船厂建造的。1971 年，世界航运业出现萧条，船东们不再惠顾日本造船厂，但包玉刚却依旧在日本订了 6 艘船，总吨位为 150 万吨。日本造船厂的负责人称包玉刚是他们“最尊敬的主顾”。所以，包玉刚在日本造船总能得到很大的方便。除日本的金融界给予支持外，日本造船厂再忙也接受他的订单。而且往往无需支付现金，并可以分期付款。

正是由于包玉刚忠其言，善其行，以信取胜，苦心经营，才使他的环球航运集团在 1981 年已发展到 210 艘轮船，总载重吨位达 2100 万吨，跃居世界航运业之冠。

盛田昭夫

盛田昭夫，1921 年出生在一个世代以酿造米酒为业的殷实之家。

盛田昭夫是日本“索尼”的创始人，他使“索尼”成为世界家喻户晓的品牌。

索尼磁带录音机以优质赢得了顾客的信任和青睐。由盛田昭夫领导的索尼公司，成为世界上第四大电器供应商。

如今的索尼，拥有近 5 万名雇员，属下有 10 个子公司和几十个孙公司，在几十个国家建了工厂，产品行销 180 多个国家和地区。索尼已成为日本的索尼，世界的索尼。

30 多年前，日本的索尼公司在世界企业界甚至在日本本土还是一家默默无闻的小公司。当时，该公司只生产一种小型晶体管收音机。

总裁盛田昭夫带着价值 29.95 美元的小型收音机，到美国纽约去推销。由于人们并不知道索尼公司，而且当时的收音机体积很大，大家理所当然地认为小收音机质量不好，没什么用。盛田昭夫受到许多冷遇和奚落。

盛田昭夫当时就下了决心，对美国希勒瓦的一家大公司总裁说：

“50 年前，贵公司也是默默无闻的，我敢保证，50 年后，敝公司一定同贵公司一样响亮！”

由于盛田昭夫看准了市场需求小型电子产品，经过 30 年的努力，索尼公司终于在各类电器上都比别人提早一步占领市场，跻身于世界大企业的行列。

日本索尼公司总裁盛田昭夫在强调索尼公司成功的两个最重要的因素中，有一个就是深入地了解市场。盛田昭夫以他本人的

行为，说明了经营企业，经常进行市场考察的业务旅行对发展企业的重要性。他是这方面的活榜样。

盛田昭夫第一次访问西欧是在 1953 年，他当时在欧洲购买了三部西德照相机。从那时起，他从未停止过国外业务旅行，收集资料，加深对外甲市场的了解，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情况的变化。至 1974 年，为了了解索尼公司产品在国外市场的情况，他飞越了太平洋 120 次。1974 年下半年，他的足迹遍及西欧、美国波士顿和纽约市、苏联首都莫斯科、拉丁美洲国家巴西。

盛田昭夫辛勤地奔波，最大限度地掌握了国际市场行情，使他经营的索尼公司从狭小的国内市场走向国际市场，索尼公司走上了国际企业化的道路，最后成为世界闻名的大企业。

1961 年，索尼公司的部分职工想利用公司成立 15 周年纪念的机会举行罢工。

工会知道公司在 5 月 7 日举行庆祝活动，于是声称要在当天实行罢工，要求只雇佣他们的会员。他们认为此次庆祝活动的意义非比寻常，只要稍加威胁，公司就会让步。可是盛田有自己的看法，他与大多数雇员交谈过，深信他们当中的许多人是知情达理的，不会支持只雇佣某一工会成员的做法。他坚信公司与雇员之间的关系是良好的，不能让这些雇员被一小撮极端分子所利用。

盛田的态度非常强硬，并跟工会进行了多次谈判，结果毫无进展。由于公司已计划好在总部大楼召开庆祝大会，还请了包括池田首相在内的一些社会知名人士，到时如果满街都是罢工的工人，公司就会丢尽面子。所以，工会认定盛田只是想吓唬人，最终会妥协，而答应他们的要求。

随着庆祝日越来越近，工会的头头们越发显得神气十足，大有绝不求和之势。其实盛田早已另有安排，只不过没有露出一丝痕迹。他继续率领谈判小组与工会周旋，直至庆典的前一天晚上，双方仍没有达成任何协议。于是工会头头愤愤离去。

在索尼公司成立 15 周年大庆的那天早上，罢工的人群包围

了公司办公大楼。街上站满了这个工会的会员。他们还从别处借来一批人以壮声势。有些人还举着斥骂索尼公司和池田首相的标语牌。与此同时，一些工程师决定组织起自己的工会打出支持公司的旗号。几百名忠于公司的工人也跟着到了街上，围在罢工者的外边。盛田做好参加庆祝活动的准备后，走到窗前，只见大楼也已挂起了庆祝的条幅。但池田首相和其他贵宾却一直没有到这幢大楼来致贺。罢工者开始还以为公司被迫取消了此次活动，不过他们很快就意识到搞错了地方。

在整个谈判过程中，公司全体经理都日夜守候在这幢大楼里。直到前一天晚上，他们才给 300 名嘉宾一一打了电话，告知庆典地点改在一里外的王子宾馆。结果，池田首相等平平安安地出席了庆祝大会，整个庆祝活动办得也非常成功。当罢工者发现自己受骗时，他们已出尽洋相，无法挽回面子了。

盛田从公司办公大楼的后门出来，赶在庆祝活动结束前到达宾馆，他走进会场时，大家都向他鼓掌庆贺。

盛田昭夫指出，有时部属提出的要求并不一定是合理的，有的只是为了一小部分人的利益，如果为这一小部分人的利益而做出损害大部分人的让步，即会造成灾难性的恶果。这会养成部下“大闹大解决，小闹小解决，不闹不解决”的习惯，而使企业家丧失应有的原则，局面会愈加难以控制。

盛田曾对一位抱怨领班的青年工人说：“如果你不喜欢现在的工作，为什么不运用你享有的权利去找一份满意的工作呢？一个人如果能够挑选到自己满意的职业，就会全力以赴地去干，充分发挥其积极性和创造性。大公司有许多岗位、工种，不让每一个人都各得其所是完全没有道理的。”

但是，真正能像盛田这样想、这样做的企业家是太少了，，其实这也是这些企业、企业家的损失，不能人尽其才，便是对人这一巨大资源的浪费，这种浪费给企业带来的损失是难以用金钱来衡量的。

索尼公司有一条座右铭：“索尼，研究使它与众不同！”这句格言成为索尼取得成功的奥秘之一。从 20 世纪 40 年代索尼公司

一开张，盛田昭夫就提出“做别人所没有做的事，研制全世界都能接受的产品”的口号。他的竞争哲学是：如果今天赢了几个球队就很满意了，球技就很可能到此为止。要想一直承受住世界级对手的挑战，那么就不得不创新。索尼公司到今天发展为电子行业的佼佼者，正是这种创新精神为他们企业带来的。

几十年来，索尼公司不断研究新情况、新技术，开辟新领域，占领新市场，总是先人一步，胜人一筹。

索尼公司在盛田昭夫的领导下，以锐意进取的精神，不断地向市场推出“与众不同”的新产品，别具一格，先声夺人，始终处于同行的前列，领导世界电子行业的潮流。

佐川清

佐川清，一个能吃苦而重义气的财神。少年时生母早逝，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，后为孩子的教育，为了不得罪患难好友，他忍痛将正在发展中的建筑公司解散。1957年，佐川清和妻子幸惠开办佐川清转运公司。他以“脚夫精神”创业，公司在经济大萧条期间成长壮大，由小规模的经营，逐渐发展为运输流通中心。1986年，公司营业额超过2850亿日元，名列日本商业运输业第一。被新闻界称为“日本战后经济奇迹中的奇迹”。

1922年3月16日，佐川清生于一个叫做“宇高野”的村庄，父亲名叫彻治，母亲叫哈慈。佐川清是家中的第三个儿子，大哥名叫竖二，二哥名叫己代治，佐川家族是板仓村中首屈一指的望族，家业颇为丰厚，在当时名声显赫。1957年2月，漂泊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。

赤手空拳的佐川清来到大阪将他找工作的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个体脚夫呢？

没有人理睬，一次次地被拒之门外，这使佐川清感到伤心。但要生存，要养家糊口，他必须不断地前去兜揽生意。

佐川清相信，他每天的登门拜访不是白费，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。

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。当时日本的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。

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。

目光敏锐的佐川清发现了这个未被发掘的市场，他的公司要想有大的发展，就要从这里干起。

但是，开拓和占领这样一个市场是要付出艰苦努力的。有一天半夜，佐川清在床上接到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把货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，只要有一点机会他也不会放弃。第二天上午，就在婚礼举行之前不长的一段时间，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，佐川清的业务发展十分迅猛。1958年，他在京都设置了他的办公室。1959年分别在大阪、效贺、福井、金泽、高山等五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，公司平稳发展。1970年爆发了第一次石油危机，日本的货运业也开始面对危机，许多公司收入锐减，运输能力严重滞停。佐川捷运公司却完全是另外一种景象，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。它的货运量反而大幅度地增加，利润也随之增长，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打击了日本货运业的那些“巨霸”，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问题。

在 1978 年 7 月，年仅 28 岁的佐川正明正式接替父亲工作成为佐川集团总部清河商事株式会社的社长。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。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成立到 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 16,500 名，卡车总数 7,800 辆、年营业额超过 2,850 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，在日本商业运输业名列第一。

霍英东

霍英东，1922年5月10日出生于中国香港地区一个水上穷苦人家。

霍英东在香港的事业不断发展，现在他所经营的范围已扩大到包括地产、建筑、航运、旅馆、酒楼、百货、石油等多种行业。

霍英东先生十分关心祖国建设，自1979年以来，先后在内地总投资达5亿港元以上，其中赠款达4亿港元。他的名字已与他的投资项目——白天鹅宾馆、中山温泉宾馆等并著于世。

进入20世纪90年代，霍英东在维持香港繁荣稳定、推动祖国改革开放和体育事业蓬勃向上等方面做出了卓越贡献。

1945年8月，抗日战争结束，日本人撤走了，运输成为当时香港迫切需要的行业。霍英东看准了这个行情，时时留意着官报上拍卖战余物资的消息。他借用了母亲积攒的有限资金并东拼西凑，抢手买了一些廉价的舢板、小艇和海军机器，很快地转手卖出，从中获利，手里才有了一点积蓄。

当时，日本人正高价收购可制药物的一种海草，霍英东获悉后，了解到南太平洋拍拉达斯岛附近密布这种海草，于是买了一条61英尺（18余米）长的摩托艇，联络了80个渴望赚一笔大钱的渔民，向该岛进发。

哪料岛上气温极高，食物非常缺乏，又无淡水和药品，他们遇到了极大的困难。一去6个月，当他们冒险归来，带回的海草仅够开支，无利可图。这次生意的惨败，造成了母子在创业上的分道扬镳。但这并没有使霍英东低头，他说：“母亲信不过我，认为我冒的风险太大。但我我行我素，绝不气馁。”他又设法买了一条拖船，决心闯出一条路，自己独立做生意。

在友人的帮助下，他抓住有利时机，从事有利可图的驳运事业。由于他善于经营，有过人的智慧和胆识，开业以后一帆风顺，发展很快，成了香港运输业上崭露头角的强者。

在经营方向的选择上，霍英东认真权衡利弊，根据自己的实力，再寻求朋友的资助，开辟那种别人不愿做但却很有前途的行道，因此当其成功时，别人的感觉是他预测准确，决策优先。就这样，他开始了滚雪球式的发展，他利用积累起来的钱一步一步地拓展业务，继续寻找有前途的“冷道”，先人一步经营房地产业，买旧楼，盖新厦，开房屋预先分层出售之先例，业务不断扩大，公司的实力不断增强，他本人则成为香港房地产业之巨子。

正当房地产业大红的时候，不断进取的霍英东眼睛又盯着本大而利薄的“淘沙”业。

20 世纪 60 年代的香港淘沙业，人工多、获利少、赚钱难，许多商人不敢轻易涉猎。而独具慧眼的霍英东，在房地产业取得巨大成就之后，敏锐地洞察到随着香港建筑业的蓬勃发展，海沙的需求量将迅猛增长，淘沙业大有可为。

于是，霍英东知难而进。一方面，他派人到世界各地，不惜重金定购淘沙机船，曾于 1961 年花费 120 多万元港币，向泰国政府购置了一艘载重 2890 吨的挖泥船，动用机器，挖泥淘沙。霍英东属下的有荣船务公司拥有大小船舶 90 艘，其中挖泥船不下 20 艘。另一方面，有荣公司还与港府签订了长年合同，专门负责修缮香港各处码头，积极参与香港的填海工程，建设海壁，用所淘海沙来供应香港建筑业的需要。当时中西置业公司建筑上的主要原料海沙，均由有荣公司专责运输供应。

淘沙这种他人看做费力不讨好的行业，经过霍英东周密运筹和坚持不懈的努力，居然得到丰厚利益，他本人成为香港淘沙业的巨擘。

过去香港的大建筑工程都是给外国公司承包的，香港建机场，法国公司中标承建。

1947 年到 1948 年兴建中国银行，也是英国建筑公司承建。初时霍英东承建建筑工程，有人说，你们不是工程师，又未学会

计，肯定做不好。但他却成功地承建了不少工程，从未遭受失败，有的还是难度很大的重大工程，开创了中国建筑公司承建重大工程的先例。

最艰巨的工程，是承建世界上第一次设计的海湾水库淡水湖第二期工程，为水坝加高，那是当时全港最大规模的国际性招标工程。开投时，日本 10 多家公司合投一票，但计价比霍英东高出一倍。

这项工程技术要求很高。水库工程已不简单，何况是在海湾建水库，每项工程要求都很严格。先拦坝抽干海水，坝外面为石，石上要铺 5 尺（1.5 米）厚的沙，由于是斜面，沙铺放时容易冲歪，如何铺好，技术上难度很大，但他终于成功了。在承建许多工程后，霍英东对此更有信心了。

除此之外，他承建过上百个项目。做过填海工程，也建过码头、避风港，铺过海底煤气管道以及海底排污管道。

他也建造过水翼船。收购太平岛船厂后，他买了一条瑞士制的水翼船，并按其设计制造。烧焊时须将船体翻转，才利于操作。船体很大，如何翻转，很多工程师都感到为难。他却有土办法，给船体安装上大木轮，即可翻转。雄心勃勃的霍英东还把填海开港的事业向东南亚各国开拓，汶莱开港，槟城填海等工程也是他承建的。他开办的“有荣公司”连续在不少港口城市兴业，与国际上 20 多家公司竞争，往往稳操胜券。

1983 年，整天忙碌的霍英东先生突感身体不适，经医生检查，被确诊为淋巴瘤。淋巴瘤是诸种癌症中最难治愈的，死亡率极高。霍英东在香港做完手术后来到北京继续接受治疗。他没有丝毫消沉，而是以极其乐观的态度和难以想像的顽强意志同疾病进行斗争。他不但坚持每天例行的体育锻炼，而且加大运动量。每次做完化疗以后，他不是躺下休息，而是跑向网球场打网球，一打就是两个小时。有一次做脊髓液的化验检查，抽完脊髓以后，一般病人都要躺两个小时以上才能恢复体力，可是霍英东一刻也不休息，照样跑到网球场打了两个多小时的网球。有道是生命在于运动，霍英东用这种对于病人来说近于残酷的锻炼方法，

居然奇迹般地闯过了这次劫难痊愈了。

从少年时代，霍英东对体育运动就非常痴迷。他坚持常年体育锻炼的结果是，虽然年届古稀，但体力、精神都像小伙子一样。比他年轻几十岁的秘书，力气还比不上他。

皮尔·卡丹

皮尔·卡丹，1922年7月2日出生。出生在意大利著名的水城威尼斯近郊一户贫苦农家。

皮尔·卡丹领导下的卡丹公司，在西方时装世界名列前茅。

卡丹的创业之路，始于1950年。那时，他只是一个拥有几名工人的手工服装作坊的老板。

如今，几十年过去了，皮尔·卡丹公司已发展成一个全球性的企业王国。它的员工多达20余万名，年营业额高达100亿法郎。

“我生活在工作中，我生活是为了工作。”皮尔·卡丹依靠这一座右铭，由出身贫寒的学徒工成长为法国时装业的大师和奇才。皮尔·卡丹认为生活是属于工作的，即便日常生活十分单调，仍不忘从生活中提炼工作素材，使时装设计大胆突破传统，不断创新。在他访华后设计的男、女时装款式中，那高耸的肩部就是受我国建筑飞檐启发的。现在，按照皮尔·卡丹的设计，制造各类产品的工厂遍布世界80多个国家，达600余家。如果把“皮尔·卡丹”牌领带连结起来，可以环绕地球一周。为工作而生活的座右铭，时刻提醒着皮尔·卡丹，使他逐步成为法国最出名的人物之一。

皮尔·卡丹的竞争策略则是刻意求新、独树一帜，确保卡丹时装长盛不衰。

从创业开始，皮尔·卡丹就以大胆的设计、别具匠心的用料、新颖的款式和色彩、简朴大方和立体造型的几何效果而闻名。这一切使得皮尔·卡丹时装在众多的名牌时装中，独具风格，无数次地走在令人捉摸不透而又日新月异的时装潮流的前列。

他曾成功地在厚呢大衣上打皱褶，用透明面料做胸前打披的女上衣，把超短裙改为结婚礼服，设计出“超短型”大衣和“泡泡裙”，用针织面料制成男式西服等。这一系列呕心沥血的创新使皮尔·卡丹时装三度夺得法国时装行业的最高荣誉——金顶针奖。这不仅使皮尔·卡丹时装知名度大大提高，更重要的是不断加强其在时装市场上的竞争力。

皮尔·卡丹对于产品的创新，达到了痴迷的程度，他做每一件事情，观察每一个事物，几乎都要从创新时装的角度来思考。

1978年，皮尔·卡丹首次到中国访问。在参观雄伟的中国古建筑时，他被高高扬起的飞檐激起了灵感。回法国后不久，他在极短的时间内推出了一组领部竖立、肩部上翘的时装，受到人们的欢迎。

由于皮尔·卡丹坚持创新，公司每年都要推出800多种新款式的四季时装，使公司在竞争中立于不败之地。

在皮尔·卡丹创业之时，时装设计师们都只盯着高级时装，他们把时装的设计、制作和消费看成一种纯粹的艺术享受。

然而皮尔·卡丹却没有盲目地步他们的后尘。经过认真的分析、思索，他得出与当时时装界普遍观点完全相反的结论：

高级时装没有前途，因为世界上能享受高级时装的人，毕竟是少数。

“反之，只有为民众服务，满足他们对时装的需求，才是时装业界的发展趋势。”从这样的观点出发，皮尔·卡丹另辟蹊径，把为普通民众设计、制作时装作为公司经营的重要方向。虽然，皮尔·卡丹当时的做法遭到了时装界的责难，但事实证明他的预见的准确性。当后来几乎所有的时装公司都把眼光转向民众时，皮尔·卡丹公司已远远地走在了他们的前头。

萨默·雷石东

1923 年，萨默·雷石东出生于美国波士顿的一个犹太移民家庭。雷石东小的时候，家境并不富有，父亲是一个卖油布的小贩。

雷石东年轻的时候，从事的是法律工作，为司法部工作，也为一家私人律师所工作，年收入 10 万美金，那个时候他认为法律能够使世界更美好。在雷石东经营自己的律师事务所期间，雷石东的父亲也在娱乐事业方面获得了一定的成功，并创立了东北影院公司。后来他发现，10 年律师虽然做得很成功，但是它还是一种商业行为，不是一种人文主义的行为，既然是从商，为什么不从自己的家族生意开始呢？当时他父亲在纽约建造了第一家汽车影院，生意很好，后来成为了连锁影院——东北影院公司。雷石东放弃了给他带来丰厚收入的律师事务所，投身于父亲所经营的娱乐事业。当时他父亲给雷石东的年收入是 5000 美金。雷石东渴望成功的激情和商业方面的才能开始找到了施展的天地。对雷石东而言，商场上激烈的竞争激发了他强烈的斗志，也带给他极大的满足感。

在雷石东的经营下，东北影院公司的业务迅速扩展到整个美国，并更名为国家娱乐公司。将一家只有几家汽车影院的小公司发展成为拥有 400 个银幕的大型连锁影院，雷石东的才能和激情在自己的天地中尽情驰骋。但是，对于雷石东而言，这时的成功仅仅是吹响了他奋斗梦想的序曲。

1979 年，雷石东在参加华纳兄弟公司的一个聚会时，在酒店遭遇了一场火灾。火灾中，雷石东深陷火海，身体 45% 的皮肤都被大火烧毁，右手腕也几乎已经脱离了身体。对于一个 55 岁的人而言，生存成为一个严峻的问题。而正是雷石东那种赢的激情

和坚韧不拔的意志使他在与死神的直接对话中取得了胜利，并度过了生命中最艰难的岁月。55岁的雷石东就像中国神话的凤凰一样，浴火重生，并让生命散发出更为夺目的光彩。

1987年6月，63岁的雷石东在激烈的竞争中，成功收购传媒巨舰维亚康母。凭借维亚康母，雷石东开始筹划他的传媒王国，迈出了他走向国际传媒巨擘的坚实第一步。收购维亚康母仅仅是雷石东构建自己媒体王国的第一步，通过收购维亚康母，雷石东掌握了MTV电视网5家电视台，8家广播公司，18套拥有93万订户的有线电视网以及维亚康母制作公司、维亚康母企业等强势媒体。雷石东在美国的媒体王国初具雏形。

1994年，电影《阿甘正传》出品，这部励志片饱含生活的哲理，留给人们深沉的人生思考，弱智但永不放弃的阿甘深深感动了全球观众。同时，影片中那令人瞠目结舌的电影特效让人充分体验了电影魔术的神奇魅力。《阿甘正传》也被认为是美国战后最伟大的电影之一。1995年，《勇敢的心》深深震撼了全世界，这部恢宏的史诗巨片充满了崇高与悲壮之美，那种为正义自由而浴血奋斗的献身精神又一次让观众感受到电影艺术的崇高魅力。1997年，《泰坦尼克号》中浪漫的苏格兰风笛，危难中人性的光辉，与一段生死与共的不渝爱情，带给全世界一次浪漫而凄美的感动，带给人们深深的震撼和长久的共鸣。《泰坦尼克号》是电影史上最成功的影片之一，在票房价值与艺术享受之间取得了最大的双赢。其巨大的制作、恢宏的场面，史诗般的悲剧之美和感人至深的爱情，使《泰坦尼克号》成为经典中的经典。

在雷石东看来，98%的电视眼球都是在美国之外的，维亚康母公司实施收购后，雷石东更是努力推动海外市场的发展。

1997年，由于收购Blockbuster可能失败，维亚康母股价暴跌，两名高层管理人员也离职加入了竞争对手的阵营。在公司年会上，股东纷纷要求雷石东下台。雷石东表示：“现在我控制着世界上最好的传媒公司。我是如何走到这一步的呢？我靠的是勤奋、责任感和智慧。”这一年，雷石东第一次来到中国，从此就和中国结下了不解之缘。1998年，好莱坞制片厂与Blockbuster达

成收入分成协议，这大大改善了维亚康母的财务状况，雷石东再度显示出了其卓越的才能。维亚康母以 11 亿美元出售了麦迪逊花园广场，以 17 亿美元出售了 USANetworks 一半股权，以 46 亿美元出售了 Simon&Schuster 大部分股权，这大大减轻了维亚康母的债务。

2000 年，美国联邦通信委员会（FCC）为维亚康母收购哥伦比亚广播公司（CBS）扫清了障碍，于是维亚康母成为包括 CBS、UPN、MTV、Nickelodeon、Showtime、TheNashvilleNetwork 等媒体的传媒巨头，下属 38 个电视台、162 个广播电台。雷石东答应给予 CBS 首席执行官卡马金经营控制权。2002 年，维亚康母旗下 MTV 全球电视网与中国湖南卫视共同制作了第一届 MTV 亚洲大奖中国区拉票晚会。2004 年，又与中国湖南卫视共同合作主持人大搜索活动，反响非常强烈。

63 岁收购维亚康母公司，70 岁收购派拉蒙电影公司，76 岁收购哥伦比亚广播公司……50 年间，雷石东大胆的扩张使自己从一个机车影院的老板，成为一个年收入达 246 亿美元的传媒帝国的领袖，他崇尚的信条是 “APassiontoWin”（赢的激情）。这也是他的自传的名字。没有埋怨，只有顽强斗志。“我的价值观始终不曾改变，那就是永远追求赢的激情，这种激情体现了我全部的意义。”正是这种赢的激情和坚忍不拔的毅力使雷石东度过了生命中最艰难的岁月，并且乐观向上：“你并不一定需要先接近死亡，然后才能体会到生的可贵，只要你愿意，生活随时可以开始。”“什么事情都是可能的，要想真正成功的话，必须要有想当第一的愿望才行，并不在于他们是商人、是医生、律师还是老师。我对工作的热情始终未减，赢的意志就是生存的意志。我心中那股赢的激情使我感到永远年轻。”

作为全球最大的传媒娱乐集团之一，维亚康母公司涉足电影、电视、出版及与娱乐相关的其他零售业务，2003 年公司市值 870 亿美元，该公司旗下拥有哥伦比亚广播公司、MTV 全球电视网、派拉蒙电影公司、19 家电视台、1300 家电影院等产业。

有趣的是这个执掌传媒巨擘的人会屈从于感觉而不是专业分

析，比如 1961 年，雷石东在没有任何中间商介入的情况下，仅凭一部《101 斑点狗》就买下了迪斯尼公司的很多股票。而在看了《星球大战》后，马上离开电影院，通过电话购买了 20 世纪福克斯公司的 2.5 万股股票。幸运的是，这些凭直觉做出的决定都为他带来了滚滚财源。成功者其实都是相似的。但是像雷石东这样，相信直觉，执着赢的激情并终生持之以恒的创业者仍然罕见。

拥有一位在世界范围内具有广泛声誉的领头人对于一个需要全球扩展的企业来说是件很幸运的事情，雷石东对于维亚康母来说恰好就是这样一种生产力。雷石东对此乐此不疲，这位身材高大的老人尽职尽责地扮演着这个由他亲手缔造的传媒帝国的外交大使，而他所到之处掀起的旋风绝对不亚于任何明星。因为烧伤有些变形的右手，蹒跚的步履以及满头的白发是岁月在雷石东身上留下的印记，但是岁月给他的馈赠也慷慨大方——睿智、幽默和一颗年轻的心。任何能够近距离接触这位世界级企业领袖的人都会承认，被称为“企业领袖中的领袖”的雷石东具有强烈的人格魅力，当他在湖南卫视演播室舞台上说出“我就是维亚康母，我来这里是想赢得你们的爱”时，在场的人无不为之动容。

亚·艾科卡

1924 年 10 月 15 日，艾科卡出生在威尼斯的立都海滩上。

艾科卡的父亲尼古拉·艾科卡祖籍是意大利。1902 年，他随着移民潮来到了美国的宾夕法尼亚州。当他 31 岁时，与一位鞋匠的女儿好上了。两人决定去威尼斯的艾科卡海滩游玩。很快，就有了爱情结晶，小艾科卡出世了。

艾科卡的童年是在一个充满温暖和亲密无间的家庭中长大的，父母将他视为掌上明珠，不管每天的工作如何繁重，父亲总是挤出时间来和他们姐弟亲近，制造开心和欢乐；母亲则是别出心裁地为他们烹制喜爱的食物，使他们感到生活的快乐。父亲尼古拉很能干，尽全力地追求美国式的美梦。第一次世界大战时，出于他的爱国之心，他自愿加入陆军；另一方面，他也是为了掌握自己的命运，因为已经经历过千辛万苦才来到这里并归化为美国人，就不想被送回欧洲。很幸运，因为他会开车，入伍后被分配在离家只有 3.2 公里的陆军训练中心，去训练救护车驾驶员。

尼古拉总是告诫儿子两件事：决不要从事资本密集的事业，因为银行家们最终会把你收揽。其次是在最艰苦的时候，要从事食品业，因为不管世界如何变化，民以食为天。他自己开的欧费·韦纳热狗店，经历了“经济大萧条”而仍然生意兴隆。

在经济上，尼古拉的家庭时好时坏。每当家里处于困难时，尼古拉总是尽量使大家保持精神愉快，他相信靠自己的努力和上帝的帮助，会克服千难万险的。每当艾科卡为某件事担心时，他就会说：“告诉我，艾科卡，你有什么事不愉快！不管是现在，还是去年的，不一定都那么糟，忘了吧，迎接明天。”

“迎接明天”成为这个欢乐家庭的重要家训。

1942 年，艾科卡考上理工大学，学习机械工程，后转为工业

工程。大学毕业后，进入普林斯顿大学攻读硕士学位。1946年8月，艾科卡到福特公司担任实习工程师。

可是9个月的训练过后，他觉得干工程设计不如卖汽车来劲，就要求去销售部，他想和人接触，而不是和这些没有生命的机器呆在一起。可主管部门却不喜欢这样，公司是因为艾科卡学工程才雇用他的，而且花了很多时间和大笔金钱来训练他这方面的经验。

因为他的意志坚决，最后和公司达成协议，艾科卡告诉他们没有必要留他继续训练，他在普林斯顿的硕士学位可以代替后9个月的训练。公司头头们也同意艾科卡到销售部门工作，但必须要自己去找工作。他们说：“我们希望你留在福特，如果你想走销售的路，那么你先要能推销自己。”

艾科卡有个在训练班的好朋友，名叫奇曼，也和他一样，放弃工程部到了纽约区的卡车销售部门工作。于是艾科卡和他取得联络后就到卡车部去找他。他们像两个小孩逛大街一样，到餐厅、夜总会，看尽五光十色的曼哈顿。他心想：“我的天，我早该回来了。我出生于东部，这里才是我真正的家。”

他先到纽约区办事处，经理正好不在，只见到两名副手。当时，他很紧张，因为他只有工程方面的经验，要想找到工作的惟一方法就是和他们面谈时尽量表现好些。

艾科卡将带来的推荐信交给其中的一位，对方伸手接过去，眼睛却没离开报纸一下，他看报一看就是半个小时，头也没抬过一次。另外一位比较客气一点，他看了一眼艾科卡的鞋子和领带，然后问了几个问题，他好像不喜欢从底尔本来的大学生，也许他以为艾科卡是上级派来的，无论如何他不想录用艾科卡，他说：“我们会通知你的，你不用来问了！”

初次尝试的失败，艾科卡只好去找其他地区的销售部门，他找到敏斯特地区的销售经理，经过洽谈，还算运气不错，这位经理安排他到销售部的柜台工作。

就像大学念书时一样，艾科卡的运气非常好。在战争时期不生产民用车辆，所以在战后民用汽车需求量大增，艾科卡的推销

很容易。1949 年，艾科卡已成为宾州维克土贝雷城的经理。

1956 年 9 月 29 日，艾科卡和同事玛丽结婚。婚后的艾科卡，把全部精力都投入到汽车销售上，很快他就成了全公司有名的销售大王。

1960 年 12 月，福特公司总裁亨利·福特二世通知艾科卡到他的办公室去。他们虽曾见过几次面，这次却是第一次真正面对面交谈的机会，在艾科卡听来，那亨利·福特二世的声音真如上帝声音般的美妙。因为亨利告诉他，准备让他当总经理。

这次的升迁令艾科卡非常高兴，但他知道自己处在一个微妙的地位。突然间，自己将负责福特公司最重要的部门，亨利等于是把皇冠上的珠宝先摘给了他。所以他心中下定决心，一定要把在行销工作中学到的“和人相处的方法”运用到新的：工作中去，而且要利用父亲及贝克汉等人教诲他的一切，加上自己的知识来面对这项崭新而艰巨的考验。

他终于发现管理的钥匙就是果断，缺乏当机立断的企业家将一事无成。果断意味着当机遇来临、条件成熟时，你必须像战场上的长官那样，果断地下达冲锋的命令，利用各种火力，置敌方于死地。

艾科卡上台后干的第一件漂亮事就是组织人员设计开发新的车型“野马”系列。

1964 年 3 月 9 日，也就是决定设计模型之后第 51 天，第一辆“野马”终于开出了生产线，公司准备在推出前至少要生产 8160 辆，这样才能够分配给全国经销商每人一部。

为了全力推广“野马”，公司邀请大量报纸的编辑到底尔本来，请他们试开“野马”。还有 100 名新闻记者乘坐由纽约开到底尔本的“野马”车队，车子开了 700 公里都没出一点儿毛病，证明了野马的性能，于是新闻界显著地报导了这件事，刊登在好几百家报刊杂志上。于是，“野马”车很快打开了销路。

因为野马的成就不凡，不到一年时间，艾科卡的职位又上升了，1965 年他担任了汽车和卡车部门的副总裁，负责策划、生产和行销“福特车系”和“林肯车系”的车。1970 年 12 月 10 日，

艾科卡终于如愿以偿地成为福特公司总裁。

全球有 50 万员工的福特公司可称得上是一个王国。除亨利·福特外，艾科卡应该是第二个国王了。他必须用全部精力精心管理这个全球庞大的汽车托拉斯。应该说，这是一项伟业，艾科卡当上总裁后，要负责承担多项事务，他必须学习各种不同方式的管理技术。虽然他不愿意承认，但实际上他已没有在“野马”时代的那种精力了，在那时，啃个汉堡包当晚餐，随后在办公室工作到深夜也不当一回事。

升任总裁的艾科卡工作是比较卖力的，但随着他威望的日升却引起了公司所有者亨利·福特的不满。

以前，亨利·福特一直不大理睬这个总裁，而这年开始，他经常胸部疼痛，而且气色越来越不好，他知道一旦心脏病发作，就有见上帝的可能。随着离死神愈来愈近，他的脾气变得越来越坏。他的第一个念头就是，我的家族企业在我死之后，绝不能让那个意大利佬接管，他担心艾科卡会把公司大楼上福特的名字换成艾科卡汽车公司的名号，那时他儿子将何处安身。

当亨利想像着艾科卡在窥伺着他家族的财宝时，必须除掉这个总裁的念头与日俱增，但又不能亲自直截了当地下毒手。他只能采取“马其维利”的方式——百般刁难，直到对手自动滚蛋。

最后，亨利的阴谋得逞了，艾科卡于 1979 年被解雇。艾科卡被解职成了美国第一大新闻，新闻媒体不约而同地发出叹息。

解雇的消息经报纸一发表，就有许多家经营其他事业的公司派人来找艾科卡，要他去做事。不久，艾科卡决定加盟克莱斯勒公司。1979 年 9 月，艾科卡总揽克莱斯勒公司大权，到 1980 年 1 月 1 日，升任董事长兼总执行长。

艾科卡经营汽车确实有一套。到了新公司后，他马上组织人员研究新车型以适应时代的变化，于是，“K 型车”便问世了。

“K 型车”为前轮驱动，非常舒服，而只须 4 个汽缸就能跑得很好。“K 型车”风靡世界，克莱斯勒公司终于被救活了。

艾科卡是一个成功的经营管理者。作为一个经历过商海风雨的人，他对美国经济的发展做出了突出贡献。

奥格·曼狄诺

奥格·曼狄诺，美国杰出的企业家、作家和演说家。1924 年出生于美国东部的一个平民家庭。

曼狄诺找到了更加容易普及成功学的方法，他将拿破仑·希尔的创见和美国人的浪漫倾向相结合，完成了《世界上最伟大的推销员》这部奇书，从而更加赢得了美国人对心理创富学的认同。

《世界上最伟大的推销员》一书那如诗歌般美妙的文字，闪烁着人类思想精华色泽的内涵，注定要影响无数人的生活。这本书一经问世，英文版销量当年突破 100 万册，并且迅即被译成 18 种文字。这本书在美国获得相当多的赞誉，有人认为它是“最鼓舞士气、振奋人心、激励斗志的一本书”；有人认为它是“一本最值得一读、最有建设性、最有实用价值的书，它可以作为指导推销工作的最佳范本”；有人认为它是“一本应该随身携带的好书，置于床侧，放在客厅里。可以浅尝，也可以深味。它是一本值得一读再读的书，久而弥新，好像一位良师益友，在道德上、精神上、行为准则上指导你，给你安慰，给你鼓舞，是你立于不败之地的力量源泉。”还有人认为此书“堪称集大成者。遵循其中原则行事的人，不可能遭遇失败；无视这些原则的人，也不可能成就大事业”。

在 28 岁以前，曼狄诺是幸运的，读完了书，有了工作，并娶了妻子。但是后来，面对人世间的种种诱惑，由于自己的愚昧无知和盲目冲动，他犯了一系列不可饶恕的错误，最终失去了自己一切宝贵的东西——家庭、房子和工作，几乎赤贫如洗。于是，他如盲人骑瞎马般开始到处流浪，寻找自己、寻找赖以度日的种种答案。

两年后，在一座教堂里，他认识了一位受人尊敬的牧师。牧

师同他展开了交谈，并解答了他提出的许多困扰人生的问题。临走的时候，牧师送给了他一部圣经：此外，还有一份书单，上面列着 11 本书的书名。它们是：《最伟大的力量》、《钻石宝地》、《思考的人》、《向你挑战》、《本杰明·富兰克林自传》、《获取成功的精神因素》、《思考致富》、《从失败到成功的销售经验》、《神奇的情感力量》、《爱的能力》和《信仰的力量》。

从这一天开始，奥格·曼狄诺便天天到图书馆去，依照牧师开列的书单，他把 11 本书一一找来细细地阅读，渐渐地笼罩在心头那一片浓重的阴云退去了，似一抹阳光照射进来，他激动万分，心潮澎湃，终于看到了希望。

曼狄诺合上书本，从桌旁站起，眼睛中又重新闪烁出自信的光彩。

“今天，我将爬出满是失败创伤的老茧，用爱来面对世界，重新开始新的生活。”

在以后的日子里，曼狄诺当过卖报人、公司推销员；业务经理……在这条他所选择的道路上，充满了机遇，也满含着辛酸，但他已不可战胜，因为，他掌握了人生的准则。当遇到困难，甚至失败时，他都用书中的语言激励自己：坚持不懈，直至成功！就这样，一分一秒，一砖一瓦，他紧紧扼住生命的咽喉，控制着自己的情绪，用微笑来迎接每一天升起的朝日，最大限度地实现自己的价值。终于，在 35 岁生日那一天，他创办了自己的企业——《成功无止境》杂志社，从此步入了富足、健康、快乐的乐园。

奥格·曼狄诺的成功为他带来了巨大的荣誉，共有 600 多个广播和电视节目向他发出了邀请，他成为了美国家喻户晓的商界英雄。

奥格·曼狄诺在《世界上最伟大的推销员》一书中写道：

我是造物主的最大奇迹。

自从开天辟地以来，世界上就没有第二个人有我这种精神、有我这种心胸、有我这种眼睛、有我这种耳朵、有我这双手、有我这种头发、有我这种嘴巴。完全像我一样地能走、能说、能动、能想的人，以前没有，现在没有，将来也不会有。四海之内

皆兄弟也。但是，我却与众不同。我是独一无二的造化。

我内心里燃烧着经过无数代传下来的火焰。它的热度，不断地刺激我的精神，要我成为比我现在以及比我将来更好的我。我要煽起这不满足之火，我要向世界宣布我的独特性。

没有人能够复制我的字体，没有人能够做我凿刻出来的标志，没有人能创造出我的成果，实际上，也没有人拥有完全像我的推销能力。从今以后，我要将这不同之点大书特书。因为这是使我达到完美之境的一种资产。

我不再徒劳无用地模仿别人。相反地，我要把我的独特性拿到市场上去展览。我不但要宣扬它，而且还要推销它。我要从现在开始，强调我的不同点，隐藏我的相似点。所以，对于我推销的货品，我也要应用此原则。推销员和货物都与众不同，我以这种不同为荣。

我是珍奇的人。凡是珍奇的东西都是无价之宝，所以，我的价值也无法估量。我是千万年进化而来的成品，所以，我在精神和身体两方面，都比以前的所有帝王和圣贤强得多。

但是，我的技巧、我的精神、我的心胸以及我的身体都会污浊、腐烂和死亡，我必须将它们善加利用。我有无尽的潜力。我只使用了小部分头脑；我只弯曲了少许筋骨。但是，我能够使昨天的成就增加 100 倍或 100 倍以上。我愿意这么做，从今天就开始。

我以后将永远不再对昨天的成就感到满意，也不再对我微小的事业任意自我宣扬。我能完成的工作，远比我现有的和将来的更多。为什么创造我的那个奇迹，随着我的出生而结束呢？为什么我不能使那个奇迹延伸到我今天的事业上去呢？

我是造物主的最大奇迹。

我不是偶然来到尘世的。我来到这里是为了一个目的，那个目的就是长成一座高山，而非缩成一颗沙粒。从今以后，我要竭尽一切力量去成为一座最高的山，将我的潜力发挥到最大限度。

从奥格·曼狄诺的文章可以看出，他是个绝对自信的人。而他的成功和辉煌，就源自他这对自我的绝对相任。

蔡万霖

1924年11月10日，台西平原的苗栗县竹南村，蔡家的第二个男孩呱呱坠地了。老大出生时，正值春暖花开，万木复苏时节，长辈们便给他起名叫“万春”；老二出生时，正值细雨蒙蒙，滋润大地万物，于是大人们叫他“万霖”。

此地除了种田，没有任何收入，一旦遇上台风袭击，就会颗粒无收。老大万春深知生计的艰难，思来想去，决计做点小本生意。兄弟俩走到交叉路口，拦住过路的菜农，以便宜价买下鲜蔬菜，然后到附近市场上兜售。

毕竟是小本经营，卖菜未能缓解家中的困境。当万春从竹南公学毕业后，劝说父母将家迁往台北，当时万霖年仅8岁。

到台北后，挣钱的机会多了。万春带着万霖开始贩卖大米、杂货。弟兄俩渐渐地攒了些钱，便考虑如何扩大经营，挣更多的钱。

经过艰苦奋斗，蔡万春创办了以经营杂货为主的大万商行。由于经营有方，又有蔡万霖作为得力助手，生意做得很顺利。他们很快进入了台北商业圈，并和军界、政界要人都有往来，为将来的发展奠定了坚实的基础。

20世纪50年代后期，台湾的经济渐有起色，但是经济起飞带来的物质利益大都为资本家占有，工人所获仅能维持生计，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。信用合作社便成了他们所向之处。

位于台北的第十信用社，地理位置优越，业务又好开展，是个不可多得理想部门。但这时“十信”的管理权却在别人手里，欲达此目的，非把管理权争过来不可。

智勇双全的蔡氏兄弟，各自施展出看家本领，夺得了“十

信”管理大权。1957年蔡万春出任“十信”理事会主席。

经办信用合作社，信用、合作缺一不可。唯有如此，才有益于社会和民众。蔡家兄弟就把“信用”、“合作”作为他们经营的信条和准则。

蔡氏兄弟常想，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。不久发现台湾当局特别强调稳定，把发展社会经济作为第一政治需要，便在小额储蓄上做文章，宣布：“只要存1元就可以当‘十信’的客户。”

“十信”的1元钱幸福储蓄获得了很大成功，并迅速闻名全岛。人们都知道台北有家“十信”，同时也知道它的经营者是蔡氏兄弟。蔡家兄弟借此良机，乘势在其他17个地区分别成立了分社，以吸收更多的储户和更多的资金。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”。

在蔡氏兄弟及其全体雇员的一致努力下，很短的时间内，“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的信用合作社。

纵观蔡氏家族的发迹历史，其实是保险业造就的。而蔡氏跨入保险业还有一段渊源。

1961年，台湾正式开放民间保险公司。台湾省籍名人林顶立创立了国泰人寿保险公司，由于林顶立财力不足，无法筹足2000万元台币的资金，只好求助于台北市商界名人张祥传。不料张氏财力亦不丰盈，转而找上了台北市第一届“议会”议员、大万百货公司的董事长蔡万春。

20世纪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。那时，正值台湾民营保险业蓬勃兴起，人保险成为人们的热点话题。“国泰”的兴隆，给企业界以极大的震惊和刺激。继“国泰”之后，又有数家寿险公司相继成立。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。

为扩大公司业务，蔡氏兄弟在加盟后便和林顶立在许多大、中城市广设联络处，就连小集镇也不放过。1962 年他们只有 9 个联络处，到 1967 年，已发展到 47 个营业单位。他们委派专人住在那里，长年办理保险业务；在交通不便的山区，则建立业务据点，尽量做到不出现业务空白点。

1963 年，在国泰人寿保险公司开办之初，蔡氏兄弟就聘请地方绅士主持该地区分公司的业务。爱屋及乌，慕名前来的人们络绎不绝。在战略对策上，蔡氏兄弟以储蓄保险代替人寿保险的促销方式，抢占了不少市场。

蔡万霖赴日考察印象最深的是繁华的街道两旁高高耸立的金融大厦。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，又陆续在大城市大力兴建大楼。这些大楼共达 109 幢之多，它们就像一个个巨大的立体广告牌，向人们展示国泰雄厚的经济实力。

结果使国泰的市场占有率骤升，不到一年的功夫，竟然在台湾同行业中排名第一，为世人所瞩目。

1979 年，不满 60 岁的蔡万春中风卧病在床。蔡氏财团一时失去铁腕，产业随即分裂为四大部分：“强国集团”、“国信集团”、“国塑集团”、“兴来集团”，由蔡万霖，蔡万春的长子蔡辰男，次子蔡辰洲，三子、四子蔡辰洋、蔡辰成分别掌管。蔡万霖见兄长虽威风犹存但再不能统一指挥了，就料定分管的结果必然是分产分家，他暗中培植实力，密插亲信，迅速进入最佳状态，等待时机到来。

他以让出“十信”的经营权力为诱饵，收进蔡辰男三个弟弟手中的“国泰”股票，取得“国泰”的绝对统治权。这一手是蔡万春过去惯用的借刀杀人之计，蔡万霖现在把它用在四个侄子身上，立刻见到一箭双雕之效：一是把辰男挤出“国泰”，使自己真正拥有“领地”，可以着手营建自己的企业王国；二是让辰男四兄弟为夺取“十信”经营权而鹬蚌相争。蔡万霖接着就悄悄地接管了蔡万春与台湾当局的各种朝野关系。由于蔡辰男兄弟自恃有管理才能，对许多老员工“不够尊重”，这些人便转在蔡万霖

门下就格外卖力；与蔡万霖不同的是，蔡万霖不显山不露水，从不张扬各种势力，可一旦需要时便有人出面相帮。

1979年下半年，蔡万霖再也无法继续管理企业，蔡氏家族顿时解体。蔡万霖拥有国泰人寿、国泰建设、三井工程等企业；国泰其余产业由蔡家其他人员经营。

分家之后，蔡万霖把主要精力放在国泰人寿保险公司的建设上。“国泰”遂成为蔡万霖的资金供应站，成为他发展多种企业的经济支柱。

蔡万霖的企业虽然仍沿用国泰的名称，事实上早已自立门户，以霖园企业为招牌，成立了霖园关系企业集团。他抛出了四项独特的经营策略：一是强化“黄埔式训练”，全体员工每天早晨8点半出操、跑步、喊口号、唱《国泰之歌》，每年招大学生作为“储备干部”，派往各地从事培训和监督业务。二是“爱人散财”，他拿出4亿股票算是科长以上员工的人股，让每人白赚100万元，每年奖金额在6个月工资以上，让他们“人人都是富翁”。三是倡导“勤勉敬业”，“国泰”为使内部竞争机会均等，规定中高级主管3年轮调一次，派精干者到各处查看，杜绝营私舞弊，对挪用公款者一律革职。四是推行“质量并重”，他毅然调低“国泰”年营业额的增长率，集中精力优化售后服务。四条奇策很快使“国泰”业绩大幅度上升，仅在8年之内，营业额突破第二个1000亿（第一个1000亿用了20年）。

蔡万霖从不涉足不熟悉的行业，他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支柱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，开始了他事业的重要转折。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，甚至远及澎湖列岛。现在该公司几乎每天能收入1.5亿元的保险费，而蔡万霖本人每天净收入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、办公大楼，然后出售或出租。因注重质量，价格合理，建筑物颇受购房置业者的欢迎赞许。

1981年，由于受世界经济不景气的影响，台湾的建筑业陷入萧条，许多颇具规模的公司纷纷倒闭。蔡万霖却能审时度势，采取特惠购房等办法冲出逆境。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，蔡万霖所建的百余栋大楼，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高涨而快速增长。

国泰自创建以来，年年都招考大专毕业生，作为公司的储备干部。为激励员工的敬业精神，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，并灌制成录音磁带在公司播放、教唱。

目前，蔡万霖位居台湾第一巨富，担任台湾国泰建设股份有限公司董事长、霖园关系企业集团核心人物，有“聚财之神”的美名。其个人财富超过60亿美元，而其整个家族的资产总值则高达3000亿美元。

国泰正在走向更大的辉煌。

郑裕彤

香港九龙尖沙咀的新世界中心被称为城中之城，其超一流的豪华建筑让人叹为观止，这其中的两座酒店均进入了世界 10 大酒店排名。仅这两座酒店每年的收入就高达 10 亿港币。这个新世界中心的投资人就是珠宝大王郑裕彤先生。

“我经常对你们说，我是喜欢大事业大计划的人，计划越大，我的兴趣也越大。”他是香港的著名珠宝大王、地产商。可是，他最初的工作，不过是一家珠宝店里扫地、倒痰盂、扫厕所的学徒工，他的事业就是在这最卑微的工作中起步的。

1925 年 8 月，珠宝大王郑裕彤出生于广东顺德县。郑家不是个有钱人家，童年时因广东遭遇战乱不断，生活艰难，全家人只好避难到澳门去谋生。但澳门也不是穷人的天堂。小学毕业后，郑裕彤就失去了继续求学的机会，成了一个小打工仔。

1940 年，15 岁的郑裕彤到父亲的朋友周至元所开的“周大福金铺”去当学徒，最初的工作只是扫地、倒痰盂、洗厕所，偶尔才有机会在店面学习接些小生意。

那时，在店里当学徒、做伙计的人，都指望自己以后能有机会出人头地。但是谁都知道，最后能成功的人是很少的，所以学徒之间也免不了明争暗斗。每个人掌握的做生意的诀窍绝对保密，再不肯告诉别人，一有机会还想着到老板面前告别人的状。郑裕彤爱动脑筋，做事勤快，常常得到老板的夸奖，所以就更多地受到别人的“关注”。有一段时间，郑裕彤早晨上班总是跑得气喘吁吁，还常常迟到，便有人去向周老板告状，说郑裕彤学徒不安心，很可能是想“跳槽”了。

周老板决定亲自问个明白。这天早晨，周老板故意早早地来到金店，伙计们开工好一会儿了，才看见郑裕彤气喘吁吁地跑

来。周老板板起脸，严厉地责问他：“你从哪里来？为什么迟到？”

郑裕彤据实说道：“我看人家珠宝行做生意去了。”周老板好奇地问：“那你看出什么门道没有？”

郑裕彤回答得有板有眼：“我看人家的生意，比我们店里做得精明，只要客人一踏进店门，店里老板、伙计总是笑脸相迎，有问必答，无论生意大小，一视同仁。即使这回生意做不成，人家留下了一个好印象，下回自然就还会光顾……，待客礼貌、周到是非常重要的。”

周老板听了十分高兴，他当然明白，这些都是经商的诀窍，能从一个小学徒口中说出来，就更加难能可贵了。

郑裕彤见老板高兴，便壮着胆子朝下说：“还有，店铺一定要选在生意旺地，门面要装潢得新颖别致，珠宝行和金铺更要豪华气派，不能简陋寒伦。我看人家把钻石放在紫色丝绒布上，珠光闪闪，拍出来的广告照片效果很理想，我想我们金店也应该扩大珠宝生意。”

郑裕彤的这一席话，使老板从此对他另眼相看。当天晚上，周老板就递给郑裕彤一个小红包，里面装着他给郑裕彤的奖金。

平凡的岗位，悟出了最普通的真理。正是这样一步步地积淀，为以后的腾飞奠定了坚实的基础。

从这以后，周老板总是有意识地培养郑裕彤，提拔他当店里的主管，使他能够施展才华。逢年过节，周老板总是把郑裕彤叫到自己家里去吃饭。到他成年之后，周老板又把女儿周翠英嫁给了他。

周老板相信，郑裕彤将来必定会出人头地。郑裕彤在生意场上逐渐老练成熟。1945年，周老板让郑裕彤到香港大道开设了一家分店，到50年代中期，郑裕彤已经掌管着周大福珠宝行的全部账务，并且负责黄金交易和珠宝、钻石生意。经过十几年的苦心经营，1956年，周大福珠宝行的一位老股东，把自己的全部股份转让给了郑裕彤，岳父周至元也只保留了部分股份，而把全部经营权放心地交给了郑裕彤。

掌握了经营权后的郑裕彤，立即放开手大刀阔斧地干了起来。为了增强员工的归属感，他在 1960 年将珠宝行改为“周大福有限公司”，将公司的一部分股份派分给那些多年以来为公司立下汗马功劳的老职员，使职工的利益和公司的效益直接挂钩，大家更加同心协力地为公司拼搏。结果，当年公司的盈利就达到了 500 万港元。

今天的周大福有限公司，除了位于香港中环华人行总部外，在九龙和香港两地，还有 10 余家分行。每逢星期日，郑裕彤就召集所有的分行经理开会，共同研究如何开展业务。所以，郑裕彤每周 7 天的工作日程都排得满满的，从未有过休息日。

熟悉珠宝业务的人都深知，要想经营好珠宝生意，必须首先要经营好钻石，因为钻石号称“珠宝之王”。钻石的主要产地是南非，那里有一个垄断性组织——戴比尔斯公司，它控制了全世界 80% 的钻石生意。这家公司有计划地向世界各地的珠宝商分发许可证牌照，只有持有这种牌照才能从戴比尔斯公司购买钻石。这种牌照在全世界一共只发出了大约 500 张，而在香港只有 1 张，属于当时号称“钻石大王”的廖桂昌。

精明过人的郑裕彤千方百计想搞到一张戴比尔斯公司的牌照。他通过调查发现，南非的钻石虽然归国家所有，但钻石加工厂却大都是民间私营的，这些钻石加工厂大多拥有戴比尔斯牌照。郑裕彤亲自前往南非，动用巨款买下了一家钻石加工厂，这样自然就获得了戴比尔斯牌照，同时也解决了钻石加工的问题。为了扩展业务，郑裕彤又设法弄到了第二张、第三张戴比尔斯牌照。如今，他已经拥有十几张戴比尔斯牌照，每年进口钻石的数量大约占香港总进口量的三成。同时，他还从比利时、英国、美国等国进口钻石，成了香港最大的钻石商。

经营珠宝业的成功，使原本默默无闻的郑裕彤成为香港实业界声名赫赫的人物。国外的报纸形容珠宝大王的产业，说他的庞大商业王国，是由光芒四射的珠宝、钻石堆砌而成的。

然而，当人们还在把他看作一个珠宝商的时候，郑裕彤已经不动声色地杀进了房地产业。

1952年，郑裕彤第一次投资房地产，在跑马场建造蓝湾别墅，此后又在香港闹市区的铜锣湾建造了香港大厦。60年代中期，香港发生动乱，许多恐慌不已的富人纷纷将土地、房产低价抛售，当时具有眼光和魄力乘机收购的人，后来都成了超级富豪——李嘉诚是这样，郑裕彤也是这样。

1968年，郑裕彤购置的地产最多。他说，他对香港的前景充满信心。他相信所有行业的兴衰都是周期性的，在低潮时购进，总不会错到哪里去。事实证明，他的决策是正确的。

进入70年代以后，郑裕彤在房地产业就大显身手了。

有一天，郑裕彤召集了所有下属，说有要事相商。员工到齐后，郑裕彤却并不急着开会，反而面带神秘的微笑，轻松地说：“先听听音乐吧。”

一支雄壮激昂的乐曲，回荡在办公大厅里。职员们多半略懂音乐，只是搞不懂他们的老板怎么会有这种雅兴。

乐曲放完了，郑裕彤大声问：“你们听出点意思来了？这是什么曲子？是谁的作品？一个年轻的职员回答说：“好像是德沃夏克的作品《新世界交响曲》。”

郑裕彤站起身来，高声说：“对，这是捷克音乐家德沃夏克的作品《新世界交响曲》，由美国广播公司录制。当年德沃夏克到美国去，想到移民的创业精神，想到新大陆的开拓事业，作出了这首振奋人心的交响曲。大家不要为我今天的举动而奇怪，我经常对你们说，我是喜欢大事业大计划的人，计划越大，我的兴趣也越大，现在机会来了，就看各位有没有信心和勇气与我一同来实行这一宏大的计划了。”

大家一听，都兴奋起来。郑裕彤这才将计划和盘托出：打算斥巨资买下九龙尖沙咀区“蓝烟囱”旧址的地皮，用来建造“新世界中心”。

1982年，全世界超一流的豪华建筑新世界中心拔地而起了。这里有几万平方米的购物中心，数千个商业单位、办公楼和豪华住宅，还有两座闻名全球的新世界酒店和丽晶酒店，新世界中心成了香港的城中之城。

改革开放之后，郑裕彤共在大陆投资 80 多亿港元，并捐资建造医院，扩建中学。他表示，他的新世界集团还将扩大在大陆的投资，继续为祖国的经济建设做贡献。

2004 年 11 月 11 日上午，郑裕彤讲堂命名典礼暨清华大学—香港大学医学院合作协议签署仪式在新命名的“郑裕彤讲堂”（原理学院报告厅）举行。香港著名实业家郑裕彤博士与王大中校长一起为郑裕彤讲堂铜牌揭幕。并且郑裕彤当场捐资 1000 万元人民币。

成为亿万富豪的郑裕彤，在别人问起他的致富之道时，回答了 24 个字：“守信用，重诺言，做事勤恳，处事谨慎，饮水思源，不应见利忘义。”他解释说，人生即使有幸运，也不过偶然的一次两次，更多的时候则要靠自己的勤勤恳恳；同时，对朋友必须坦诚，对事业必须热诚。至于饮水思源，那应是做人的起码道德。

英格瓦·坎普拉德

2004年4月4日瑞典《商业周刊》最先报道：瑞典家居制造商宜家公司创始人，英格瓦·坎普拉德成为世界首富，其个人资产已达到4000亿瑞典克朗，约合530亿美元，而根据2004年《福布斯》杂志公布的世界富豪排行榜显示，英格瓦·坎普拉德个人净资产为185亿美元，排行第13位。美国《商业周刊》最新的品牌调查显示，宜家为全球前50名最知名品牌之一，名列第43位。截止到2003年8月31日，宜家共有7.66万员工，186家宜家商场分布于31个国家和地区，包括欧洲、亚洲、北美洲和大洋洲的广大地区，世界各地的连锁公司及特许经营店销售12400多种商品，相对固定的消费者约1.2亿人。宜家商场还在继续增多之中。

宜家集团为注册于荷兰的斯地廷英格卡基金会所有。该基金会拥有英格卡控股有限公司。英格卡控股有限公司是所有宜家集团公司的母公司，包括Swed-wood工业集团以及在全球经营宜家商场的公司。宜家国际系统有限公司拥有宜家概念和商标，与在世界各地的每一所宜家商场签署授权经营协议。宜家集团是宜家国际系统有限公司最大的授权经营者。

到了1986年，坎普拉德一手构建的组织体系已经十分完善，于是他辞去了宜家总裁的职务，担任公司高级顾问。不过到目前为止，尽管坎普拉德已不再参与宜家公司的日常管理工作，但他仍然是公司的最大股东。

1926年，英瓦尔·坎普拉德生于瑞典南部的史马兰。7岁时随家人从普加特瑞德教区搬迁到爱尔姆特瑞德地区。他从这里起步，开创了世界商业史上的一个时代。

1953年，宜家家居的第一间商品展示室开设于阿姆胡特。在

50年代早期，宜家还是以销售家具为主，而这间店面的设立，对日后的发展有着重大影响。1955年，为了避免竞争对手所发起的抵制行动，并解决货源的供应问题，宜家开始自行设计家具，进而使顾客能以更低廉的价格，购买到设计新颖、功能更佳的产品。“平板包装”成为宜家产品的设计核心，不仅可避免运送途中造成损坏，也大大降低了运输成本。把问题转变成机会，已经成为宜家企业精神的一部分。

宜家在上个世纪的70年代，迅速地国际化，成为一家跨国集团：1975年，在澳大利亚开办第一家宜家商场；1976年，在加拿大开办第一家宜家商场；1977年在奥地利开办第一家宜家商场；1979年，在荷兰开办第一家宜家商场。

兵分多路、在世界各地开拓市场的宜家，成为地跨欧洲、北美洲和大洋洲的巨大王国。在宜家的大本营瑞典，继20世纪50年代建立的埃耳姆哈尔特商场、60年代建立的斯德哥尔摩库根科瓦商场和70年代建立的歌德堡商场、马尔默和林雪平商场。

在开拓海外市场时，宜家想尽了办法，有时进入某个地区遇到了阻力和困难，宜家公司便会避开最难解决的那部分问题，直接面对那个地区潜在的数量巨大的消费群体。宜家把瑞典森林中最有特色的麋鹿制成玩具、图片，免费散发到那些地区，而且还赠送圣诞树。每棵圣诞树上都毫无例外地必定挂上一只毛茸茸的小玩具麋鹿。“麋鹿”在某些国家和地区；甚至都快要成为宜家的代称了，麋鹿战术也为宜家进军世界立下了汗马功劳。

在20世纪70年代的扩张中，宜家在德国最为成功的6年时间里接连开起了8家商场。另外，宜家在加拿大也取得了成功，继1976年温哥华宜家商场开业后，又相继在1977年建成了多伦多商场，过了一年又建成了埃德蒙顿商场。在70年代的最后一里，建成了渥太华宜家商场，宜家终于攻进了加拿大的首都。加里宜家商场也建成投入运营。

20世纪70年代，宜家从亚欧大陆到北美大陆，再到澳洲大陆；从东半球到西半球，从北半球到南半球建立起了日后庞大王国基本雏形。

1995 年 8 月英氏控股董事会做出了决定：未来几年内，宜家将在中国大陆开拓市场。1998 年，在中国开办了第一家宜家商场。其实，宜家与中国早在上个世纪的 80 年代就已经开始了真正的业务往来，宜家从那个时候开始在中国采购商品，到 2001 年时，中国已经成为宜家全球最大的采购国，占其总采购量的 14%；宜家在中国设立了 7 个采购办事处，有雇员 400 余人，并且还有继续扩大的趋势。

宜家用 60 多年的时间，打造成了具有全球影响力的金字招牌，真的成了家具行业中的第一家。

邦 尼

美国新一代石油大亨邦尼一生的经历颇具传奇色彩，因为他是由一名乡村报童开始起步，最终成为拥有 30 亿美元家产的超级富豪。

在美国，石油大亨不少，但是像邦尼这样白手起家的却是屈指可数，邦尼的创业史因此被崇尚个人奋斗的美国人广为传颂。

1928 年，邦尼出生于美国俄克拉何马州的荷顿威尔镇。从 12 岁起，他就像大多数美国少年一样，开始靠打零工来赚取零用钱。他给人送报，还给报社做钟点工。

1949 年，邦尼转入俄克拉何马大学，主修地质学，1951 年，他以优秀的成绩顺利毕业。他没有成为地质学家，而是进入菲纳斯石油公司当了一名职员。

1954 年，邦尼向公司提出辞职。公司竭力挽留，但他去意已定。邦尼先找到一位独立的石油商爱德华，向他吐露了自己的想法。爱德华很喜欢这位聪明的年轻人，有意要帮助他。

邦尼用自己的银行储蓄，采取分期付款的形式，买下一辆福特牌客货两用车。白天，车厢作为他的私人办公室，晚上就成了宿舍。每天一早他开着车出去工作，到处接洽生意。饿了，就买块汉堡包，就着汽水当饭；困了，伏在方向盘上打个盹儿。这种劳累程度，远远超过他在菲纳斯公司工作时的几倍。

没有帮手，邦尼就一人身兼数职，连文件往来和打字这样的事也得自己动手。他的公司周转快，成本低，收费当然也低廉，而且办事又迅速又可靠，所以获得了同行们的器重，营业额逐日增加，很多大公司都委托邦尼代办合约转让事宜。他介绍的买卖，平均每宗就可以赚 1000 美元，业务发展大大超过预定目标。他原计划只钻 3 口油井，实际却一口气钻了 7 口。当年美国石油

业处于低谷，受中东廉价销售石油的影响，每桶油仅值 3 美元，但邦尼还是取得了可喜的成绩，赚了 1 万多美元，比他在菲纳斯公司工作一年的工资还要多几倍。

随着业务的增加与工作量的日益加大，邦尼决定扩大他的一人公司规模。

1956 年 9 月，邦尼和约翰·奥伯恩、麦卡特组成了一个新公司——石油发展机构。石油发展机构的资金由邦尼投资 50%，麦卡特和约翰·奥伯恩各占投资额的 25%。此外，他俩还借给公司 10 万美元，由邦尼在 5 年内连本带利一并归还，否则公司就由这两位股东接管。

公司开业后，邦尼任董事经理。他雇了两名优秀的助手：一个是初任公司秘书的施拉芙小姐，后来被提升为经理；另一个是后来任加拿大卡加里分公司经理的罗顿。这两个人都非常熟悉石油业这一行，有着极为丰富的经验。

有了助手，他就开始大力宣传，广开财路，以种种优惠的条件，吸引各界大亨投资钻井采油。

1958 年 3 月，公司提出开发 16 口油井的计划，立即就有 51 名投资者参加，集资达 50 万美元。一年以后，16 口井中除 7 口井是干井外，剩下的有 8 口井开始生产石油气，1 口井可供开采石油。这一年的生产总值达 225 万美元，超过投资基金的 4 倍。公司和投资者都赚到钱了。他们趁热打铁，在同一年年底又推出马沙利斯计划，以医生马沙利斯为主，开发 13 口油井，集资 47.5 万美元。结果，这一次同样大获成功，13 口油井中仅有 4 口干井，全年生产总值达 300 万美元。邦尼的事业跃上了一个新的台阶。但是，任何事物的发展都不会完全一帆风顺，邦尼的事业也不例外。

前两次的巨大成功使邦尼野心大增，他迫切地想大干一番。1959 年，一项新的开采计划又匆匆上马。由于判断失误，公司在得克萨斯州历时 4 个月所钻的油井全部是干井，整整损失了 50 万美元。这一沉重打击，使公司业务跌入低谷，他不得不大量削减人员，最少的时候只剩下 3 个人。

可是，邦尼并没有气馁。他继续在美国和加拿大之间不停地奔波，积极寻找机会，寻找理想的采油点，以图东山再起。但是，邦尼的努力一次次宣告失败。在整整3年中，看不见一点起色。就在邦尼几乎要绝望的时候，一个机会姗姗而至。1962年，邦尼在得克萨斯州一个小郡发现了一块满意的油田，可钻98口油井，每天可保证产油60桶。但在这时，公司的财务状况已经难以维持正常经营了，邦尼只好以每口井4万美元的价格批给投资者。尽管如此，他还是赚了75万美元，还清了债务。职工人数又增加了。

一波未平，一波又起。大股东麦卡特知道公司起死回生，赚了钱，就想独占公司经营权。他假称自己患了癌症，将不久于人世，要求退股和还清他的债务，否则便要全盘接管。邦尼及时识破了麦卡特的诡计，与他讨价还价，最后决定以分期付款、每期5万美元的形式来还清他索取的35万美元高价，条件是让麦卡特退出公司。麦卡特只得同意了。

邦尼将原来的“石油发展机构”改名为“麦沙石油公司”，准备向华尔街进军。1964年2月，他采取了更大胆的行动，上市集资，发行42股票，第一年营业额就达到150万美元，纯利43万美元。接着，他又展开收购活动，收购了吉尔逊石油公司。

1967年，麦沙石油公司的股票每股价值35美元，而在3年前，每股的价格仅为6美元。麦沙石油公司的成就也引起华尔街的注意，人们普遍认为这支石油股票有增值潜力，纷纷买进。

1969年，邦尼又开始另一项收购活动：收购得克萨斯州的赫高顿石油公司。麦沙石油公司发行每股价值约8美元的新股来交换赫高顿股票，并向愿意交换者赠送认购凭证，在未来的5年内可认购麦沙股票。这一着棋果然走得很妙。年内的收购任务圆满地完成了！

邦尼在华尔街的风云变幻中接连获胜。1971年，他的私人财产大约有1000万美元。

从1973年起，阿拉伯世界对西方国家实行石油禁运，油价逐渐上涨，每桶石油从3美元涨到13美元，1979年涨到35美元，1981年则高达180美元。麦沙石油公司的利润也扶摇直上，

日渐看好，成了美国最大的独立石油公司，资产总额达 20 亿美元。

1982 年 12 月，邦尼一生中最大的收购开始了。这一次的目标是当时在美国排名第六的海湾石油公司。收购行动历时半年，成交价 132 亿美元。

紧接着，邦尼得到华尔街的支持后，又收购了当年他在那里做过小职员的菲纳斯石油公司。

在美国，石油大亨不少，但是像邦尼这样白手起家的却实在是屈指可数，邦尼的创业史因此被崇尚个人奋斗的美国人广为传颂。

李嘉诚

李嘉诚，生于 1928 年。原籍广东潮安，家境清贫。

李嘉诚是香港风云人物。20 世纪 60 年代中期，香港地产业陷入低潮，李嘉诚看准时机大举入市，由塑料厂东摇身一变成为地产大王，之后长江集团急速壮大，业务伸展到世界各地。

李嘉诚现在控制长江、和黄、长建、港灯四家上市公司，业务范围由地产、电讯、货柜码头以至超级市场，十分广泛。计至 2000 年 2 月 15 日，其集团总市值达 80600 港元。

对香港人来说，李嘉诚意味着财富。早在 1987 年，国际权威财经杂志《幸福》曾估计李嘉诚拥有 25 亿美元的家产，名列世界第 26 位。李嘉诚荣登了“世界华人首富”的宝座。

1992 年，在备受港人关注的香港《资本》杂志每年列出的富豪榜上，李嘉诚又以拥有 38 亿美元的资产居榜首，被人们称为“超人李”、“大哥诚”。

重信笃行，行侠仗义

1950 年，李嘉诚用节衣缩食积攒的一笔钱开办了一家小型塑料厂，专门生产玩具和家庭日常用品。20 世纪 50 年代后半期，欧洲和美洲市场出现了塑料花热潮。李嘉诚果断决策转产塑料花，并大量生产出口欧美。

1973 年，阿拉伯石油输出国组织为打击美国等经济大国支持以色列入侵叙利亚的行动，大幅度减少原油产量，造成国际性石油危机。受此影响，香港塑胶业发生了原料饥荒。一些奸商乘机囤积居奇，使原来每磅不足 1 港元的胶粒暴涨到每磅 4~5 港元。许多中、小塑料厂难以承受原料上涨所带来的亏损，面临停产倒闭的威胁。李嘉诚对此深为关注，四处奔波，八方游说，采取各

种措施帮助这些企业渡过难关。

首先，他动员进口商加紧输入塑胶原料，缓和供求矛盾；其次，从长江实业有限公司配额硬胶中拿出 12 万磅，按原价出售给各厂；最后，在本公司库存货物中，拨出吹气软胶 1243 万磅，以低于市场一半的价格卖给各厂。李嘉诚的这一义举使众多中、小塑料厂如大旱得甘霖。大家齐声称赞李嘉诚是“及时雨”。

成功地实施自我角色的转变

抗战时期，12 岁的李嘉诚随父母流浪到香港。15 岁便在茶楼给人端茶倒水，17 岁辞职去一家塑胶厂当推销员，20 岁时，他用自己的 7000 港元积蓄，在一个破烂的工棚里办起了自己的小塑胶厂。工厂创办伊始，资金少，人才缺，采购、设计施工、推销，他都得事必躬亲。用了 10 年的时间，李嘉诚已成为香港妇孺皆知的“塑胶花大王”、“千万富翁”。

下一步该怎么办？这是对李嘉诚的严峻考验。他毅然把“工厂”变成“公司”，从事无巨细都得他亲自过问的创业者英雄式管理，转到依靠管理专家、技术人才的“集团管理”上来。他依靠部属进行管理，实行分级负责。李嘉诚已经认识到，企业开办之初，企业家的艰苦奋斗是重要的，因为这时资金缺乏，各种关系又没建立，成功与失败在于创业者本身下功夫多少。可是企业站稳了脚跟（注意，有的误以为是企业的成熟），创业者初期那种“英雄式”的管理方式已经不适应了，各部门的工作要靠秘书、译员、工程师、技术人员。

目光远大，头脑灵活

李嘉诚在短短的二十几年内从一个最低级的工厂推销员一跃而成塑胶花大王，又成为香港地产界的超级巨富。他的成功，与他锐利而长远的眼光、正确的预测是紧密联系在一起的。

1950 年，李嘉诚成立了自己的塑胶厂，专门生产玩具和一些家庭用品。不过，他很快发现，塑胶花将有无可限量的市场，于是果断地从经营塑胶玩具转到经营塑胶花。由于预测正确，又决

策果断，李嘉诚获得了巨大的成功。塑胶花市场一直旺盛到 1964 年，前后 7 年的时间，给李嘉诚带来了数千万港元的财富，也奠定了他未来发展的基础。

也就在此时，李嘉诚超人一等的眼光又瞄向了无可限量的香港房地产业。尽管 1964 年前后，香港房地产行业多有起伏，不少千万富翁因投资地产业而破产。可以说，当时的香港地产业处于低谷。但李嘉诚则准确地预测到：一两年的小起伏，在整个经济浪潮中是不足为虑的；何况香港人多地少，地皮永远涨价，会涨到惊人的程度。于是，李嘉诚将塑胶工业中获得的利润不断地投入到房地产行业中，放胆买入了大量的地皮和旧楼。由于他眼光独到，预测准确，结果投资地产一帆风顺，他的财富也直线上升。现在，李嘉诚已成为香港大亨中的首富。

克己奉公，不谋个人私利

虽腰缠万贯，李嘉诚从来不炫耀自己的财富，他在自己的私房中一住就是 20 多年，戴的是普通手表。他在集团中不领薪金，每年只拿 640 美元的董事费，没有其他福利待遇，所有的豪华汽车、游艇都是他自己花钱购买的，甚至午餐也从不开公账。

长江实业集团在 1979 年站稳以前，为了表示对公司的信心并节约开支，他自掏腰包支付各位董事的薪金。

多年前的一个夏天，他儿子利用学校暑假在长江实业公司工作，曾开玩笑地对爸爸说：“我是全公司待遇最低的职员。”李嘉诚对儿子说：“不对，我才是。”他还说道：“如今我赚钱不是为了自己。”

令香港财经记者感动的还有一件小事。有一年，他们想举办一个研习班，但缺少经费，求助于李嘉诚。李嘉诚说，若以公司名义捐款，要经董事局讨论，不如我自己掏腰包吧。马上开出了一张 2000 港元的支票。

李嘉诚的名声正是这样传扬开来，长江实业公司的信誉也正是这样树立起来的。

李兆基

香港富豪李兆基的名字，经常排在外国财经杂志富豪榜之列。他的成功秘诀在于眼光敏锐，他认为地产建设大有可为，全力以赴，于是创下了今天的巨额财富。

至1990年3月，恒基兆业地产公司的总市值达106.93亿港元，恒基兆业发展公司的总市值也有40.85亿港元，此外，又透过恒基兆业地产持有29.7%总市值为107.61亿港元的中华煤气、持有32.6%总市值933亿港元的香港小轮的股权。四大公司的总市值近265亿港元，与最初的1.5亿相比，真是天壤之别。

青年时期的李兆基只带着1000元到港闯天下。他处事心细，精于计算。他有一句格言：“小生意怕食不怕息，大生意怕息不怕食。”对李兆基而言，他坚信做小生意最重要的是勤。至于说做大生意，最重要的是计算精确。生意额大，牵涉的本钱和盈利大，一出一入的利息，多一分少一分是很重要的。他最不喜欢把时间及金钱花在吃吃喝喝的应酬之上。

李兆基的成功，当然希望延至下一代。所以他教儿子有自己一套，他说：“少年得志，狂妄自大；游手好闲，不思勤奋，是失败之源；放纵自己，轻挑浮躁，早晚会闯祸；凡事不可忘本，饮水而不思源，后果堪虞。”

1928年1月29日出生于广东省顺德，自幼在家乡私塾受教育，其父在广州开设银庄。30年代的广东顺德，虽是珠江三角洲的鱼米之乡，但工业生产还相当落后。李兆基的父亲尽管精于生意，那时他也只不过在当地开个“铺头”而已。小小的李兆基，常常去父亲的“铺头”吃饭，似乎自幼对做生意就不陌生。

李兆基在顺德的私塾上学，小学毕业的时候，父亲已在广州开了一家银庄，他便到银庄学做生意了，父亲是老板，儿子拣点

清闲活干干就行了。可李兆基偏不，他从养成工干起，干些打杂的活儿。

开初，他被银庄的钞票迷住了。你看，各种各样，大捆小捆，出出进进。他想，什么时候我也能赚上几捆钞票呢？渐渐地，他业务上也入行了，兜里也装进了一些钞票。可不知为什么吃饭没有钞票不行，但这些钞票今天可以买到一斤米，过两天就连一两米也买不到了。就在他开始懂得怎样赚钞票的时候，他又似乎觉得光赚钞票没用。他开始厌恶钞票了，为什么？他说不清楚，可他又离不开钞票。

1948年，银庄开不下去了。李兆基跟随父亲来到香港。又是一个新天地。靠什么生活呢？人说他来香港时，腰间只插了1000元，也有说他带了一笔可观的积蓄。钞票而已，废纸而已。可为了生活又得设法赚钱。银庄的经历使他最熟悉兑换业务，于是，他便到文咸东街泗利金号等几间金铺“挂单”，开始买卖外汇和黄金。当时澳门有黄金专营权利，李兆基便与何贤等在澳门有一定势力的人合作，在黄金买卖中“大展拳脚”，终于掘得了第一桶金。

有了资金，他又开始做五金生意，搞进出口贸易。钱，像滚雪球一样越滚越多了。

1958年，香港商界三位能人“誓师结义”，他们是李兆基、郭得胜、冯景禧。他们伙同另外5位股东，组成“永业企业公司”，首先买入沙田酒店，红红火火地经营起来。

到了1963年，“三剑侠”索性“甩掉”其他股东；三人合作组建了“新鸿基企业有限公司”。“新”字是取自冯景禧的新禧公司，“鸿”字是取自郭得胜的鸿昌合记，“基”字是取自李兆基的名字。新鸿基初期的规模很小，只有十多名职员，注册资本港币500万元，实付资本300万元（每人投资100万元）。在当时的香港商界，三人都不过是中等的商人，

“三剑侠”经过5年的合作，积累了地产经验，有了新公司，更是雄心勃勃，誓与其他地产公司一较高低。别人开发地产多集中在商业和工业用地，即使兴建住宅楼宇，也多往大型屋村或豪

华住区发展。但新鸿基却看准了中小型住宅楼宇，这正适应了工商业的急剧发展及青年一代组建家庭的特点，因此，新鸿基的地产事业，正可谓一日千里。

1972 年李兆基辞去新鸿基总经理一职，只留任副主席。三剑分家，李兆基获得大约价值 5000 万元的地盘和物业。就在这一年年底，他凭着这些家当又与胡宝星等组建了“永泰建业有限公司”。

公司成立之初，正值股票市场炒得天翻地覆，李兆基趁热打铁，以每股 1 元，升水至 1.7 元，将永泰建业公司实收股本 2532.4 万港元，出售股票套现，大赚了一笔。

1973 年 3 月，香港股票大崩溃，地产也陷入低谷，李兆基瞅准行情，立即将赚来的钱抛出，趁旧楼价格和土地价格大跌，迅速进行收购。实物总比钞票令他更放心。

1975 年，李兆基终于开创了自己的王国——恒基兆业有限公司。开办之初，还是一家未上市的私人公司，股本 1.5 亿港元，李兆基任董事局主席兼总经理。李兆基视之如子，料理精心。

你看，恒基兆业公司一成立，李兆基即以物业换取永泰建业公司 1900 万新股方式，掌握了永泰 42.9% 股权，成为最大股东而入住永泰董事局，使永泰迅速脱胎换骨。至 1979 年度，永泰市值已跃至 9 亿港元，扩大了 20 多倍，成为了一只中型地产股，拥有 26 个地盘，总楼面积 260 多万平方英尺。从物色、收购、发展到时机掌握永泰的过程，已足见李兆基的眼光、才智和魄力。

1981 年 6 月，李兆基抓住股市牛市和地产高潮的大好时机，一举将恒基兆业地产公司上市集得资金 10 亿港元，充实了资金实力，从而在紧接而来的股市、地产低潮中平稳地度过了不景气一关。

1985 年 11 月，恒基兆业地产公司斥资 6 亿港元，向母公司恒基兆业及李兆基本人购入永泰建业股票 1.26 亿股，控制永泰股权达 70.8%，通过这次收购，使恒基地产增加了永泰的 36 个地盘，拥有近 900 万平方英尺楼面面积的发展土地，土地储备扩大了 23%。

1988年8月，恒基兆业集团再次改组，恒基地产收购了永泰建业。并将永泰建业改名为“恒基兆业发展有限公司”，而在此之前，永泰曾购入28.7%香港小轮股权和26.4%中华煤气肋汉，此次改组同时又宣布发行约12亿新股，实力更显雄厚。

按1988年底市值计算，已有36亿港元之多的市价，堪称大型上市公司，与恒基地产并列为恒基兆业集团的两大公司，成为李兆基的左膀右臂。15年前永泰市值只有4千万港元，而今的恒基发展，市值竟达40多亿港元。

李兆基，点石成金，名不虚传。据2004年《福布斯》杂志公布的一项全球富豪排行榜显示，李兆基个人净资产63亿美元，排行第61名，位居最富有的世界华人排名第三位。

沃伦·巴菲特

沃伦·巴菲特，美国伯克夏·哈萨维公司的总裁。1930年8月30日，出生于美国内布拉斯加州的奥马哈市，他是证券经纪人之子。

据美国权威财经杂志《福布斯》估计，到1991年底，巴菲特的财富已达44亿美元，居全美富豪排行榜第8位。他持有45%的控股权的哈萨维投资公司，每股股价达8600美元，为纽约股市股价之首。他的投资遍及多家世界著名企业，如可口可乐、美国运通、所罗门证券、《华盛顿邮报》、美国广播公司等。

巴菲特被《纽约时报》评为最佳畅销书的《沃伦·巴菲特之路》中文译本的封底上如此评介：他是当今世界和人类历史上最伟大的股市投资者，1956年他以100美元起家，迄今为止其个人资产已超过160亿美元，被誉为世界头号股王。

在美国《纽约时报》评出的全球10大顶尖基金经理人中，巴菲特名列榜首；在《财富杂志》评出的“世纪八大投资高手”中，巴菲特同样位列第一。如此的“第一”、“惟一”不胜枚举，他是资产超过10亿美元的富翁中惟一从股票市场发家致富的，他一手创立并任公司主席兼行政总裁的贝克夏·哈斯维公司，是1996年美国最具盛名的10家公司之一，也是金融业惟一进入前10名的公司。

大学毕业后，巴菲特当过一段时间的教师，之后，他筹了少量资金与朋友合伙开了一家投资公司，做些小买卖。巴菲特在教学和实践中形成了他的“价值投资学”：①寻找被市场低估的股票；②买下它；③等股价上升到一定水准即脱手。由于巴菲特善掌时机，他的公司业务迅速发展。到1969年，公司的净资产已是当年投资的几十倍，他本人也赚得2500万美元了。这一年，

他开始自己独家经营。他看见马萨诸塞州一家名叫哈萨维的纺织公司因濒临破产而拍卖时，即决心收购下来。然后将其原来的纺织设备卖掉，只保留公司名字，进行投资业务。他涉足于银行、家具、珠宝、糖果，乃至出版业的投资。1973年，他以1000万美元买下《华盛顿邮报》的股份，继而以4500万美元买下美国政府雇员保险公司，1985年用5亿美元购进ABBC的城市服务公司的控股股份，1987年拨7亿美元投资所罗门证券经纪公司，稍后又买下可口可乐公司的10亿美元股份。

巴菲特掌握一个又一个时机，使其财源广进。当年哈萨维每股股票2美元，现已达8600美元了。

巴菲特的成功历程，每个阶段都体现出其善于掌握时机的本领。与其说他精于管理，不如说他巧于把握时机。

前几年，巴菲特一直被责难着，牛气冲天的美国股市已经连续9年上涨，而其中最令人惊诧的是纳斯达克市场科技股尤其是网络股的上涨势头。最近一年纳指上涨1倍，而网络股上涨几倍、几十倍已不是罕见的个例，而巴菲特等一些传统的投资家们坚持的是“价值型”的投资原则——即依照上市公司的获利能力推算合理价位，再逢低进场买进，高价抛售，换句话说长期持有那些便宜的好股票，这与网络股虽然亏损成风，但由于拥有一个美好的概念，股价打着滚向上翻的情形南辕北辙。

巴菲特表示，即使代表新经济的科技股涨幅惊人，他也不会介入，由此巴菲特被某些人视为迂腐。不利的消息在2001年年底首次传来，由于拒绝涉足升幅惊人的科技股市场，巴菲特掌管

的贝克夏·哈萨维公司18年来首次跑输大市。公司投资收益率低于标准普尔500指数，据统计，哈萨维公司每股账面价格为37900美元，仅仅比1998年高出100美元，升幅不足0.3%，而同期标准普尔指数的涨幅为16%。到2002年3月情况变得更糟，哈萨维所持有的可口可乐、吉列、迪斯尼等公司的股票全部下跌，单单可口可乐就令巴菲特损失14亿美元，导致公司利润下降45%，巴菲特不得不写信向股东道歉，“这是在我任期的最差绝对业绩”，他愿意为此负全部责任。不过他同

时表示，即便如此，他也不打算改变他的投资组合，他“愿意以我们的钱支持我们的信念”。

正当人们几乎将巴菲特视为曾经辉煌一时，但如今却已是陈年旧事的时候，情况却发生了戏剧性的变化，2002年4月14日纽约股市遭遇“黑色星期五”股灾，纳斯达克的科技股出现了崩盘似的重挫，尤其是网络股跌幅多在一半以上，几日之间美国股市损失了两万亿美元，比尔·盖茨等新经济巨富们的财富几乎半数“烟消云散”，而巴菲特的股票却逆市上扬，一夜之间净赚5.7亿美元，人们不得不重新认识巴菲特的投资理念，这正应了巴菲特说过的一句话：“只有在退潮时，你才知道谁一直在光着身子游泳。”

乔治·索罗斯

乔治·索罗斯，出生于匈牙利，后在美国成为世界著名金融投机家，被称为“英镑终结者”。著作有《金融炼金术》。

谁也不会忘记，1997年7月，一场由泰国铢汇率贬值所诱发的金融危机迅速波及菲律宾、马来西亚、印度尼西亚、新加坡，并影响到全世界。这次俗称“东南亚金融危机”的风暴给东南亚造成了难以估量的惨重损失。令人难以置信的是，这场令千万人不寒而栗的“金融飓风”活剧，竟是由一位美国金融家一手导演的。马来西亚马哈蒂尔怒气冲冲地说：“我们花了40年建立起来的经济体系，被这个带有很多钱的白痴一下子搞垮了！”这个“白痴”就是人称金融大盗、闯入金融界的黑客和股市鳄鱼的乔治·索罗斯。

在第二次世界大战时，身为犹太人的乔治·索罗斯一家在德国法西斯统治下惶惶不可终日。1947年，17岁的索罗斯移居英国，并考入著名的伦敦经济学院。在英国这块土地上，乔治·索罗斯无所作为，虽然他也想进入金融界。他疯狂地给每一家商业银行写求职信，但大多泥牛入海。只有一次，有公司约他面谈。但当索罗斯兴冲冲地赶去时才发现，对方约他谈话的目的只是想指出索罗斯把他的名字拼错了！这位总经理甚至非常诚恳地建议索罗斯远离伦敦金融界。

索罗斯无疑非常失望。但这次碰壁却更激发了他进入金融界的愿望，他对英国金融界产生了异常的反感，决心有朝一日如果自己在金融界有所作为的话，一定要好好教训这帮英国佬。1956年9月，索罗斯经一位朋友介绍去了纽约，来到世界金融中心华尔街。在那里，他首先从事国际套利工作。他凭借自己开发的“内部套利”技术，很快找到了用武之地。不久，在华尔街证券

市场上，索罗斯已小有名气。后来他又应聘从事欧洲证券分析师兼交易员的工作，更加如鱼得水。一个未来的投资大师正在成长。

1967年，36岁的索罗斯发起成立了一家私人募集合伙基金，当时资本额400万美元，这就是著名的“量子基金”的前身。1969年，索罗斯正式受命掌管这项基金。这时，索罗斯遇到了毕业于耶鲁大学的罗杰斯，并为罗杰斯超人的市场分析能力所倾倒。他俩人决定合作，共同经营这项基金。双子座果然非同凡响。1973年，这项基金已达1200万美元，1980年更达2.5亿美元之巨。也就是说，从1969年12月31日到1980年12月31日，量子基金的赢利率达到了3365%！索罗斯被誉为“魔鬼般的奇人”。

索罗斯教训高傲的英国金融界的时机终于来了。20世纪80年代，英镑就已显出相对疲软。1992年9月，英镑对马克的汇率更是降至临界点。当德国人为了自身利益准备撤退，不再支持英镑时，索罗斯感到英镑必将大幅贬值！于是他果断决定：放手卖空英镑，买进马克！索罗斯整整投入了10亿美元。

英镑被彻底击溃了，伤痕遍体的英国中央银行被迫退出欧洲货币机制，欧洲各国中央银行共计损失达60亿美元，而索罗斯的量子基金却在短短的一个多月内净赚15亿美元。索罗斯继续作战，到1992年底，量子基金已达70亿美元。国际金融界的同行们送给索罗斯一个绰号：英镑终结者。英国中央银行则宣布：索罗斯在有生之年，永远也不会得到英格兰银行的原谅。

东南亚危机之后，索罗斯被公认为“罪魁祸首”，是“恶魔”，但他自己却不这么认为。他认为他完全是依照国际通用的“游戏规则”进行的，自己不仅不负法律责任，而且也没有必要承担道德责任。他认为，要负责的应是这些国家的存在极大弊端的经济政治体制和金融制度。他无疑给政治家们上了生动的一课；在追求经济高速发展的同时，必须想方设法防范金融危机。

索罗斯在国际舞台上还以“著名慈善家”的面目出现。他创设了五项基金，用来鼓励自由思想在东欧国家的传播，鼓励建立

一个开放社会。仅 1996 年，索罗斯就向美国各界捐赠了 3.5 亿美元，并被美国《时代周刊》评为最有影响的美国人之一。他走到哪里，哪里的金融市场就会掀起波动，这就是乔治·索罗斯！

鲁伯特·默多克

鲁伯特·默多克，1931年3月11日。生于澳大利亚墨尔本以南30英里（48公里）的一个农场。

鲁伯特·默多克在世界上的知名度，绝不亚于美国总统克林顿或是摇滚歌星麦当娜。他是世界传播业的头号大老板。默多克领导的新闻集团是当今世界上规模最大、国际化程度最高的综合性传媒公司之一，净资产超过400亿美元。

进入20世纪60年代后，默多克开始走出澳大利亚，向欧洲和美国大举扩张，接连收购了英国多家报纸和出版社。在美国，默多克又出资收购了赫赫有名的20世纪福克斯电影公司，并由此组建了在美国观众中的收视率名列第一的全美第四大电视网——福克斯电视网。默多克的影响甚至超过了美国总统。

2002年11月，以英国大臣休伊特为首的独立评判小组，推选在澳大利亚出生、拥有美国国籍的传媒大亨默多克为“英国在世的最伟大的企业家”。

英国《星期日快报》赞誉默多克为“现代英国的创造者”，由于他的冒险精神和改革行动，为英国的电视和报纸媒体带来了新的生产方式。尽管默多克是一位美国公民，但他在英国建立了稳固的企业。

征默多克离家赴英国牛津求学期间，他的父亲已成为一个有成就的报人。1952年，默多克的父亲死于心脏病，刚满22岁的默多克担任了《新闻报》和《星期日邮报》的出版人。

默多克工作起来就像发疯，写文章，定标题，设计版面，检字排版，样样他都亲自插手。他不管董事会其他成员或有关编辑的反对，坚持以自己的方式干下去。几年之内，他将《星期日邮报》同最大的竞争对手《广告报》合并，并且使《新闻报》获

得极大成功。

在阿德莱德的成功使默多克增强了信心，他决心扩大影响。他听说珀斯市的《星期日时报》经营不善，濒临倒闭，便决定兼并它。珀斯市在澳大利亚西海岸，人口 35 万，从阿德莱德到珀斯乘飞机需 6 小时。结果，默多克筹措了 40 万美元兼并了这家报纸。默多克的一位朋友感慨地说：“他总是能够利用别人口袋里的钱把事办成。”

默多克每个星期五飞到珀斯市去视察那里的工作。他使《星期日时报》脱胎换骨，从标题制作到版面安排都有变化，向珀斯市居民展示出一副大胆鲜明、色彩丰富的全新面目。很快，该报发行量迅速增加，企业扭亏为盈。

年轻的报人默多克迈出了事业成功的第一步，他已经组成了阿德莱德和珀斯两市的小小报业集团。默多克摩拳擦掌，又准备向首都悉尼乱糟糟的报业界宣战了，而且他还想挤入激烈竞争的电视业。电视经营许可证是由澳大利亚广播局管理的。经过一番激烈的政治较量，默多克得到了阿德莱德的 TV - 9 电视台。一年之内，这家电视台赢得了相当多的利润。

经过不断努力，到 1973 年，默多克已拥有 8 家报纸、11 家杂志以及几家电视台、广播电台、印刷公司、纸张公司和航运公司，分布在英国、澳大利亚和新西兰。

诺顿由于《镜报》经营不善，把它卖给了费尔法克斯；但费尔法克斯仍无法把它办好，就又转手卖给了默多克。成交价 400 万美元。

默多克比以往任何时候都拼命工作。他以世界上发行量最大的报纸伦敦的《每日镜报》为楷模，重新塑造悉尼的这张小报。随着《镜报》地位的巩固，默多克又不停地扑向新的目标，他想创办一份全国性的报纸。但直到那个时候，澳大利亚的全国整体性意识还比较差。悉尼人口已达 200 万，而整个澳大利亚也不过刚达到 1000 万。创办一份成功的全国性报纸，在大多数办报人心目中只不过是一场梦。梦都在做，但实现却不可能。

默多克并不这样看。他认为自己已在地理上做到了这一点。

他开始卷入政治，决心对国家的政策施加更有力的影响。他断定，一份严肃的全国性报纸一定会获得成功。或许这是《纽约时报》和《华尔街日报》的一种混合体。经过不懈努力，《澳大利亚人报》诞生了。

许多人称《澳大利亚人报》是默多克的另一面。就是说，这张刊载金融和政治事务的正儿八经的日报，同那些通俗的大众化小报形成了截然不同的两个极端。一开始，这张报纸相当赔钱。为了荣誉，默多克一直坚持下去。直到15年之后，《澳大利亚人报》才开始盈利，但默多克坚持了下来。

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。尽管竞争对手的实力十分强劲，但默多克还是信心十足地准备跟他比个高低。

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建议。默多克得知这个消息后非常高兴，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

虚而入。

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在堪培拉正式签署了协议。

彼得·尤伯罗斯

奥林匹克运动会既是运动会，又是世界各个国家、各个民族登台亮相的盛会。既是运动水平的展示，又是政治和经济实力的炫耀。哪怕只有一个运动员出现在奥运会上，便说明了这个民族、这个国家的存在。

五环旗象征着全世界人民的大团结和大竞争。

在奥运会的历史上，一般都是由某一国家的某一城市来申办，而这个城市的背后，站着的是这个国家，国家是城市的坚强后盾。

第23届奥运会，洛杉矶获得申办权，但承办期间出现了资金麻烦。时势造就了尤伯罗斯，本届奥运会将会由他来主办。尤伯罗斯开创了奥运历史上私人承办奥运会的先河。

尤伯罗斯把他的商业才华发挥得淋漓尽致，他获得了圆满成功，并成为名噪一时的新闻人物。

1978年11月，在洛杉矶市获得奥运主办权后的一个月，市议会通过了一项不准动用公共基金办奥运会的市宪章修正案。

洛杉矶市政府只好把求援之手伸向美国政府，也许是对奥运会不屑一顾，也许是已经意识到美国举办奥运会将会遭到前苏联的报复而进行抵制，美国政府对此冷若冰霜，明确表示不能提供一分钱。

于是，洛杉矶奥运会筹备组开始“物色”一个能在行政当局不贴一分钱的情况下办好奥运会的人选。

经过一次又一次的筛选，计算机里不断出现的名字就是——彼得·尤伯罗斯。

于是筹备组向尤伯罗斯发出了邀请。

私人主办奥运会是奥运史上的第一次，同时也意味着要冒最

大的风险。前几届奥运会是城市主办的，财政上的亏损，谁也没能逃过去。

纵观现代奥运会的历史，就能发现，举办奥运会是财政上的一场“灾难”，谁主办谁就得不惜“血本”，更何况尤伯罗斯是私人主办奥运会？

现实即便如此，但尤伯罗斯觉得是对自己一次重大的挑战，他欣然接受了筹委会的邀请。

但尤伯罗斯毕竟是一个强有力的人物。如果没有很大把握，也不会接这个摊子的。

尤伯罗斯决定利用各竞争对手的竞争心理，提高赞助收入。

他规定本届奥运会正式资助单位只接受 30 家，每一个行业选择一家，每家至少赞助 400 万美元，赞助者可取得本届奥运会某项商品的专卖权，这样一来，各大公司就只好拼命抬高赞助额的报价。

可口可乐和百事可乐历来是对头，每一届奥运会都是两家交手的战场，1980 年莫斯科奥运会上，百事可乐占了上风，虽然赌注大了点，但毕竟打响了牌子，提高了销售量，可口可乐尽管自恃老大，但一不留神就会在竞争中落后，这次洛杉矶奥运会上，可口可乐决心一定要挽回自己的面子。

尤伯罗斯向两家面子公司抛出了 400 万美元的底价。

百事可乐思想准备不足，还在犹豫之际，可口可乐已经胸有成竹，一下子把赞助费提高到 1300 万，高出了尤伯罗斯提出的底价 2 倍之多。

可口可乐的一位董事咄咄逼人地说：“我们一下子多出 900 万，就是不给百事可乐还手的余地，一举将它击退。”果然百事可乐没有还手，可口可乐成了饮料行业独家赞助商。

尤伯罗斯接受了可口可乐的 1300 万美元的赞助费后，又把目光对准了感光胶片的两位大亨：柯达公司和富士公司。底价同样是 400 万美元。

然而这次可不那么顺利。

柯达公司开始也想加入赞助者的队伍，但他们不肯接受组委

会的不得低于 400 万美元的条件，他们只同意赞助 100 万美元和一大批胶卷，尤伯罗斯没有答应，他还亲自飞到柯达公司的总部劝说他们接受组委会的条件，但“心胸狭窄和傲慢”的柯达公司没有同意，他们满以为有把握不改变条件便可获得赞助机会，而等待着尤伯罗斯的让步。

此时一向嗅觉灵敏的日本人似乎感觉到了什么，决心以此打入美国市场。富士公司同尤伯罗斯讨价还价，最后以 700 万美元的价格买下了洛杉矶奥运会胶卷独家赞助权。

美国通用汽车公司与丰田等日本几家汽车公司，竞争激烈。彼此都竭尽全力夺取“唯一”的赞助权……

结果企业赞助共计 3.85 亿美元，而 1980 年的莫斯科奥运会的 381 家赞助厂商，总共赞助仅 900 万美元。

尤伯罗斯又把运动会实况电视转播权作为专利拍卖。

最初，工作人员提出的最高拍卖价是 1.52 亿美元，遭到他的否定。

他研究了前两届奥运会电视转播的价格，又了解了美国电视台各种广告的价格，最后竟以 2.5 亿美元的价格拍卖。

尤伯罗斯还以 7000 万美元的价格把奥运会的广播转播权分别卖给了美国、澳大利亚等国，从此，广播电台免费转播体育比赛的惯例被打破了。结果，尤伯罗斯又筹集到了 2.8 亿美元。

奥运会开幕前，要从希腊的奥林匹亚把火炬点燃空运到纽约再绕行美国的 32 个州和哥伦比亚特区，途经 41 城市和近 1000 个镇，全程 1.5 万公里，通过接力最后传到洛杉矶，在开幕式上点燃火炬。

尤伯罗斯发现参加奥运会火炬接力跑是很多人梦寐以求、引以为荣的事情，于是他提出了一个公开拍卖参加火炬接力跑权利的办法，即凡是参加美国境内奥运火炬接力跑的人，每跑一英里，须交纳 3000 美元。

此语一出，世界舆论哗然，尽管尤伯罗斯的这个做法引起了非议，他依然我行我素，最后大笔的款项还是收上来了，这一活动筹集到了 3000 万美元。

设立“资助人计划票”，凡愿赞助 2.5 万美元者，可保证奥运会期间每天获得最佳看台座位两个；每家厂商必须赞助 50 万美元，才能到奥运会做生意，结果有 50 家厂商，从杂货店到废物处理公司，都出来赞助。

组委会还发行各种纪念品、吉祥物，高价出售。

虽然奥运会的大多数项目的开支不能减少，但有不少项目可以采取变通办法，这就会节省一大笔开支。

首先，洛杉矶于 1932 年曾举行过奥运会，虽然现在的奥运会的规模与当初不可同日而语。但以前奥运会的一些设施毕竟犹存，仍然可以用。于是他对这些场地进行了修缮，这就为他节省了一大笔开支，而且大大减少了工作量。

其次，尤伯罗斯正式聘请的工作人员只有 200 名职员，这与前三届比相差悬殊——

慕尼黑奥运会有 1600 个职员；

蒙特利尔奥运会有 1505 个职员；

莫斯科奥运会有 2000 个职员。

正式工作人员少，不仅减少了开支，而且容易管理，职员之间没有踢皮球现象，工作效率高，更何况尤伯罗斯很好地运用了支援人员，使组委会工作效率迅速提高。

当国际奥委会主席萨马兰奇和主任贝利乌夫人视察了这些设施之后，非常满意地说：

“洛杉矶奥运会的组织工作是最好的，无懈可击的。”

140 多个国家和地区的 7960 名运动员使本届运动会的规模超过以往任何一届。整个奥运会期间，观众十分踊跃，场面热烈，门票销路大畅，田径比赛时，9 万人的体育场天天爆满，以前在美国属于冷门的足球比赛，观众总人数竟然超过了田径，就连曲棍球比赛也是场场座无虚席。美国著名运动员刘易斯一人独得 4 枚金牌，各种门票更是被抢购一空，多杰尔体育场的棒球表演赛，观众比平时多出 1 倍。

同时，几乎全世界都收看了奥运会的电视转播，令人眼花缭乱的闭幕式至今还留在人们记忆中。

在奥运会闭幕的记者招待会上，尤伯罗斯宣称，本届奥运会将有盈利，数目大约是 1500 万美元左右。一个月后的详细数字表明本届奥运会盈利 2.5 亿美元。

洛杉矶奥运会以其财政上前所未有的成功为后来的奥运会树立了榜样，这一结果证明了尤伯罗斯确实是一个经营天才。

孔菲德

美国股海“空手道”大师孔菲德从小家境贫寒，只能靠勤奋学习去改变现状。

1954年，孔菲德告别了费城，只身漂泊到了纽约，找了一份“互助基金”推销员的工作。

孔菲德起初是为投资者公司推销股票，然而野心勃勃的他并不甘心做一名小小推销员。

1955年，经公司允许，孔菲德自费去了巴黎，当时欧洲许多国家禁止本国公民购买美国的互助基金股票，以免本国资本以这种方式流向美国。看来向欧洲公民推销股票这条路已行不通了。

经过观察，孔菲德发现了欧洲这个禁区中的“新大陆”——美国的侨民市场。

那时欧洲的经济正在成长，渐致富足，但和战后美国的经济繁荣情况比较，相去甚远。

这些美侨有很多余钱，他们有很多人都读到关于华尔街空前繁荣的报告，但由于远居异国，又没有一条方便之路可以让他们将资金投于美国股票市场上。孔菲德的出现，正好与侨民的愿望不谋而合，真乃是天赐良机。

孔菲德经过广泛游说，卖了很多投资者计划公司的股票，为公司和他本人赢得了巨额利润。

孔菲德注意到了一家新的公司——垂法斯基金公司。

这家公司当时的基金股票销路很好，比投资者计划公司拥有更广阔的市场。于是他毅然做出决定，脱离投资者计划公司，加入更有名气的垂法斯基金公司。

随后，孔菲德写信给垂法斯基金公司，谈论了他发现的欧洲市场情况，并提出了一个快速开发统计报告，要求垂法斯委派他

担任欧洲总代理。

这一建议很快送到了垂法斯的高层决策群中，他们反复研究讨论之后，一致认为这项计划对垂法斯的发展非常有利，如果成功就可以扩大经营范围，打开国际市场的局面。于是孔菲德的要求很快就被答应了。

不久，孔菲德成立了自己的销售公司，并给它取了一个响亮名字——投资者海外服务公司（简称 IOS）。

开始时他自己一个人推销垂法斯股票，然后他招聘了许多推销员，这种安排是互助基金的标准组织方式：孔菲德可以从每一个推销员的每笔交易中提取 1/5 的佣金。

IOS 以惊人的速度成长着。到 20 世纪 50 年代末，它已拥有 100 个推销员，他们的足迹踏遍世界各大洲的许多国家，它的推销员队伍壮大到孔菲德一人难以控制的地步。

就这样，孔菲德也建立了金字塔般的组织，这回他已距离“金字塔”塔尖不远了。

他一层层地从每一个属下身上提取他应得的那部分佣金。

1960 年，孔菲德已净赚 100 万美元，而他自己从未投入一分一厘的资金，实际上他不是“一本万利”，而是“无本万利”的空手道高手。

孔菲德手中拥有了雄厚的资本，加之公司的声誉越来越高，可以放手大干了。于是，他采取了在互助基金这一行中石破天惊的一步——成立了他自己的互助基金公司。

孔菲德的第一家互助基金，名叫国际投资信托公司（简称 IIT）。公司在号称是“自由中的自由市场”的卢森堡登记。基金的通讯地址和实际经营的总部，依然在瑞士，和 IOS 在一起。

孔菲德的那些熟练而有冲劲的推销员们，能使一股潜在的客户获得一个印象，即 IIT 是一家以瑞士为基地的殷实可靠的大公司，IIT 股票销售的情况就如股市繁荣时的热门股票。12 个月以后，该公司已获得其投资者投入的 350 万美元，基金继续不断地增长，直到最后增长到将近 7.5 亿美元。

长期以来，孔菲德对他只能向美国公民推销的限制，一直感

到气恼。

20 世纪 50 年代末期，有几个国家的政府抱怨 IOS 的推销员（也许并未得到孔菲德的支持），私下违背这个规定，而大批地将垂法斯的股票，通过银行和以货币交换的方式，卖给非美国公民。

孔菲德现在决定要设法将这一限制一国一国地解除。

他去见每一个国家的财政当局，说：

“你们现在担心资金流出贵国，对不对？好吧，我告诉你我的做法。我的新基金 IIT，将投入一部分资金，购买贵国企业股票。但你们要准许我向贵国人民推销基金股票，作为交换条件。”

他一国接一国地说服了对方。

他就是这样一步步地从推销员、推销主任、超级推销员，到了老板的地位，登上了互助基金的“金字塔”塔尖，他的财源滚滚而来。

随后，孔菲德又在加拿大注册登记了“基金的基金”公司，财源又进一步开阔。

孔菲德又把注意力转向了金融中心——华尔街。

众所周知，华尔街股市一直是誉满全球的。它的许多热门股票都是抢手货，孔菲德只有跻身其间，才能有用武之地。于是，孔菲德和他的助手们又想出了一个绝妙的主意。

美国的法律，由公众拥有的投资公司只做多层基金的生意，而个人拥有的公司则不受这种限制。这样，如果本公司成立只有一个股东的“基金的基金”公司，这就合乎个人公司的定义；这种私有资金也就可以在美国公开经营而不受干涉。说穿了，他就是在华尔街设立一个公司办事处，这对长期不能在华尔街和美国其他各地立身的国际投资信托公司来说，更是一举两得。

就这样，一个接一个的私人基金成立起来，它们对任何股票都大胆投资，从炙手可热的热门股票到令人望而却步的冷门股票，从房地产投资到北极石油探测，他们都插上一手，从中捞到不少好处。

“基金的基金”公司已经不仅是一个投资于其他基金的超级

基金组织，而是一个受少数大亨操纵的公司，他们无所顾忌地从事着一连串的投资冒险事业。

孔菲德的一生大部分时间虽是默默无闻，但到了 20 世纪 60 年代，经过十几年的发展，脱颖而出，名声大噪，成为美国股票巨星并富裕得令人难以置信。

堤义明

堤义明在日本企业界是一位以守为攻的怪杰，他极平庸的外表下隐藏着卓越的智慧。他继承其父堤康次郎的西武企业集团，经过 10 年的磨砺，他消除了许多不利于西武集团的因素，10 年之后，堤义明以自己独特的用人之道和家长式管理的经营方式，多方出击，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，使西武集团成为日本最大的企业之一。于 1987 年、1988 年连续两年被美国《福布斯》杂志评为全球最为富有的企业家第一名。

堤义明出生于 1934 年，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。

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。

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。

1964 年 4 月，堤康次郎在医院里病逝，享年 75 岁。

谁来继承这笔巨大的遗产？谁来管理这份庞大的家业？这引起人们的议论和极大的关注。

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去参拜时，他都会在纸上写上：

“请神明保佑我的事业继承人堤义明。”

堤义明上任不久这家名牌大企业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。

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。

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。

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年的忍耐，过后，你想怎么做就随你的理想去做。”

堤义明的表现不凡，沉默寡言，正是以静观的态度，他一方面修养自己，一方面谨慎自己的言语行为，免得暴露缺点招致对手的打击。

1966年西武集团退出地产界，这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，几乎所有的人都认为进行土地投资一定能赚大钱，甚至可以一本万利。

堤义明身边的八大功臣个个都是做地产生意的老手，其中大部分明确反对堤义明的这一决策。

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。

20 世纪 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投出巨款，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，一定是有赚无赔的安全投资。

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。”

果然又不出堤义明所料，保龄球到底是一时的热潮。结果一下造成 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”。

堤义明早就看到生意的“明天”，先知先觉，决断正确，西武集团避过了保龄球馆倒闭的大灾难。

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，那些急于追求成功的其他企业家们在那段时间里却纷纷落马。

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领导者。他似乎“无为”却又“无不为”。他在等待时机，一旦看准事情可为，他一定会出手去做。

大约从 1975 年起，堤义明在 100 多种事业中开始了全面出击。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，清楚地看到真正有竞争力、有利可图的是旅游饭店业。

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 22 洞高尔夫球场及另外两个球场，以后又陆续增至 8 个。另外，还有网球场、滑雪场等，各项设备都相当齐全，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，商贸往来，游人如织，市场繁华，当地政府和居民称颂不已。

在滑雪场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个高尔夫比赛场地，585个洞穴。由于西武集团对大多数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。

堤义明还在品川太子大酒店推行一种“成套销售法”，就是将饭店与其他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，当他于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，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。

杰克·韦尔奇

1935年11月，杰克·韦尔奇出生于美国的马萨诸塞州，他的童年是在塞勒姆长大的。杰克·韦尔奇的学生时代过得非常顺利。1960年，他以优异的成绩毕业于伊利诺斯州立大学，并获得了化学博士学位。毕业后，他进入了通用电气公司塑胶事业部工作。1971年底，杰克·韦尔奇成为通用公司化学与冶金事业部的总经理。此后的八年中，杰克·韦尔奇凭着自己对市场的敏锐感悟和独特的管理方式不断晋升。1979年8月，他成为通用电气公司的董事长。1981年4月，年仅46岁的杰克·韦尔奇成为通用电气公司历史上最年轻的董事长兼首席执行官。

20世纪80年代初期，刚刚成为通用董事长的杰克·韦尔奇主要致力于改造通用公司的硬件环境——裁撤冗员，资产重组。他将公司内的几十个大的部门机构，经过重新编制、组合，形成了几个主要部门，有力地精简了人员，减少了那些不必要的生产环节。经过八年的改建调整，杰克·韦尔奇又于1989年发动了一场全公司范围内的行动——通力合作。全公司的职员，不分职位高低，都打破工作界限，互相合作，努力促使公司发展。这一行动促进了公司的生产效率大幅度提高，并且随着那些多余的工作被取消，员工们感到满意并觉得不再受拘束。

担任通用公司的董事长以来，杰克·韦尔奇潜心推动公司进行大规模的策略性变革。他主张的管理方法，就是在公司管理中摒弃官僚主义的做法，充分发掘员工的智慧，将管理程序化繁为简，并且力求不断改变、创新。随着1989年冷战的结束，通用电气公司全面提升其在整个欧洲的地位，先后控制了美、德等几家大型灯具、光源公司的股份。由于这些公司的加盟，通用公司拥有了全球第一大灯具企业。到了90年代初期，通用电气公司

的国际化程度已迅速提高。经过努力，通用电气公司在欧洲赢得了巨大的回报，欧洲成为其实现全球化目标的捷径。

1998 年，通用电气公司实现了 1005 亿美元的收入和 93 亿美元的赢利，居世界第二位，其市场价值也高达 2500 亿美元。如今，通用电气公司已有 12 个事业部在其各自的市场上数一数二，其中 9 个可以入选《财富》500 强企业。现已 60 多岁的杰克·韦尔奇虽然于几年前做过心脏手术，但这位成功的首席执行官还是浑身洋溢着活力。他认为，一位杰出的企业领导者必须拥有无尽的活力。更重要的是，杰出的企业领导者必须知道怎样运用自己的活力去激励别人。杰克·韦尔奇无疑是全美最成功、最具实力的企业家。

安德鲁·格罗夫

安德鲁·格罗夫，出生于匈牙利布达佩斯，曾领导英特尔公司重建微处理器王国，被誉为世界信息技术产业领袖、电脑硬件之王。

格罗夫的母亲是一位图书馆的管理员，父亲学业未结便辍学回家，经营卖牛奶的生意。1940年前后，布达佩斯流行猩红热，4岁的格罗夫染此病虽侥幸未死，耳朵却烂得像个“漏斗”，听觉器官受到严重损伤。“二战”时，德国人到处残杀犹太人，格罗夫的父亲于1941年被召集到一个劳动队而失踪，母子俩靠偷来的证件生活，并认识了一个基督教家庭，从而躲过了1944年的屠杀。“二战”后，父亲从东线生还，但由于出身于犹太资本家家庭，格罗夫被列为“阶级敌人”。于是他利用1956年苏联出兵布达佩斯的机会，与朋友出逃西方，作为难民来到美国，并入纽约城市大学主修化学工程。

1957年，诺宜斯等八位工程师创立仙童半导体公司。仙童公司在60年代以来的半导体产业发展史上，扮演了火车头的角色。1967年，仙童公司的营业额已达1.96亿美元。格罗夫于1963年加入仙童公司。后来仙童试验室与生产工厂脱节。1968年7月，诺宜斯、摩尔与格罗夫自创英特尔公司。摩尔与格罗夫在某些方面有互补作用。摩尔的专长在于思考、分析和谋略，能很准确地掌握技术趋势等大方向，是一位思想家；格罗夫做事明快果断、雷厉风行、魄力十足。1970年，摩尔与格罗夫在华盛顿公园散步时，摩尔告诉格罗夫：“有一天你将管理英特尔。”

英特尔率先进入存储器市场，70年代前后它在存储器市场上占的份额几乎为百分之百。后来存储器市场出现十多家公司，争相拿出自己的最新成果。赢家并不总是英特尔。由于公司规模扩

大、业绩不佳，英特尔急需有魄力、明快果断、粗中有细的实干家支撑英特尔。1979年，格罗夫出任总裁兼管理者，大刀阔斧地实行对英特尔的管理。

80年代初，日本的存储器公司以势不可挡的力量登场，而英特尔的产品又出现问题。惠普公司宣称日本存储器质量优于美国产品。英特尔迅速改进质量，降低价格，但无济于事。英特尔连续六个季度亏损。1985年，格罗夫开始了他艰难的历程——力排众议，顶住压力，砍掉了全公司为之倾注心血的存储器生产，把英特尔的重点转移到微处理器上。从1985年中期至1986年，公司裁掉1/3的人员，关闭7座工厂，营业亏损2.6亿美元。1984~1987年，微处理器开始见效，英特尔的战略转移为英特尔本身乃至未来的PC业的迅速发展提供了良机，奠定了基础。1985年英特尔推出32位的386芯片，当时它的速度是286的3倍，是其他32位芯片的2倍，其功能是芯片市场上最强大的。由于个人电脑龙头老大IBM认为286对个人电脑已足够了，所以在IBM缺席的情况下，386成为市场上的抢手货，订单铺天盖地而来。1989年，英特尔486研制小组完成第一颗芯片，同年486推出。格罗夫认识到，英特尔应将个人电脑上的优势扩大到新型的通讯和多媒体世界，实现战略上的再次转型。

1992年5月，比486功能更大的微处理器问世，格罗夫为防止其他公司抄袭，将其称为Pentium处理器。1994年，英特尔公司的大部分业务围绕微处理器开展，业绩相当不错，收入超过100亿美元。这一年，奔腾处理器投入全面生产。恰在这一年，英特尔面临第二次危机。一位数学教授指出，运用奔腾处理器处理重荷数学运算研究复杂数学问题时会出现差错。英特尔公司并未在意，因为这种设计错误在90亿次除法运算中才出现一次，但报界对此十分注意，几乎每家报纸都谈论此事。用户们纷纷要求退货或更换芯片。一星期后，格罗夫作出一项前所未有的决定：“为所有要求更换部件的用户更换部件。”英特尔的员工们放下手中工作全力去办这件事。开发人员抓紧时间修正了错误。公司在短短六个星期内改变了危机局面，并耗费了475亿美元。浮点运

算事件反而使英特尔的奔腾处理器成为当时芯片中最热的产品，英特尔公司又先后开发出奔腾系列产品。

格罗夫认为，人们往往在取得极大成功时容易自满。公司一旦造成了一整套颇受人们欢迎的产品，公司的员工或管理者容易自满。而环境悄悄改变时，处于自满状态的公司往往反应迟钝。这时，惟有一剂担忧药才能使他们清醒，使他们的生存本能变得敏锐起来。一旦忧患无法表达，担忧不能交流，公司将失去生命而处于瘫痪状态。因此必须让坏消息能向上传达，使公司认识危机。作为一流的企业管理大师，无论格罗夫还是盖茨都有共同之处：他们的信息永远比别人快一步。格罗夫每天花很多时间阅读或在网上浏览电子邮件，晚上查看第二天才出刊的重要新闻。格罗夫倡导公开、平等、民主、双向沟通的企业文化氛围。在英特尔，任何事情都不会因职位高低而存在待遇上的歧视，英特尔总部的办公室一律是标准隔间。

菲尔·耐特

大名鼎鼎的运动鞋大王菲尔·耐特，在不到 10 年的时间里，使耐克公司由一家输入日本运动鞋的小进口商，一跃而成为美国头号的运动鞋制造厂商。

1976 年，耐克公司年销售额仅为 2800 万美元，1980 年就高达 5 亿美元，一举超过在美国领先多年的阿迪达斯公司。到 1990 年，耐克年销售额高达 30 亿美元，把老对手阿迪达斯远远地抛在后面，稳坐美国运动鞋的头把交椅，创造了一个令人难以置信的奇迹。耐特运动鞋已不再仅仅是运动鞋，而成了时尚与社会地位的象征物。

小资本起步大跨度合作

耐特在一次鞋类产品交易会上，遇到了日本的制鞋商鬼冢虎，这个精明的日本人看过耐特他们新款运动鞋的设计图样后大喜，当即与他签订了合同，由美方设计经销，在日本制造。就这样，耐克公司的前身——蓝绶带公司诞生了。这家小小的公司，由耐特、鲍尔曼等几个人组建，资产只有 1000 美元。一年后，日本方面送来 200 双运动鞋，公司才正式开始营业。

耐特和鲍尔曼有一个共同的愿望，就是为运动员服务，且从不讲条件，不计报酬。公司没有固定的办公地点和营业室，所以他们销售产品时，推销车就是办公室，住房就是店铺。为了节省房租，他们选在垃圾站附近开了个店面；为了不耽误运货时间，他们常常顾不上吃饭；包装费太高，他们就从废品收购站买来旧的包装纸作包装。由于没有雄厚的资金，开创初期的艰难可以想见。

后来，日商鬼冢虎察觉产品销路不错，便要求鲍尔曼他们先

汇款后发货。这样一来，他们的资金压力加大了，只好加倍努力推销。鬼冢虎还常常不按期交货，甚至把一等品偷偷地留在日本销售，把次品送往美国。

鲍尔曼公司的销量不断上升。1971年，鲍尔曼的公司销售额已超过600万美元。鬼冢虎派人来到美国，提出由鬼冢虎购买鲍尔曼公司51%的股份，并在5个董事中占两席，如果不答应这个要求，立即停止供货。

对日商的一再刁难，鲍尔曼和耐特忍无可忍，断然拒绝了这一无理的要求。凭着自己的设计专利，他们很快找到了合伙人，并且就在这年年底正式改名为耐克公司。

有高度的产品就是社会地位的象征

美国的大制鞋商，特别是最大的阿迪达斯公司，根本没把耐特这类销量仅几百万的小公司放在眼里。直到70年代中期，形势逐渐发生了变化，不少运动员都喜欢穿耐克公司的新款运动鞋，这时，阿迪达斯等大公司才着了急，千方百计想挤垮崭露头角的耐克公司。

1976年，耐克公司的年收益接近800万美元。比起数十亿美元的阿迪达斯，当然算不了什么，但阿迪达斯已感受到它的潜在威胁。当年的奥运会，照例是商家的竞争热门，特别对体育用品公司更是这样。

耐克派了9名推销员参加，阿迪达斯却派了300人，组成一支强大的推销队伍。耐克花去推销宣传费7.5万美元，阿迪达斯却花费了600万到900万美元。实力雄厚的阿迪达斯争取了相当一批冠军获得者试穿他们的运动鞋和运动服。而耐克好不容易才争取到1名有可能拿到金牌的马拉松长跑运动员签约穿耐克鞋参赛。谁知，就在这名运动员进入赛场的前1分钟，某大公司做了手脚，让他脱下耐克鞋，换上了别的品牌鞋。耐特正巧在电视上看到了这一幕，气得一夜未眠。

1980年前后，体育运动变成了时髦风尚，尽管并非人人都从事体育运动。电视屏幕上铺天盖地的广告、宣传介绍包装精美、

不用熨烫的运动服和式样新颖的运动鞋，以及几乎天天都有的体育比赛实况转播，使任何人都无法抵挡体育运动的诱惑，即使从来不参加体育活动的人也会为之怦然心动。体育运动的魅力、活力、意志力和获胜后的喜悦感，促使人人都愿意去穿运动鞋和运动服。于是，人们开始将美国黑人流行艺术引用到运动衣和运动鞋上，使之成为时髦的标志。

耐特很快看出了体育用品市场上这一重大变化。他一方面坚持初衷，坚持办体育用品公司，而不办时装公司，另一方面又采取了产品多样化策略，除生产运动鞋外，还推出了童鞋、非运动休闲用鞋、旅游鞋、工作鞋和运动服装。由于这一举措，耐克公司的销售额当年就猛增 50%，纯利几乎增长了 1 倍。宣传上，耐克极为注意迎合美国人的流行艺术意识。广告既强调体现体育健儿参赛的适用、舒适，又有强烈的煽动性，起着流行时尚的导向作用。耐克公司加强了与体育界颇具影响力运动员的合作，这些人物均备受广大青少年崇拜，如网球名将阿加西，留着胡子，长发蓬乱，将牛仔裤剪短当网球裤，这种牛仔网球裤也就成了耐克公司的特色产品。黑人球星乔丹是人们心目中的偶像，由他参与设计生产的航空乔丹运动鞋，成了耐克公司的产品。一些大腕体育明星做活广告，耐克运动鞋已不再仅仅是运动鞋，而成了社会地位的象征物。阔气昂贵的运动鞋成了追求时髦的美国青少年生活用品。耐克公司的产品就像其他流行艺术一样，迅速在全美各地纷纷涌现。为赶时髦，不少人甚至不惜驱车 50 英里去买耐克鞋。

研究预测国际市场比研究产品本身技术更重要

1980 年的莫斯科奥运会上，耐克鞋出尽风头。不少体育名将都穿着耐克牌鞋，这与 4 年前形成了鲜明的对照。老大自居的阿迪达斯公司，对这股人们争用体育用品的时髦风开始似乎还无动于衷，直到 1980 年被耐克公司迎头赶上后，才大惊失色。商店中，阿迪达斯老式的运动鞋和运动衣裤堆积如山，无人问津。而阿迪达斯全力推崇的网球明星埃德博格和格拉夫，由于其品性过

于斯文、规矩，不能体现体育爱好者的叛逆意志，吸引不了青少年，产生不了广告效果。

阿迪达斯公司在耐克公司凌厉的攻势面前溃不成军，终于从80年代在体育用品市场的霸主地位退位于耐克之后。然而耐克公司最高负责人，并不因为在美国本土上的胜利而满足，他决定发动一场全球性的促销攻势，使该公司在海外占有更大市场。耐特试图挟其在美国取胜的余威，与竞争对手角逐西欧、日本两大战场，从而进一步巩固自己的领先地位。

进军海外市场谈何容易。旷日持久的经济萧条，造成使西欧、北美、日本经济严重衰退。在这种世界经济背景下扩展海外市场，自然是举步维艰。同时，由于国际贸易间的竞争，日本市场的排外性就更强烈。这种情形在西欧少一点，但贸易保护主义在法国等西欧国家也正日益盛行，限制外贸进口的措施也有增无减。

同时，耐克公司在海外市场上遇到了更为强大的对手，除了阿迪达斯外，还有运动鞋厂商中排名第二的普马公司，以及新布兰斯、康伏西和小马等公司。这些公司早就跨出国门，在海外市场的占有率大大超过耐克公司，他们不允许自己在海外市场的地位受到耐克的冲击。但耐特自有一套办法，他针对西欧即将出现的跑步热，集中力量打开西欧的高性能跑步鞋市场，取得了极好的效果。

为了加强在欧洲的推销能力，耐克公司还在英国和奥地利设立了配销站，同时利用它在爱尔兰的装配工厂，就近供货给欧洲大陆市场，避开了经济共同体的高关税壁垒。

在日本，针对该国门户不易打开、传统风俗不易改变，但体育潮流追随美国且比西欧更快的特点，耐克与日方建立了联营公司。1981年10月，耐克与日本第六大公司岩井公司合资建成耐克日本公司，股权各半，共同生产和销售运动鞋。

就这样，耐克公司产品迅速地打入日本低价运动鞋市场。紧接着，耐克高价运动鞋也通过这家合资公司进入了日本市场。

随着耐克公司在海外销售额的增加，它又把生产运动鞋的工

厂从日本迁到韩国和中国台港地区，借此又向这些地区推出中等价格的跑步鞋。不久，耐特又在中国大陆合资办厂，因为这里的劳动力相对低廉。耐克牌运动鞋也借此一举打入了中国这个世界上最大的鞋类市场。

富于创新的设计，迎合时代的潮流，驾驭流行的趋势，以及高超灵活的推销技巧，是耐克出奇制胜的法宝。时至今日，耐克体育用品公司依旧牢牢地占据着全球运动鞋市场的霸主地位。而这位菲尔·耐特运动鞋大王，在 2004 年《福布斯》杂志世界富豪排行榜上，净资产达 71 亿美元，名列第 53 位。

陈玉书

1941年，陈玉书出生在印度尼西亚。1960年，陈玉书就读于北京师范学院历史系。大学毕业后，他被分配到北京市一所中学任教。

文化大革命的风暴席卷全国，像陈玉书这种祖辈寄居国外的侨民，立刻成为打击的对象之一。为了摆脱身心的折磨，1972年，陈玉书奔赴香港，赤手空拳的他只好从苦力做起。他当过地盘工、仓库管理员……

1979年中国大陆拉开了改革开放的序幕，为世界商人提供了许多发财机会。陈玉书购买了2000多万元的景泰蓝，一举发家，成为闻名全港的“景泰蓝王”。

香港地产受政治的影响，楼价屡次大跌。陈玉书分析时局，倾囊而出，趁低吸纳。骚动平静后，他已跻身于香港巨富之列。

从签证文书到“景泰蓝王”

有一次他失业了，碰巧太太又怀孕了，恶劣的环境下无法再哺育一个小生命，只能忍痛打掉孩子。

一天，陈玉书偶然来到维多利亚公园，正好看见一位少妇在为孩子荡秋千。少妇体弱无力荡不起来，陈玉书上前帮了她一把。没想到这一把竟成了他命运的转折点。

原来这位少妇的丈夫是印尼驻港领事馆的一位高官。她得知陈玉书曾是印尼人，就热心地把他介绍给丈夫，她丈夫为陈玉书谋到一个能为印尼商人办理签证手续的职位。陈玉书在很短时间里赚到了5万港元。在20世纪70年代，这可是一笔不小的收入。

1979年，中国拉开了改革开放的序幕，为全世界的商人提供了许多发财机会。陈玉书来到北京购买了5万元港币的景泰蓝。

虽然他深知景泰蓝为中国传统文化的结晶，在国际上享有崇高声誉，但是这一次做生意，他还是有些提心吊胆。可喜的是，这些景泰蓝十分抢手，一到香港便脱销了。

1982 年景泰蓝市场越趋萧条，北京工艺品公司库存的价值 1000 万人民币的景泰蓝滞销，当时曾有几批港商想趁机低价进货，但一见数量如此庞大，都知难而退了。陈玉书却认为这是千载难逢的好机会，他深信景泰蓝绝不会长期滞销，不久将会解冻成为热门货。如果买下这批货，等于把北京的仓库搬到香港，他将成为全世界的景泰蓝供应商，所获利润难以估计。

思考再三后，他决定，订下这批货！

按照他当时的经济力量，根本就拿不出这笔钱，唯一的办法只有向银行借贷。而银行家们都不傻，他们知道景泰蓝行业不景气，担心贷款放出去收不回来。陈玉书跑了许多家银行，只有少数几家同意贷款，但提出的条件非常苛刻。陈玉书咬了咬牙，接受了对方的条件，将所有的家产抵押出去，这才凑足了所需货款。他知道，如果这笔买卖失败，他又将身无分文。

货运到香港，他理所当然地打出“景泰蓝大王”的金字招牌，号称“数量最多，品种最全”。但同行都在暗中窃笑：看他怎么抛掉这个大包袱！陈玉书心里也悬着，他外表装得坦然，心里却像火烧一样。现在他是负债经营，每拖一天，贷款的利息就增加一分。

这时，忽然一个好消息传来：新加坡准备举办中国景泰蓝展览。得到这个消息后，陈玉书心花怒放，他立即带着所有的样品赶赴新加坡。展览会一开幕，参观订货的人就源源不断。这次机会，扫清了陈玉书登上“景泰蓝大王”宝座的一切障碍，他的公司营业额顿时扩大了 10 倍，在香港同行中，已经没有人能与之匹敌了。他的公司营业额占了香港景泰蓝市场的一半以上。

陈玉书从实际经营中认识到，景泰蓝产品必须跟上时代的潮流，朝“实用化、日用化”方向发展，不断推陈出新，才能保持其销售旺势。他组织北京生产厂家的技术人员成功地研制了脱胎景泰蓝。它制作简便，成本低，可以制作台灯、壁挂等日用装饰

品。他还亲自设计了景泰蓝手表、景泰蓝钢笔、景泰蓝打火机等各种日用品，这些新产品一上市，大批订货单雪片般地飞来。他销售的景泰蓝产品不仅畅销东南亚，还打入了欧美市场，随着市场的不断开辟，陈玉书在商界的地位也越来越稳固。

陈玉书成了闻名全港的“景泰蓝王”。

逆市而上，成为地产业新贵

1984年，在中英就香港问题进行谈判期间，各种猜测、各种传闻骤起。持有地产的人急得像热锅上的蚂蚁惶惶不可终日，而准备进入地产市的人更是二话没说转身而去，香港楼价、地价被压得非常低贱，甚至有些报价已跌破成本。陈玉书瞅准这个机会、倾尽所有可动资产趁低吸纳。地皮、厂房、别墅、住宅、楼宇等都成了他投资的目标。他深信香港的地产永远向上升值，回落或大跌只是暂时性的。

不久中英谈判有了结果，中国将于1997年恢复对香港行使主权。为使香港保持稳定和繁荣的发展局面，中国提出一国两制50年不变的方针。港人好像吃了定心丸，大部分人信心加强，地产业立时复苏，价格暴涨，一夜之间港人又回复到“无地不富”的心态。在此期间，陈玉书的财富翻了几番。

陈玉书经营地产已到了如痴如醉的地步，并以地产来衡量自己的财富。1989年6月，北京发生的政治风波，朝野震动，香港难免也深受影响，猜闻又瞬时四起。香港地产业有如日薄西山，数日内下跃了近30%。此时，陈玉书手头已积聚了大批的地产物业。有人劝他不如放弃部分以防急变，他不但没有抛售，反而逆市而上。其实他自己明白，一旦事件恶化，他有可能变得一文不剩，但他更知道如果事件平息，将会得到怎样的收益。当北京政治风波平息之后，香港人的顾虑顿时雪融冰消，地产界骤然升温。人们预计陈玉书在地产上这两次“逆市而上”的投资，已获得不下10倍的回报。

陈玉书事业上之所以取得如此辉煌的成就，用他自己的话说，就是眼光要远，项目要大。眼光远，就是善于分析形势，不

为眼前的困难所迷惑；项目大，是指项目应有一定的影响力和重要性。他认为自己的发迹在于三个机会：一是抓住了北京工艺品公司清仓的机会；二是几经努力申请到了贷款；三是通过新加坡景泰蓝展览会打响了牌子。他将三个阶段比作“辽沈战役”、“平津战役”和“淮海战役”。他笑着说：“香港许多富豪，都是这样依靠大的战役起家的。”

经历了景泰蓝和地产业上的几次高风险投资，陈玉书轻轻松松地跨入了香港巨富的行列。现在，他在地产上的投资已增值几倍，甚至几十倍。他的地产越多，信誉也就越好，在香港的名声也就越来越响。他担任了香港贸易发展局中国咨委、香港钟表业第七届主席、香港佛山工商联合会名誉会长。

路易斯·郭士纳

路易斯·郭士纳，美国 IBM 公司的 CEO。1942 年，他出生在美国纽约长岛的一个贫穷家庭里。

1963 年，他进入哈佛大学商学院，两年后毕业，并在著名的纽约管理咨询公司麦肯锡工作。在 23 岁时，他是这家公司雇佣的最年轻的 MBA。28 岁时，他成为麦肯锡咨询公司最年轻的委托代理人。

1993 年接任濒临破产边缘的 IBM。他克服一切困难，实施了一系列扭亏为盈的战术。

1992 年，郭士纳上任之前，IBM 亏损达 50 亿美元；1998 年 IBM 公司营业收入创历史最高纪录，达到 817 亿美元，纯收入达 63 亿美元。

IBM 全球技术开发方面的成绩尤为突出，连续 6 年位居全球各大公司榜首。

自从郭士纳接掌以来，IBM 的股价已经涨了 10 倍。郭士纳被美国《商业周刊》评为 1995 和 1996 年最佳管理者。因为在电子商务和教育领域作出的突出贡献，2001 年 6 月郭士纳在英国伊丽莎白女王的生日庆祝活动中被授予荣誉爵士。

2002 年 1 月出版的《商业周刊》评选出了 2001 年全球 25 名最佳总裁，IBM 的 CEO 郭士纳名列榜首。

不做只求稳妥的人

在 1992 年 IBM 遭受了高达 497 亿美元之巨的亏损，是美国公司历史上最大的亏损。董事会成员们达成的惟一共识就是，现任 CEO 的阿克思必须辞职。IBM 开始找人取代阿克思。在公司最困难的时刻担任此职的人，必须有足够响的名声，能使雇员尊重

他。这项任务是令人生畏的！

1993 年 3 月的第 3 周，各大媒体都把郭士纳吹捧为 IBM 总裁的首选人物，他却对此保持沉默。但也有些人认为，董事会不会选一个缺乏电脑行业经验的人。为了让他熟悉这个职务所牵涉到的一切，IBM 为郭士纳提供了各种文件，有些是雇员写的；有些是外部人写的。这使得郭士纳不禁说道：“看起来 IBM 得到了大量免费的咨询。”

郭士纳还在犹豫不决，可董事们却认为让他来管理 IBM，就会更放心。他们喜欢他使大公司扭亏为盈的纪录。他们很高兴他对技术在公司中的作用有很扎实的了解。他们尤其喜欢这个事实：他是个局外人。仅仅这一点就会使他在 IBM 立即受到尊重。他们也很欣赏他坚定的决心和快速评价和解决复杂商务问题的能力。资深的 IBM 经理们也对郭士纳表示友好。

郭士纳很快就要做出决定了。他读了一本名为《电脑战争》的书，他在南佛罗里达州自己的度假别墅外的海滩上长时间地散步。在散步时，他想到自己最喜爱的一句名言：“观察乌龟吧。它是靠伸出头来才能前进的。”就是这句名言促使郭士纳做出了决定。他喜欢这个挑战；他喜欢这个风险。他向自己承认，他不在乎把头伸出来。在通知董事会他决定接受这个职务后不久，他暗想道：“我从来不是个只求稳妥的人。”

让下属产生紧迫感

郭士纳上任不久，便开始逐步更换高层管理人员，以期注入新鲜血液。

在组建管理队伍时，郭士纳说：“我不管你将是未来的商界名人，或是正准备另谋出路，我要的是你们现在得为我尽心尽力地工作。”对他手下那批管理者来说，适应郭士纳的过程就如同达尔文的进化论一样残酷而且缓慢。IBM 的经理常谈起，他们是如何被郭士纳偶然叫住，并被要求立即对一名同事作全面的评估。一位 IBM 雇员说：“他想知道我对自己的上司怎么看。尽管我说的都是称赞的话，但当着他的面我始终感到心惊胆战。”开

会时，郭士纳习惯对每个在场的人作一番评价，他说：“毫无疑问，在最初的一年里有些人企图给我服精神砒霜，我是指那些很糟糕的主意和计划。”

郭士纳说：“如果你想赢得比赛，你必须每天醒来都期盼着变化。事实上，你必须乐意接受变化。取得所有胜利，永不满足做亚军，要赢得每一分，独自承受失败，这些想法是次要的。‘不断地自我更新’意味着欣然接受变化。如果什么阻碍了我们的发展和领导我们的产业，那么就改变它——不论它是个程序、工作方式，或坦诚地讲，是我们自己的技术。IBM 应该成为一个以不断自我更新为特点的业绩卓著的群体。公司的有些地方已经达到了这个目标。”

郭士纳告诉下属：“你必须准备迎接变化，并且必须有紧迫感，愿意在必要时马上做出改变，否则在 90 年代迅猛变化的计算机产业中就不可能跟上潮流并取得成功。”

注重顾客的信息

郭士纳在刚上任时，第一次去参加 IBM 客户的高级主管会议，他手下的人原来只是想请他到会上做一个开场白，他在会上却说，我要三天都留在这里。郭士纳在会议开始时介绍自己说：“我跟 IBM 公司别的总裁有一个不一样的地方，就是我曾经是 IBM 的客户，因此我完全了解客户及其需求；正因为我不懂技术，所以可以花更多时间，去从客户这边来考虑客户的事情。”

注重顾客的信息是郭士纳管理的一大技巧，看重顾客是郭士纳与 IBM 的前任一个非常大的区别，也是他做出正确决策的重要源泉。郭士纳是那种非常爱沟通的人，但他沟通的对象中首要的就是客户，他除了自己常常去拜访客户外，还逼着那些直接向他报告的资深副总裁们去拜访。

郭士纳每两个星期就要与所有的资深副总裁开一个会。会上，他花时间最多的是问那些资深副总裁：你过去两个星期拜访过哪些客户？听到过什么事情？客户告诉你什么？由此他可以听到市场新的需求、客户的需求、听到 IBM 做得不是很完善的地

方。

郭士纳对 IBM 全球 350 名高级主管下令说：“对全球 500 家大客户，你们要成为其中至少一个客户的伙伴，这并不是因为你的工作，而是因为你在 IBM，与客户建立长期的关系，并定期地去拜访客户最高的主管，并给销售队伍一些指导，帮助他们。”

郭士纳非常重视从客户那里听到声音，然后可以对症下药，比如郭士纳之所以在 1996 年就举起了电子商务的大旗，主要是从客户身上得到的灵感。

珍惜时间，倡导务实的作风

郭士纳从不浪费时间，不管是自己的还是别人的时间。如果有更快的办事方法，他就会赞成用它。如果别人阻碍他办完一件事，那么他就不想让他们在左右。在他看来，那些浪费时间清谈的人就是会葬送一家企业的人。

他在美国运通公司时，重要的出主意会议，他只邀请那些他真正想要的人参加。即使这意味着惹恼那些不被邀请的人。他有时会召集一个 3 天的脱产会议，只邀请少数精选的人参加。

郭士纳说：“我知道我想要哪些人参加会。有十几个人会因为没被邀请参加而生气。他们中更爱发牢骚的人会到我办公室来说：‘我的生涯结束了。你干吗这样对待我？’这是个问题。我会对他们说：‘喏，我想召集一个小型会议。我认为你在其他领域里做贡献。你是否参加这个会议并不重要。你是高级管理团队的一部分，这个会议会产生结果，你当然会在牵涉到你的领域的方面有评议权。你会有发言权。但这是个重要的出主意的会，而你不是我想邀请与会的人。’”

郭士纳把他务实的作风也运用于自己的时间安排上。他好想一分钟也不浪费。他每天都读大量的材料，经常拜访 IBM 的客户，而且经常安排去 IBM 工厂考察。

方李邦琴

方李邦琴原名李邦琴。现用姓名中的方姓，是 40 多年前嫁给夫婿方大川时依照中国传统习俗而加的夫家姓。她祖籍湖北汉川，童年时代是在大陆度过的。1949 年，她与全家一起，随着做铁路工程的父亲去了台湾，在宝岛完成了自己的学业。

李邦琴有过十分美好的青春时光。她热情开朗，有理想，人也长得漂亮，从中学时代起就是品学兼优的好学生。高中毕业后，她考进了台湾政治大学边疆政治系，是全系唯一的女生，还被誉为“校花”。她不但担任了大学的学生自治会主席，而且被推举为全台湾庆祝青年节大会的总主席。

方氏家族在美国办报的历史要追溯到 40 年前。1960 年，她认识了留美的新闻学硕士方大川并与他结婚，然后随他移民美国。

初到异邦，她的日子过得很艰难，用她自己的话说，是一下子“从天上掉到了地下”，“从一只孔雀变成了一只母鸡”。她生了三个儿子，为了抚养他们长大，为了维持生计，她与丈夫一起辛劳打拼，吃了不少苦。特别是其中有段时间，丈夫卧病三年，一家人的生活重担全都压到了她的肩上，为补家用，她最多时甚至要打三份工。她独自一人，孑然无援，又要忙孩子们的吃喝，又要去医院给丈夫送饭，虽然心里很苦，却忙得连坐下来哭一场的时间都没有。只有到夜里安顿好孩子们睡觉，抽空给自己下碗面条填肚子时，委屈的眼泪才会情不自禁地掉在碗里，和面汤一起咽下。即使这样，流泪的时间也不能太久，因为放下筷子，她还得赶到一个印刷厂打夜班……

尽管如此，方李邦琴依然咬紧牙关顶着，从来没有倒下。她对自己说：你可以弯着腰走，也可以趴着身子爬，但是绝对不能

倒下；如果你一旦倒下，那就一辈子休想再站起来。她总是用这样的座右铭鼓励自己：“昨天已经过去了，今天活着是准备明天怎么过。”她相信总有一天还会从母鸡变成孔雀，用抬头昂胸的骄傲步姿走路。

她和丈夫一起，四处奔波，争取到一笔贷款，买了些旧机器，办了个小印刷厂。她既当老板又当工人，什么重活都干，包括把一千多磅重的滚筒纸推上印刷机……就是用这样的方法起步，方家的产业逐渐得到发展，从印刷厂发展到后来蓬勃的商业、房地产业。

方李邦琴的先生方大川时常在中文报纸上，在演讲中呼吁华人参政，在政治上发出华人自己的声音。

方李邦琴和方大川认为，中文报纸能够聚拢华人，传播乡情，但在一个英语社会中，中文报纸却永远无法成为主流的声音，美国人看不懂中文报纸，虽然中文报经常刊载华人对美国政府、社会的看法，但要使美国人明白，只有再通过翻译，有如隔靴搔痒。要想让主流社会感觉到你的存在、倾听你的声音，就一定要办一张英文报纸，中国人绝不能只在唐人街生存。

1979年8月，时机成熟了，方家开始进军报业。在旧金山创办了以全美亚裔为读者对象的《亚洲人周刊》（《AsianWeek》），除华人之外，把韩国、越南、日本等所有在美的亚裔都包括进去。很快，《亚洲人周刊》在纽约、华盛顿、芝加哥、洛杉矶、夏威夷等地都先后建立了自己的办事处。

8年后的1987年，他们又买下4开的社区报纸《独立报》（《Independent》），当时发行约4万份，范围限于旧金山的马赛德公园区（ParkMerced）。一年以后，旧金山另一份英文报纸《进步报》因营运不济而倒闭，方家抓住时机，集中力量，将原为四开的《独立报》改为对开大报出版，面向全市发行，涵盖了原《进步报》的基本读者。此后，《独立报》还出版了中半岛地区版。

在方大川的操持下，两份英文报纸都日见出色，发行量大幅上升，对于促进亚裔社区的进步、鼓励亚裔人士参政起了很大作

用。方大川也因此而名扬旧金山，以致在他去世之后，人们还特意在旧金山金门公园的亚洲博物馆中设立了他的纪念墙，并在旧金山州立大学设立了“方大川奖学金”。

方大川是1992年4月去世的。他的去世对方李邦琴打击很大，使她非常悲伤。但是，丈夫逝世后的第4天，她就忍住悲苦，擦干眼泪，以坚毅的神色出现在丈夫的办公室里。她知道，现在不是她伤心的时候，员工们等着她支薪，报社的事等着她拍板，方家的整个事业等着她去支撑、去继续。她迎着员工们期待的目光，刚毅地说：“虽然方先生走了，可方家还有人，还有我！”她，一个柔弱的女子，带着三个渐渐长大成人的儿子，渡过了方家历史上又一个艰难的时期。正如方李邦琴自己所说：“你的肩膀能够担一百斤，你就成功一百斤，你的肩膀能够担一万斤，你就成功一万斤。一句话，能挑重担的人就是成功的人。”

1993年春季，方家又以出人意料的大手笔，一举收购了原在芝加哥报业集团名下的中半岛地区覆盖19个城市的11种英文报纸，将它们全部纳入“独立报系”。前后不过11年，终于发展成为一个在湾区主流社会生根并有相当政治影响的庞大报系。

至此，“独立报系”成了全美最大的非日报报系，每期发行量达50余万份，仅在旧金山一地就有85%的家庭成为他们的读者。

当然，对于方李邦琴来说，她最精彩的人生片段还是在2000年。正如有的媒体所说，“她希望自己成为一只孔雀，想不到却变成了一只鹰。”所谓“变成鹰”，就是指收购《旧金山观察家报》这件事，因为赫斯特家族与《旧金山观察家报》的徽记就是一只展翅翱翔的鹰。

《旧金山观察家报》的祖先敌视中国人，方李邦琴心里其实早就“有一种冲动，有一天把它拿下来”。没想到1999年8月，真有了这样的机会。当时，赫斯特家族购得了旧金山的另一张英文大报《旧金山纪事报》，准备与《旧金山观察家报》合并出版，因有违美国的反垄断法规而受到政府及司法部门的反对，只好将《旧金山观察家报》卖掉。方李邦琴和方氏企业是抱着志在必得

的信心参加那场竞标角逐的。作为一个亚裔，一年里的风风雨雨使方李邦琴充分领教了白人社会的种种不平。实际上，白人社会中的一些人是很害怕方家收购《旧金山观察家报》的，所以在方家中标之后，方家的白人对手们便结成一党，一次次与方家对簿法庭。他们请了8个专家，到庭讲了4天，主题只有一个：方家会把《观察家报》办垮，所以不能把报纸卖给他们。

方李邦琴很清楚这场风波的症结所在，那只因为方氏家族是亚裔家族，是华人家族。她很气愤，利用参加白种有钱人聚会的机会疾呼：“其实在美国的人都是移民，就看是从欧洲来，还是亚洲来、非洲来，是200年前来，还是2年前来……不要忘了，所有的人都是移民！”

尽管有挫折，尽管有坎坷，然而方李邦琴最终还是在这场官司中胜诉。可以说，她是以不屈不挠的人格力量取得胜利，获得成功的。她的成功对于鼓舞华人进入美国主流社会有着重大影响，成为华人在美国开拓事业的榜样。

为了表彰方李邦琴在促进美国繁荣进步和提高华人在美国的地位方面的贡献，2000年9月8日，旧金山市市长威利·布朗向她颁发“杰出华人奖”，并且宣布这一天为“方李邦琴日（HorenceFangDay）”。

“方李邦琴日”的庆典气氛热烈，前往祝贺者竟然多达1500人，还有龙狮表演队。人太多了，只好分为两个会场。望着龙舞狮跃的欢腾场面，方李邦琴想起了一句话：“华人在美国不能仅仅只是坐在公共汽车的客位上，还要坐在方向盘后面的驾驶员位置上。”那是她的先生方大川生前说的。

无数在美国的亚裔族群乃至美国主流社会都把方李邦琴看作一个传奇式人物。而方李邦琴对此却另有一番见地：“有些人说我传奇，其实一点传奇都没有，我的这些成就，都是把握住每一个小小的机会，辛苦努力的结果。您的每一段经历，脚下的每一块石头，都是您成功的基石。如果它们不坚实，您爬上去了，也可能会松动磕绊，甚至摔下来。”

方李邦琴说：“机会在我们的面前不停地走过，就看您是否

能抓住。有时您抓住了，但是还没有 READY（准备），成功与否不在于有没有机会，而在于您是否具有足够的素质与准备。来美国这 40 年，有 20 年是在吃苦，但我并没有浪费，我是在积累，在默默地做。君子爱财，取之有道。在生意场上，我比我先生勇猛。我认为，凡事你只要诚心诚意去做，总会有好结果。”

然而方李邦琴却不止一次地说，“我们方家之所以能做到今天，是我先生方大川，我及我的三个儿子共同打拼的结果。如今支撑方氏企业王国的不是一个人，而是一个家族。方大川走了，有我，我后面还有儿子，现在我又有了孙子。虽然我在美国生活了 40 多年，我的三个儿子也都是在美国出生，但我们身上流的永远是中华民族的血，这一点无法改变。”

从一个小小印刷工作坊，发展成为全美国最大非日报型报业集团；从一间中国餐馆扩展为包括中文周刊、英文报纸、印刷厂、房地产、牧场、电脑公司以及影视公司等多种实业，方李邦琴成为商界女强人。

美国前总统乔治·布什在为方李邦琴传记所作的序言写道：“美国是移民在一片土地上建设起来的家园，开拓生活的一个童话。方李邦琴的故事就是这童话中的一章。”

弗雷德·史密斯

弗雷德·史密斯是美国联邦快递公司创始人。他在美国占老而又多变的快递运输业上做出了突出贡献，发展了小件快递事业，适应了美国高科技电子信息时代的要求，受到企业家们的赞誉，被认为是当代最有成就的人物之一。他的业绩还被高等商学院作为典型资料教育学生。

弗雷德·史密斯生长在一个长期从事运输业的家庭。

1966 年大学毕业后，他被征召到海军陆战队服兵役，派往越南。1969 年期满退役，开始了他在商业领域中的活动。

退役后他从父亲的遗产中继承了一笔资本，以 100 万美元购买了濒临倒闭的阿肯航空销售公司。这是一家以小石城为总部，从事维修涡轮螺旋桨飞机和喷气飞机的服务公司，由于经营不善，长期亏损，企业奄奄——息。出于对飞行的爱好，他较熟悉航空业。经过调查了解，他认为只要把维修服务改为经营废旧飞机的情报交流业仍大有可为，于是他迅速改变厂经营方向。在他的苦心努力下，大获成功，短短两年间获利 25 万美元。这不仅使他积累了经验，也极大地鼓舞了他在商界大干一番的雄心。

举办小件快递运输业仍是他念念不忘、梦寐以求的，接办阿肯公司的成功更增添了他的信心，他迫不及待地要在这个领域施展身手。

万事开头难，他首先要做的就是验证在运输业中是否真的存在小件快递业务市场，取得可靠依据。这时已经有十几家航空运输公司在激烈竞争，其中埃默里航空运输公司和飞虎航空公司是两家最大的商业公司，他们 1969 年的收入都高达 1 亿美元。他不能掉以轻心，但他也确实看到他们都没有经营直达目的地的小件快递业务，这是他感到欣慰的。经过一番缜密的调查分析之后，

他得出这样一个结论：在运输业上确实存在一个小件快递直达的业务市场，这个市场尚未被开发，潜力很大。史密斯决定筹备快递公司。

筹备快递航空运输公司并非易事，当务之急是一开办就需要有巨额资本。他仅有的 800 万美元，只不过是杯水车薪。但史密斯自幼就锻炼和养成了一种性格，一旦确定了自己的理想目标，就要不屈不挠地去追求，不达目的决不罢休。在他身上经常散发着令人惊异的冒险家的气质。他捕捉到的这个市场无论如何也不能放弃，风险再大也要去闯，去搏。就这样他把自己的 800 万美金，义无反顾地投入到了快递运输业上。

然而，800 万美元尽管是一个不小的数目，对兴办航空公司来说，却是太少、太少了。为此他不得不全力以赴为筹集资金而奔波。在他的苦口婆心劝说下，一些资本家经过反复斟酌，拿出了近 4000 万美元资本投入到他的快递公司上，与此同时，几家银行也在他胸有成竹、敢冒风险精神感染下，经过可行性分析拿出了同等数目款项，使投资总额达到 9000 万美元。这笔巨额投资成为美国商业史上一次单项性投入资本的最高额，一举震惊了美国商业界，弗雷德·史密斯的名字也随之传向了四面八方。

1971 年 6 月 1 日，史密斯的“联邦快递公司”正式成立。地址设在小石城，这里有他原来购买的阿肯飞机销售公司，有一定基础，容易开展业务。公司一成立，他即全身心地投入到营业准备工作中去。他以 25% 的折扣优惠价格，买到 33 架达索尔特鹰式双引擎公务喷气飞机。这种飞机机体较小，性能安全可靠，便于在小型机场起降，且价格便宜。既节省了资金，又便于获得民用航空局全国运输的执照。与此同时，他招募人员，设置机构，制定业务计划。经过一年零一个月的紧张而繁忙的准备。1973 年 4 月 17 日，公司正式营业，旋即在 22 个城市开展起业务。

“联邦快递公司”开始营业以后，并不是一帆风顺的，连续两年半出现了亏损。这虽然在意料之中，但毕竟使资金吃紧，投资者也越来越心存疑虑而却步不前。1974 年，公司在技术方面欠下债务。为了还债，史密斯卖掉了自己的私人飞机；为了支付职

工工资，在万般无奈下，他到拉斯维加斯去赌博，把赢到手的2.7万美元用来顶工资；为了购买汽油，他把生活用品变卖抵押；为了逃避法官检查，他把运输电机隐藏起来。就这样他想尽一切正当的或不正当的办法，拼力支撑着公司运转。但所有这些都不过是权宜之计，事过之后新的问题又冒了出来。

惟一的办法就是发展业务，对此史密斯是清醒的。他时刻密切注视着机遇，一旦发现就牢牢抓住。1974年，“联合包裹公司”发生职工罢工，并且持续了很长时间。史密斯立即抓住这个机会，打入对方业务范围，抢夺市场，从而扩大了本公司的营业，减少了亏损；不久，“REA快递公司”倒闭，又给史密斯扩大营业提供了条件，他又轻而易举地占领了“REA快递公司”市场。他的经常做法是取人之长，舍己之短，不断克服营业中的问题，改善服务，提高信誉，赢得客户。他效法“联合包裹公司”，将物品的重量限定在34千克和一定体积内，形成小件物资。这样，既有利于减轻劳动强度，提高效率，又争得了时间。又如他改进分拣系统，采取“中心分拣直接送货到户”，即将接收的客户包裹，先送到中心机场，由中心机场分拣货运至目的站，再由公司径直送达客户手中。中心机场选在设备完善条件较好的孟菲斯。为了进一步扩大业务，他采取了三种投递货运方式：一是当夜投递；二是隔天投递，即第二天降价递送；三是专项投递，即物品使用公司特定“马尼拉大页纸信封”，每件固定收价5美元。

由于公司服务质量不断提高，经营方式灵活多样，业务有了长足的发展。到1975年末，开始扭亏为盈。1976年营业额为1.09亿美元，净利达810万美元。公司终于度过了最艰难的时期，开始走上正常发展道路。1977年，国家又放宽了管理条例，允许公司使用大型飞机经营货运。这一年史密斯购买了半旧的波音727飞机100架，使业务飞速发展，全年营业收入增至1.6亿美元，净利提高到2000万美元。到1980年，公司营业额已跃至5.9亿美元，赢利接近6000万美元。“联邦快递公司”在激烈竞争中异军突起，史密斯的理想变成了现实。

史密斯认为，“联邦快递公司”成功的原因在于冒险精神和

正确决策。他认为干任何一种事业，特别是在困难重重的事情面前，没有敢冒风险的勇气是很难获得成就的，冒险“并不是最危险的道路”，恰好相反，“最危险的道路是不采取行动”，不去冒险！同时，他还认为仅仅有冒险精神也是不够的，他反对那种“把企业家与赌徒等同起来”的看法。他认为作为一个企业家还要有智谋，要分析情况，研究对策，捕捉时机，而不是靠运气。他的成功就在于把两者紧密地结合起来，在冒险中有智谋，在斗智中有胆魄，双管齐下一举扬名。

他经营快递业务的根本目的是为了赚钱，只要发现有利可图，他就敏锐地抓住时机，绝不放过，再大的风险也不畏惧。1978年在联邦快递公司刚刚步出困境扭亏为盈的时候，他精心研究了形势，预测到今后一两年形势会更好。为此，他果断地一下子发行了每股为3美元的股票107.5万张，这几乎是在走钢丝，然而他成竹在胸，果然连年盈利，到1980年每股股票面值上涨到24美元，两年下来提高了8倍，他和他的股票持有者都发了一笔大财。

提高服务质量，招徕顾客，是发展业务的基点。史密斯从公司营业的第一天起，就把抓服务质量摆在首要地位。他定期向客户发出征求意见的信函，对顾客的哪怕微小的不满足意见也不放过，并立即加以改进，凡较大问题他都责成下属做出专题研究报告，认真去解决。他认为客户的利益和公司的利益是连在一起的，解决好客户的不满足意见，正是公司的利益所在。他在短短几年吸引了大批客户，与狠抓服务质量不无关系。

宣传公司的形象，扩大公司的影响，使之家喻户晓，也是不容忽视的重要方面。他不仅在公司初办经营亏损时期拿出足够经费用于宣传活动，就是公司盈利以后，也不吝惜宣传费用，甚至有一段时间还拿出纯利的10%大肆介绍公司业务，名堂繁多，花样翻新。例如把公司的汽车和飞机全用橙、紫、白三色油漆涂抹装饰，使人在很远距离就能看出是“联邦快递公司”的汽车或飞机；在报纸上做广告常常是整版整页大幅刊登，而且多是有影响的大报；他采取以己之长、攻彼之短的手段，全力突出自家色

彩，在内容上强调全心全意服务精神和快速准时安全可靠特征。他在宣传上的用心并没有白费，企业的成功处处凝聚着宣传的效应。他在阐述使用巨资宣传意图时说：“我是在购买为吸引资本所需要的信用。”正是这种信用，使他取得足够资本；正是这种信用，使他战胜对手；正是这种信用，使他闻名遐迩。

拉里·埃里森

埃里森在 32 岁以前还一事无成。读了三个大学，没得到一个学位文凭，换了十几家公司，老婆也离他而去。开始创业时只有 1200 美元，却使得 Oracle 公司连续 12 年销售额每年翻一番，成为世界上第二大软件公司，他自己也成为硅谷首富。但世人知道，这期间他经历了多么漫长的人生奋斗历程。

埃里森被《财富》杂志列为世界上第五富的人，2004 年《福布斯》杂志全球富豪排行榜显示，他的个人净资产为 187 亿美元，排名第十二位。他拥有的 Oracle 是世界上最大的数据库软件公司。Oracle 公司也许并不为大众所知，但当你从自动提款机上取钱，或者在航空公司预定航班，或者将家中电视连上 Internet 网，你就在和 Oracle 打交道，Oracle 的客户大多是赫赫有名，名列财富 500 强的大型公司。埃里森以乐于享受、好勇斗狠、傲慢自大还有和漂亮女人交往而出名。在 32 岁以前他一事无成。

1973 年埃里森在 Amdahl 工作，Amdahl 是和 IBM 竞争的生产大型电脑的公司，有 45% 的股份是日本富士通的，埃里森所以有机会去日本出差，他被京都东方异国情调给迷住了，日本的禅学和文化给埃里森深刻的影响，他成了一个日本文化艺术的终身爱好者。

离开 Amdahl，埃里森加入 Ampex，这是硅谷一家生产影像设备的公司，在那里他认识了他一生中最重要的两个人：Bob Miner 和 Edward Oates。他们一起研究如何有效存储读取海量的数字信息，埃里森转向了市场和销售工作，他们的项目最终失败了，埃里森将这归咎于公司管理不善，“我比公司的头儿们懂技术，也比他们懂市场，如果他们能经营公司，我也能。”

就在他们打算成立公司时，另外两个传奇式的公司也产生

了，一个是苹果，一个是微软，虽然公司产品、理想、文化完全不同，但却有着同样成功的模式：创立者都是一个有梦想精神的技术企业家和一个技术天才，Bill Gates 有 Paul Allen，Steve Jobs 有 Steve Wozniak，Larry 埃里森有 Bob Miner。

1977 年 6 月埃里森他们 3 人合伙出资 2000 美元成立了软件开发研究公司，埃里森拥有 60% 的股份，占有这么多股份是因为成立公司完全是由于埃里森的鼓动，而且他有一个 40 万美元的项目合同，这一年他 32 岁。

“好在经营软件公司不需要大量的资金，用点小钱就可以创业。所有伟大的软件公司都是这样开始的，也许不是所有的，但 Microsoft 和我们是的，我们比 Microsoft 资金更少，几乎一无所有。”

1976 年 IBM 研究人员发表了一篇里程碑的论文，《R 系统：数据库关系理论》，介绍了关系数据库理论和查询语言 SQL，埃里森非常仔细地阅读了这篇文章，被其内容震惊，这是第一次有人用全面一致的方案管理数据信息。作者 Ted Codd 10 年前就发表了关系数据库理论，并在 IBM 研究机构开发原型，这个项目就是 R 系统，存取数据表的语言就是 SQL，文章详细描述了他 10 年的研究成果和如何实现的方法，埃里森看完后，敏锐意识到在这个研究基础上可以开发商用软件系统。

那时大多数人认为关系数据库不会有商业价值，因为速度太慢，不可能满足处理大规模数据或者大量用户存取数据，关系数据库理论上很漂亮而且易于使用，但不足就是太简单实现，速度太慢。埃里森认为这是他们的机会：决定开发通用商用数据库系统 Oracle，这个名字来源于他们曾给中央情报局做过的项目名。不过也不是只有他们独家在行动，Berkeley 大学也开始开发关系数据库系统 Ingres。

IBM 却没有计划开发，为什么蓝色巨人放弃了这个价值上百亿的产品，原因有很多：IBM 的研究人员大多是学术出身，他们最感兴趣的是理论，而不是推向市场的产品，从学术上看，研究成果应该公开，发表论文和演讲能使他们成名，为什么不呢？还有一个很主要的原因就是 IBM 当时有一个销售得还不错的层次数

据库产品 IMS，推出一个竞争性的产品会影响 IMS 的销售和人员工作，直到 1985 年 IBM 才发布了关系数据库 DB2，Ellison 那时已经成了千万富翁。

埃里森曾将 IBM 选择 Microsoft 的 MS - DOS 作为 IBM - PC 机的操作系统比为“世界企业经营历史上最严重的错误，价值超过了上千亿美元。”，IBM 发表 R 系统论文，而且没有很快推出关系数据库产品的错误可能仅仅次之，Oracle 的市值在 1996 年就达到了 280 亿。

几个月后，他们就开发了 Oracle1.0，但这只不过是个玩具，除了完成简单关系查询不能做任何事情，他们需要花相当长的时间才能使 Oracle 有用，维持公司运转主要靠承接一些数据库管理项目和做顾问咨询工作。

Oracle 数据库的头两个用户是美国中央情报局和海军情报所，他们使用完全不同的硬件和软件，中央情报局用的是 IBM 大型机，海军用 VAX 机，而埃里森和 Miner 开发 Oracle 用的是 Digital 的 PDP 机，这迫使他们作出了重要而关键的决定：新版本 3.0 全部用 C 语言开发，因为 C 语言是所有机器支持的，而且 C 编译器很便宜。

埃里森向客户宣称 Oracle 能运行在所有的机器上，事实上当然不可能，但这是非常聪明的市场策略，大型公司和机构都拥有各种类型的电脑和操作系统，他们愿意购买一种能通用的数据库。

Oracle 的成功除了有 IBM 的友好帮助外，还要记上 Digital 的一份功劳。IBM 向埃里森提供了关系数据库理论，DEC 提供了表演的舞台：VAX 电脑，VAX 是历史上最成功的小型机。

埃里森和 Miner 都十分好战，“我需要的不仅仅是成功，所有其他人都必须失败。”虽然埃里森后来否认了他对新闻周刊记者说过的这段话，但这是他的一贯作风，即使是在工作之余的体育比赛中他也总要争取胜利，他是相当不错的网球和棒球选手。为了胜利他可以要不择手段，夸大其词和撒谎是家常便饭，Oracle 的规模还很小，如果客户知道他们的实情——只有四五个程序员，根本就不会购买他们的产品。

希姆·普伦姆吉

在信息和知识经济时代，个人在朝夕之间创造巨大的财富不再是天方夜谭。美国微软公司总裁比尔·盖茨无疑就是这样的奇迹创造者。但面对世人的交口称赞，盖茨却冷静地指着东方说：“不出两年，将有另一个 IT 业巨子获得世人崇敬的目光，而他必定来自印度班加罗尔。”

科技的发展推动着社会的进步，同时也为人类不断地创造财富和奇迹。近十几年来，以高科技为核心的 IT 产业使人类的社会生活、经济生活等都发生了巨大的变革。同时，在它的光环映照下，很多人脱颖而出，成为一个时代的佼佼者，印度的哈希姆·普伦姆吉即是其中之一。他就是比尔·盖茨所指的来自印度硅谷——班加罗尔的 IT 业奇才，也是倍受瞩目的印度首富——哈希姆·普伦姆吉。

用智者的慧眼和敏锐的思维捕捉商机

现年 54 岁的普伦姆吉早年毕业于美国斯坦福大学工程专业，投身 IT 产业已有 20 年，是印度 WIPRO 公司的总裁，其个人资产约有 350 亿美元之巨，是当之无愧的印度首富。在 2004《福布斯》杂志的全球富豪排行榜上，他以个人净资产 67 亿美元居第 58 位，因而有人把他称作“印度的比尔·盖茨”。

普伦姆吉在商界的发展始于 1966 年，当时年仅 20 岁的普伦姆吉从父亲手中继承了总资产约 200 万美元的食用油公司——西印度植物产品公司。也许正是因为他如此年轻即步入商界，使他具有敏锐的思维和长远的目光。1979 年，IBM 撤出了印度市场，印度的计算机业进入最艰难时期，而普伦姆吉却看到了 IT 业的发展前景，毅然决定投资 200 万美元创建了 WIPRO 公司，开始进入 IT 领域。他从美国一家公司购买技术，并抓住印度计算机产业

缺乏售后服务的机会，以高科技和完善的售后服务开辟了他自己的 IT 之路。当时，他站在印度 IT 产业的最前沿，几乎是孤军奋战。人们钦佩他的胆略，形象地将他比作“灯塔”，称赞他为印度 IT 产业的发展指引了方向。

先进经营理念、拓宽市场、培养人才是成功的重要因素

经过近 20 年的奋斗，普伦姆吉逐步拓展了 WIPRO 公司的经营范围。虽然他一直未放弃当年起家的传统产业，如：人造黄油、肥皂生产等，但其主业已转向计算机软硬件。截至 1999 年，WIPRO 公司总收入的 74% 来自 IT 业，公司在计算机软硬件方面的业务以平均每年 50% 的速度递增。今年 2 月，其公司股票一路从每股 3975 卢比飙升到每股 9624 卢比，与其股票上市之初每股才 2 卢比相对照，普伦姆吉又创造了印度股市的一个神话。

先进的经营理念是普伦姆吉获得成功的重要原因之一。他工作严谨，乐意听取下属的意见，每年至少要拿出 30 到 40 天的时间与他们一起探讨公司的发展问题，这不但使他能集思广益，同时还逐步在公司内部形成了一个强大的领导阶层。WIPRO 公司的许多副总裁都已在该公司工作近 20 年，这与其他国家 IT 业人才快速流动的状况形成了鲜明对照；据统计，全球 IT 公司每年辞职人员约占 20—25%，而在 WIPRO 公司仅为 14%。

普伦姆吉重视对公司内人才的培养，这也是其事业成功的一个重要因素。在 IT 产业发展迅猛的今天，如果不及时推陈出新，就要被市场淘汰。WIPRO 公司现在每年都要投入 1500—1800 万卢比对员工进行培训，从而造就了一批印度 IT 产业的精英，使得 WIPRO 公司始终走在该国 IT 行业发展的最前列。

如同微软影响整个世界 IT 产业的发展一样，在 WIPRO 公司的带领下，印度正逐渐取得在世界软件设计和网络服务领域的领先地位，并逐步成为重要的软件出口大国。在 1992 年至 1999 年间，印度的 IT 产业年均增长率在 59% 以上，其为印度创造的外汇收入从 10 年前的每年约 2000 万美元，迅速增加到目前的每年 39 亿美元，其中向包括美国在内的 91 个国家出口软件创收达

26.5 亿美元。无怪乎盖茨在向海外进军时，首先选择了印度，并在海得拉巴建立了微软在国外的第一个开发中心。

平民心态——只坐经济舱不奢侈“洋货”

目前，普伦姆吉经营的 WIPRO 公司总资产约 470 亿美元，是印度最具实力的电脑公司，而普伦姆吉个人占公司 75% 的股份，其个人资产可以收购美国福特汽车公司 70% 的股份、IBM 公司 18% 的股份或微软公司 8% 的股份。

在人们的想像中，像普伦姆吉这样的世界巨富必定过着常人难以企及的奢华生活，开名车、住豪宅、衣着考究，同时总要在媒体上畅谈自己的伟大构想等等。然而，普伦姆吉完全不是这样。他的脑子里想的全是工作，从不要求过多的享受。他的衣服、手表、汽车等全都是“印度制造”，而且他从不入住五星级酒店，甚至乘飞机也只坐经济舱。他极少与人谈论他的财富，有时还会自嘲地说：“我有时感觉自己像个动物，如果有可能，我希望能够远离股票市场而专心致志地工作。”

在印度这样一个发展中国家，普伦姆吉在盯业获得成功比盖茨走过的路要艰难得多。WIPRO 公司的股票也曾起起落落，普伦姆吉一度曾与宏基公司合作，试图构造一个跨国经营共担风险的模式，但最终因为混合品牌的经营失败而夭折。正因为这次失败，普伦姆吉对印度在计算机领域的能力有了全新的认识。事实上，印度的技术已完全达到了独立设计计算机的能力，而 WIPRO 的品牌形象也不再需要其他产品的支撑。普伦姆吉及时调整了公司的经营策略，他的事业因而进入了一个更为广阔的天地。

今天，人们对普伦姆吉在 IT 领域的发展更加充满信心，这从其公司股票的一再上扬可见一斑。相比之下，普伦姆吉也有比盖茨更得天独厚的发展潜力。一方面，印度始终对其民族的 IT 产业给予政策扶持。另一方面，印度许多人都到美国从事过 IT 业，但美国在 IT 领域给予印度科技人才的机会有限，他们最终都选择回国效劳，不少人被 WIPRO 公司纳入旗下，成为普伦姆吉事业再创高峰的一支重要的生力军。

约翰·钱伯斯

约翰·钱伯斯，1949年8月出生在美国俄亥俄州北部的克利夫兰，他父亲和母亲都是西弗吉尼亚州的医生。

1991年1月，钱伯斯担任思科系统公司副总裁一职，公司当年的销售收入仅为7000万美元，市场价值为6亿美元。从1995年1月起，他成为思科公司总裁兼首席执行官。在他的领导下，思科公司开始在互联网工业确立自己的主导地位。1995年以来，思科公司的利润与收入的增长连年超过4倍以上。

2001年3月24日，思科公司在美国NASDAQ股票交易所的股价达80.06美元，市值为5554亿美元，首次超过大名鼎鼎的微软公司，成为全球市值最高的公司。

美国硅谷的《Upside 杂志》将约翰·钱伯斯评为“数字世界之王”；美国《商业周刊》也在短短3年间第2次将他评为全球前25位高级企业总裁之一。此外，作为公认的全球商业界最具创新意识和进取精神的企业领导人之一，钱伯斯还被选入了克林顿总统的贸易政策委员会。

钱伯斯说：“不是大鱼吃掉小鱼，而是快的吃掉慢的。”这也是对钱伯斯和思科所奉行的经济规则的最好诠释。

思科收购一个企业，就力求快速，绝不犹犹豫豫，拖泥带水。在谈判过程中，思科最快的只要三天零两个半小时的时间，最长的也不到几个月时间，至于完成收购，绝大多数都不会长于一年。

思科讲究速度，但如果人们因此认为他的收购流于草率，那就大错特错了。实际上，选定一家公司后，思科有时也不急于购买，它可能先扮演一个风险公司的角色，先向这个公司注入10%左右的风险资金，以监视这家公司的发展情况，静观事态的变化

再做决定。

钱伯斯曾在 IBM 做过 6 年的销售工作。在这 6 年中，他感受到 IBM 对用户极为重视，包括在对用户的技术及对产品的支持上。但后来，IBM 因远离客户而开始走下坡路，这使钱伯斯对 IBM 失去了信心，因此离开 IBM 而去了王安公司，并在王安公司做了 8 年。“前 6 年半我做得很成功，那时王安博士还在主持工作，当时我是这家公司的副总裁，这一时期，我们极为重视客户，因此我们每年能以 40% 的速度发展。王安博士的一个很大长处就是很有远见，在不同形式下会发展不同的部门，他长远计划的做事方式使我受益匪浅。”

后来，王安退休，其子接班，王安公司的管理方向发生了变化，“脱离了客户，各种利益照顾得不好”（钱伯斯语）。当时钱伯斯主管王安公司一半的海外业务，一天他被叫到办公室，被告知说，他被调管美国业务，但有一个先决条件，即首先要裁掉 4000 人，“这对我来说实在太痛苦了，这简直是要杀我，我感到公司没希望了，所以最后离开了王安公司。”

钱伯斯说：“公司在上升时期，对顾客都能很尽心，一旦取得了很大成绩他们就会忘了客户，他们忘记了恰恰是客户把他们捧上去的，也正是因为他们脱离了客户，销售额才会降下来，因此才有裁员问题。我是亲眼看着 IBM 与王安公司从鼎盛走向下坡路的。”

尽管钱伯斯是伤着心离开 IBM 与王安公司的，但两家公司的生涯确实教给了钱伯斯成为今天钱伯斯的最关键一课，这就是：一定要重视客户，一定要有远见。

IBM、王安两家公司的教训使钱伯斯深有感触。此后，如果技术人员要把一堆眼花缭乱的新技术摆在钱伯斯面前时，一定要当心，因为他不迷信任何新技术，他只迷信他的客户。他经常说的一句话是：“让客户满意是思科最重要的事。”钱伯斯把客户放在整个公司的最中心环节，把客户的需要置于公司决策的中心地位。

在“顾客是上帝”的基础上，钱伯斯给员工们灌输了一种

“顾客是首席执行官”的信念。

为什么呢？钱伯斯觉得有两点原因。

首先，一句“顾客是上帝”就把顾客打入冷宫了。为什么？

长期以来，在公司高层管理人员及高等学府研究人员谈论研究商业模式和经营模式变化时，重心所在只是技术进步、组织创新以及商业环境的改变等所谓的重点内容，对客户关注就不够。

在这样先天不足的基础上如果提“顾客是上帝”这一大口号，给营销人员形成的第一个直观感觉是顾客高不可攀，只是一种难以企及的神圣敬畏，多数情况下是一种被动的地位，因为上帝只是在个人信仰中存在的一个神，他只是作为一种精神寄托而存在的，如果用一种世俗的观点来看，上帝并不能够切实地影响人在现实社会中的行为。而同样的意思，换一个说法就大不一样了，“顾客是首席执行官”，首席执行官是一个企业的最高决策者，是每一家公司的核心灵魂，是每个员工都能够真真切切感受到他的存在的领导。从这个意义上说，上帝是神，是一个谁也听不到、看不见的无形的事物；而首席执行官则是一个活生生的有血有肉，并且存在于你身旁的人，一个就在你周围的人，一个你可能每一天都会在电梯中遇到并且与你亲切打招呼的人。

首席执行官决定着你的生杀大权，你在单位的一切活动都会受到他的领导，你的薪水、红利、升迁或降职等等都直接或间接地由他决定着。

你爱他也好，你恨他也好，无论如何，只要你是公司的一员，继续在那里做事的话，你就必须去面对他，接受他的领导，他会对你起着决定性的影响。

其次，“顾客是上帝”的称呼已经极不适应像思科这样跨越多个国家、拥有3万员工的世界大型跨国公司的身份，甚至会带来许多不必要的麻烦。

许多人亲眼看到思科公司是如何一步步通过兼并从而像滚雪球一样从一个硅谷小公司发展今天的盛势，跨洋过海，翻山越岭，兼容50多个国家近3万名员工，而且公司仍以每年招聘20

叩人的速度不断扩张，员工的国籍、肤色、宗教信仰等有很大的差异性。

随着兼并活动的加速进行，思科公司面临越来越多的陌生文化环境，钱伯斯不能不考虑由此带来的文化摩擦。

钱伯斯认识到，文化差异对于跨国公司（尤其是经营地域分布极广的跨国公司）是极重要而又繁琐的变量。跨国公司是跨地域、跨民族、跨政体、跨国体的跨文化管理的企业，多元文化因素对跨国公司的影响是全方位、全系统、全过程的。

随着思科的昂头挺进，摊子越铺越大，公司越来越需要考虑子公司所在地的文化环境，甚至需要未雨绸缪，预先考虑未来的情况。

“顾客是上帝”这个称呼具有明显的欧美气息，在公司发展初期尚可通行无阻。上帝，本身就是基督教文化的核心嘛，打着上帝的旗号甚至还能够加强公司的凝聚力，也能在共同信仰的同一片天空下拉近与广大客户的心理距离，利于沟通。

但公司进入 20 世纪 90 年代后加速发展，跨越大洋，打入各国，而并非以往单纯的基督教世界，现在更包括了伊斯兰教世界、佛教世界等等，“上帝”一词不能够被普遍接受。特别是在伊斯兰世界中，穆斯林们信奉“真主安拉，是惟一神；穆罕默德，是主使者”的宗教信仰，是不会接受“上帝”这一称呼的。在宗教信仰的指导及历史的影响下，“顾客是上帝”的口号在这些地方都是不适用的。

因此，思科公司需要一个能够被广泛接受的口号，但同时新口号仍需保留原来口号表达出的“顾客至上”的思想。另外，公司也不能在各地使用不同的口号，出现什么“顾客是真主”，“顾客是佛祖”之类的不伦不类的东西，这样也不能使思科公司以一个统一的形象出现在世人面前。

想来想去，钱伯斯设计出这样一个新颖别致而又生动形象的新口号。

“顾客是首席执行官”这个新提法成为指导全体思科员工具体实现“顾客至上”的指南针。

伯纳德·阿尔诺

作为全球最大的精品公司，路易—威登集团（LVMH）总资产高达 330 亿欧元。而阿尔诺持有该公司 47.5% 的股份，是 LVMH 最大的个人股东。52 岁的阿尔诺生性沉稳，甚至有些寡言，不喜欢在媒体上抛头露面。多年来，国际精品界一直流传着一种说法：在贴在伯纳德—阿尔诺身上的所有标签中——“法国首富”、“精品界的拿破仑”、“时尚人”等等——有一个可能更适合这位莫测高深的法国企业家：一匹穿着开士米衫的狼。在 2004 年《福布斯》杂志全球富豪排行榜上显示，这位法国人的净资产为 122 亿美元，排行第 21 位。

阿尔诺进入精品界有些鬼使神差。阿尔诺家族原本做的是建筑生意，他在大学时选修的课程也与精品行业毫无关系。不过，他非常崇拜法国著名时装设计师克里斯蒂安·迪奥（1905—1957）。1984 年，35 岁的阿尔诺从综合工科大学研究生毕业后，决定投身时装界。在家族的鼎力支持下，他击败众多强手，收购了长期亏损的纺织品公司——博萨克集团（Boussac）。醉翁之意不在酒。他相中的并非博萨克，而是该集团旗下已作古的设计师迪奥命名的时装公司。1987 年，“贪婪成性”的阿尔诺把目光投向了 LVMH 公司。或许是时势造英雄，20 世纪 80 年代末正好赶上经济不景气，阿尔诺得以非常低的价格大量买进 LVMH 公司股票。他利用该公司管理层之间的权力斗争，经过一场颇为艰苦的官司后，终于如愿以偿地把 LVMH 这家已成功的公司纳入掌中。阿尔诺的精品帝国至此已初具规模，他下一步要做的就是让 LVMH 的版图不断地扩大、扩大、再扩大……他的目标是要构建一个庞大的精品帝国，不仅包括精品时装，而且还有名牌手表、高档葡萄酒等等。说句大白话，他要赚有钱人的钱。

LVMH 所属的路易斯一弗伊顿公司（LouisVuitton）及酒类业务如 DomPerignon 和轩尼诗等的强劲现金流让他获得足够的财力收购各种精品品牌；手表公司、香水制造公司、免税商品连锁店、百货公司，甚至还有精品拍卖行。建立 LVMH 帝国过程中，阿尔诺以难于对付、严酷、冷静和机警而著称，一如别人封给他的外号“狼”。在英国黑啤公司吉尼斯公司（Guinness）和大都会公司（GrandMetropolitan）要合并成新的大都会公司（Diageo）时，他极力反对。他的反对是有理由的，LVMH 在吉尼斯公司持有重要股份。后来，在阿尔诺获得一笔数目可观的补偿金后，合并才得以顺利进行。

1997 年以来，该公司开设或收购了 500 余家商店，从化妆品连锁店到销售太阳镜和手表的专业商店等。2000 年，这些业务销售收入约为 24 亿美元左右。精品行业是高利润率行业，像路易斯一弗伊顿酒的利润率就高达 40%。零售业的利润率要远低于这个数。阿尔诺要想从零售业中大赚一把恐怕很难。

不过，好像没有什么东西能阻止阿尔诺不断的攫取。不久前他表示，INMH 公司的收购季节又到了。他说：“精品是一个特殊的行业，它不像造汽车或其它工业品。你得有勇于成功的激情。我想，最起码在未来 10 年，我还能继续玩得很开心。”

2003 年，LVMH 又收购了巴黎的 LaSamaritaine 百货商店，持有这家 130 年历史的百货公司 2 亿美元股份。他希望将它改造成一家精品商场，专门销售各种高档商品。伯纳德·阿尔诺的胃口已不满足于精品制造，他要进入零售业，使 LVMH 锦上添花。

1999 年夏，正当网络风头正劲之时，伯纳德·阿尔诺成立了当时欧洲最大的因特网投资基金，希望藉此建立一个强大的网上精品帝国。通过收购数十家网络初创公司，他建立了一个名为 Europ@web 的公司。他要与软银等公司一争高低。

伯纳德·阿尔诺还是赚钱了。他投入 Europ@web 只有 5 亿美元，光从账面上，他已赚了十几个亿。他投资另一个网络公司——LibertySurf 网站仅花了 5700 万美元，而据 Europ@web 公司经理声称，现在他在 LibertySurf 网站的股份价值已达到 10 亿美元。

高盛公司曾预测，从 2004 年第二季度开始，精品行业将陷入低迷。这一预言放在 LVMH 公司身上却不灵验。第二季度，LVMH 公司收入增长了 12%，达 29 亿欧元（25 亿美元）。2004 年上半年，虽然主要市场增长缓慢，但 LVMH 公司的营业收入仍增长可观。

与 2003 年同期相比，2004 年上半年 LVMH 营业收入增长了 12%，达 56 亿欧元（47 美元）。这主要得益于 LVMH 的时装和皮革制品分公司销售的强劲增长。上半年，LVMH 时装和皮革分公司总收入增长 18%，达 17 亿欧元。香水和化妆品分公司收入 10 亿欧元，增长 15%，其中 JAdore 分公司的香水销售额首次达到 1 亿欧元，是十多年来第一家获得如此巨大销售额的香水公司。零售业务收入也增长了 15%。轩尼诗酒则是 LVMH 的另一个明星。得益于 2003 年推出的轩尼诗纯白葡萄酒，2004 年上半年轩尼诗酒总营业收入增长了 23%。

该公司预测，全年的总收入及营业收入增长不低于 10%。而在精品行业排在第三位的古驰公司却降低了全年的销售和利润预期值。面对大好形势，最高兴的莫过于伯纳德·阿尔诺了。不过，业内专家越来越担心，由于伯纳德·阿尔诺的手伸得太长，进入了一些利润率远低于精品行业的领域，LVMH 的前景可能会受到影响。

比尔·盖茨

比尔·盖茨，1955年10月28日出生在美国西雅图的一个典型知识分子家庭。父亲是律师，母亲是教师。

20多年前，微软由比尔·盖茨和一个好朋友在学生宿舍中创立，现已成为今天资本总量达到美国第二位的大公司。作为市场主宰力量的微软至今没有表现出任何衰败迹象，它仍在以每年40%以上的利润增长；它狼吞虎咽一个接一个新的市场，以增加自己的收入。

世界首富比尔·盖茨敛财的速度惊人，仅用13年时间就积累了庞大资产，美国《福布斯》杂志最近公布的全球200名亿万富翁中，比尔·盖茨连续4年名列榜首。美国的传媒常常不由自主地将他神化，奉他为“21世纪第一财神”。

1985年的一天，一个四年级老师对西雅图维尤里奇学校当图书馆员卡菲里说，她有个学生总是最先完成功课，他需要干点别的对他有挑战性的工作。“他可以来图书馆帮帮忙吗？”她问。“带他来吧。”卡菲里说。

不一会儿，一个穿牛仔裤和圆领衫，长着沙色头发的清瘦男孩进来了。

卡菲里向他讲了杜威十进制分类藏书法，他很快明白了。然后，卡菲里让他看了一堆卡片，上面的书目都是逾期很久未归还的。但现在卡菲里怀疑这些书其实已还，只是夹错了卡片和放错了地方，需要查找核实一下。

“这是否有点像侦探工作？”他问。

卡菲里说：“是的。”

他便劲头十足，像个真正侦探似的干开了。

到他的老师进来宣布“休息时间已到”时，他已发现了3本

夹错卡片的书。他还想继续干下去。但老师说他得出去呼吸一下新鲜空气。

第二天早晨，他很早便来了。“我想今天把夹错卡片的书全找出来。”他说。到下午下班前，他问卡菲里，他是否已够格当个真正的图书馆员，卡菲里说这毫无疑问。并称赞他做事勤奋。

几星期后的一天，卡菲里在办公桌上发现一张请柬，是那个整理图书的学生请他去家里吃晚饭。

在那愉快的晚宴结束前，那位学生的妈妈宣布，他们全家将搬到另一个地区去。她还说，她儿子最舍不得的就是维尤里奇图书馆。

“今后谁来找遗失的书呢？”他问。

到他搬家时，卡菲里很不情愿地同他分了手。这男孩乍一看似乎很寻常，但他做事的那种专注和热情却使他显得与众不同。

卡菲里很想念他，但几天后那个男孩突然又来到他家，快活地说：“那边的图书馆不让男孩干活，妈妈又把我转回了维尤里奇。”

卡菲里当时就该想到，做事这样专心致志的孩子，是可以抵达自己的任何目标的。但他万没料到的是，他会成为今天信息时代的奇才。他就是微型软件大王：比尔·盖茨——今日美国最富的人。

比尔·盖茨的小学和中学是在西雅图一个私立学校读的，那时他就迷上了电脑。老师们在回忆盖茨读中、小学时的情况时，都说他的智力并不超群，至少在“中小学诺贝尔奖”中从没有他的份。中学的学监说他是“低质学生”。他自己喜欢的功课总是很高分，如数学和自然科学，但他总是把其他科目弄得一团糟。后来盖茨在哈佛上了几年大学，然而他还是无法集中精力学好那些激不起他兴趣的课程。再后来他又到剑桥大学求学。他原先是想学经济学的，不知什么原因改变了主意学了法律，就这样还是没有坚持下来。但据他自己说，自己在十几岁的时候就预见到低成本的计算机可能会具有冲击性影响。他对电脑情有独钟，玩起来可以废寝忘食。在许多人的眼里，盖茨的父母对盖茨的学习简

直是放任自流，而对盖茨“不务正业”搞他的“电脑游戏”却给予充分的支持，正是父母给了盖茨一个宽松的学习和自我发展的天地。

虽然盖茨在课程上总是随自己的喜好行事，然而在知识上并没有多少缺陷，这可能归结于他平时的博学强记。早在少年时期，他就养成了喜爱读书的习惯。他阅读的范围几乎无所不包：像百科全书、史书、自然科学和杂志、小说。只要能找到的，他都不放过。在初中时，他迷恋上拿破仑，以至于把所有能够找到的有关拿破仑的著作都弄到身边。

盖茨是个天分很高而又爱读书的学生，即使后来成为亿万富翁，业余时间仍读得如醉如痴。到了现在，他接见要人前，仍会下苦功夫研究他们的背景材料。在他花近亿美元买下达·芬奇手抄本前，也尽可能阅读有关达·芬奇这位多才多艺的艺术家的书籍，其中包括这本手抄本的译本。最近，他又对生物工程学、进化论、大脑构造着魔了，但他最感兴趣的仍然是名人传记。

人们时常可以在机场遇见富有后的盖茨，他仍然是便装、圆领衫和运动鞋，甚至都不是名牌。他也仍喜欢独来独往而不是前呼后拥，人们很难发现他有什么显著的变化。见到熟人仍然是那么随意和洒脱。

人们常常奇怪盖茨这位最上流社会的当然人选，不像其他那些富豪一样着意于修饰，喜欢名牌，也不雇佣自己的私人司机或包机旅行。盖茨对此自有一套见解，1991年在向《花花公子》杂志解释这个问题时，他说道：“这是一个不好的榜样。我认为你如果习惯了这些享受，你就不能再像普通人那样生活。我就喜欢像普通人一样生活，这就够了。我害怕去习惯这些享受。”

盖茨不是一个吝啬的人，除了与合伙人艾伦共同捐款给湖滨中学之外，他还向他父母的母校，华盛顿州立大学捐赠了1200万美元，这可是笔惊人的数目。同时，他个人还给弗雷德·哈特金森癌症研究中心捐助了100万美元。

盖茨近5年向社会捐款高达10亿美元以上。但他并没有挥金如土、逍遥度日的恶习。

一次，盖茨和一位朋友同车前往希尔顿饭店开会，由于找不到普通车位，朋友建议把车停在饭店的贵宾车位。“这可要花 12 美元——不是个好价钱”，盖茨不同意。

由于盖茨的固执，汽车最终没停放在贵宾车位上。到底是什么原因使盖茨不愿多花几元钱呢？原因很简单，盖茨作为一位天才的商人深深地懂得：花钱应像炒菜放盐一样恰到好处。

史蒂夫·乔布斯

史蒂夫·乔布斯，美国苹果电脑公司的创始人。1955年2月24日，生于美国旧金山，是个由养父母抚育大的孤儿。

这个被人们称为“硅谷狂夫”的年轻人，创造了现代天方夜谭：他以东拼西凑的1300美元起家，在不到5年的时间里，推出的苹果个人电脑席卷了全球。苹果2号电脑的生产和销售获得巨大成功，1978年就卖出8000台。1979年就翻了4倍，达到3.5万台，销售额也达到4700万美元。“苹果”成为个人电脑的代名词，一场“个人电脑革命”也随之在美国轰轰烈烈地展开。到1980年，年仅25岁的他已拥有数亿美元的个人资产，成了有史以来最年轻的白手起家的亿万富翁。他成为白宫的座上客，美国总统里根对他十分赏识，称他是美国人心目中的英雄。

1982年2月号的《时代》杂志把乔布斯作为封面人物；3月份的《生活》杂志也刊出他的照片，并刊登文章对他推崇备至，称他是花钱都买不到的至宝；1984年的《商业周刊》也以他为封面人物，并刊出“乔布斯董事长的金玉良言”。

乔布斯小时淘气、聪明，又好动。

刚满10岁的乔布斯迷上了一样东西：电子。这个小东西似乎对他有无限的吸引力。

有一次，乔布斯在制作一种频率计数器时，仅因缺少一个零件，就直接给著名的惠普公司创始人之一休利特先生打电话，请求帮助，休利特先生最后居然被他说通了。

还有一次，乔布斯和好朋友沃兹看到莫斯技术公司在旧金山市举行韦斯康计算机展览会，并出售它最新生产的6502微处理器芯片。使他们惊喜的是，该芯片售价仅为20美元。微处理器是计算机的核心部件，有了它，再配上存贮器和外围设备不就可

以组成一台微型计算机了吗？

他们还想，我们准备制作的是一台微型的通用计算机，它可以用来解决各种计算和数据处理问题，光有硬件不行，还必须配上软件！就这样，易学易用的 BASIC 语言用到了 6502 芯片上，恰到好处。就这样，一台完整的通用计算机的雏形完成了。

仅仅几个星期，电脑就装好了，试操作时性能合乎设计要求。乔布斯兴奋地拿起希尔老师送给他的照相机。给这台计算机拍了照片，他还给这台电脑起了一个好听的名字：“苹果”（Apple）。这是世界上第一台个人电脑，诞生于 1976 年。

可“苹果”机的生意清淡，“公司”的处境日趋艰难起来。

一个偶然的机遇给“苹果公司”带来了转机。1976 年 7 月的一天，沃兹在“家庭计算机俱乐部”示范操作了“苹果”机，当时除了往日的伙伴外，还有一位“财神”——零售商保罗·特雷尔在场。乔布斯早就瞄准了这个机会，他请特雷尔亲自操作一下，随后又滔滔不绝地向他介绍这台新型电脑的独特优点，最后像做广告似的加了一句：“您会越来越喜欢这台电脑的。”特雷尔全神贯注地看着、听着、操作着，脸上渐渐地露出了微笑，他果然喜爱上这台电脑，认为“苹果”机大有前途，表示愿意与他们保持联系。

第二天，乔布斯来到特雷尔的商店，开门见山地说：“我是来与您联系工作的。”“来得真快啊！”看着小伙子稚气未脱的脸上坚毅而认真的表情，特雷尔不禁被感动了。他决意冒一次风险——订购 50 台整机，但要求一个月内交货。在计算机技术日新月异的年代，市场行情瞬息万变，时间就是金钱。乔布斯呢，二话没说，爽快地答应了这一期限。他相信沃兹和自己的能力。随即两人签约，拍板成交，这可是做成的第一笔“大”生意，乔布斯心花怒放。他连蹦带跳地跑回自己的车库，向沃兹报告这一喜讯。

他们冒着酷暑，没日没夜地干了起来，时间紧迫，成败在此一举，为了“公司”的生存，他们豁出去了。他们还请来了第一位“雇工”——乔布斯的妹妹，请她帮助装机芯。就这样，他们几乎每天都在挥汗如雨、顽强拼搏中度过，每周工作 60 小时。

他们终于在第 29 天奇迹般地把 50 台“苹果”电脑如数交给了商人特雷尔。望着沃兹和乔布斯消瘦的面容，特雷尔打心眼里佩服。

50 台整机在特雷尔手里很快销售一空，“苹果公司”名声大振。

在苹果 2 号电脑即将推出之际，乔布斯意识到，要想在竞争激烈的电脑市场销售成功，除了产品本身优良外，还必须借助于新闻媒体的宣传和引人注目的好广告。他决定不计成本，一定要找到一家最好的广告商和公共关系负责人。他找到著名的麦克肯南广告代理公司。开始，这家大公司对乔布斯这个无名小卒极不放心，生怕坏了自己的名声，便婉言拒绝了。但乔布斯铁了心，非要麦克肯南公司来当他的广告代理人不可，他每天打三四通电话死缠硬磨。这种死命坚持的作风令麦克肯南这位公关专家深为动容，终于同意接手苹果公司的广告业务。

1976 年，在乔布斯和一名伙伴的努力下，苹果电脑公司从无名小辈一跃而成为世界上最著名的微型电脑制造厂家。乔布斯因此成为名噪一时的风云人物。

但是，随着乔布斯地位和声誉的不断上升，他的自负感也与日俱增，他变得惟我独尊，独断专行，从而对公司的管理固步自封，致使苹果电脑公司财务状况出现亏损，开始走下坡路。

1983 年，乔布斯看中了精于推销的斯卡利，以高薪为诱饵，把他从百事可乐公司挖到苹果电脑公司，担任总经理。起初，二人关系密切，情同手足。但是好景不长，1985 年初，苹果公司财务收入每况愈下，斯卡利力主改革公司经营方式，乔布斯却执意反对。由于彼此意见相去甚远，难以合作，斯卡利想踢开乔布斯，乔布斯也企图挤走斯卡利。1985 年 9 月 17 日，乔布斯终于不得不向苹果电脑公司董事会提出辞呈，被逐“下野”。

乔布斯惨遭失败后，人们普遍认为他绝无东山再起的可能。但乔布斯并没有退隐山林之念，他吸取在苹果电脑公司的惨痛教训，一反过去的傲慢作风，以新乔布斯的面貌建立新的公司。

辞职后，乔布斯自己先后出资 1200 万美元创办了耐克斯特

公司。他从苹果电脑公司挖走了 5 名高级技术人员，建立了新公司的技术骨干班子。更为可贵的是，乔布斯不记前嫌，能和他在苹果电脑公司时的宿敌国际商用机器公司建立联系，国际商用机器公司同意为乔布斯的新产品提供某些零部件，这对乔布斯的再次成功大有佐助。

在耐克斯特公司内部，乔布斯近似“脱胎换骨”了。他“礼贤下士”，对各种不同意见能够洗耳恭听。他亲自参加产品制作，并去日本研究过机器人技术，还遍访各所高等院校，询问教师、学生们需要什么样的电脑。

经过三年默默无闻的苦干，终于推出了新的杰作——耐克斯特电脑。耐克斯特电脑一出台，就以其超群的多功能赢得专家们的承认和赞许。

史蒂夫·乔布斯从成功到失败，又从失败再到成功，他从失败中尝到了凄苦，学到了不少经验，一改过去的作风，更加令人钦佩。

迈克尔·戴尔

迈克尔·戴尔，全球最大的电脑直销商，美国戴尔公司创办人。1965 年出生在美国曼哈顿的布朗克斯。父亲是一名牙医，母亲是经纪人。

戴尔创立自己的公司时年仅 19 岁。他所创立的直销模式，改变了人们购买个人电脑的方式。时至今日，这种方式已经风靡全球。他的公司——戴尔计算机公司好似一台金钱发动机。在《财富》杂志评出的最大 500 家美国公司中，戴尔公司是惟一一家连续三年销售额和收入年增长率均超过 40% 的公司。从 1990 年以来，戴尔股票价格上涨了 296 倍！根据 2002 年初美国《商业周刊》的一项调查报告，全球表现最佳的 100 家 IT 公司排名中，戴尔电脑位居榜首（微软排名第八）。

戴尔公司现为美国商业 Computerworld/Smithsonian 奖委员会成员，并以领袖卓见，多次获电脑、金融及商界奖项。

戴尔在美国《商业周刊》1996、1997 和 1998 年三度入选最佳管理者。

意识到经营电脑的无限商机

在戴尔刚刚接触电脑的时候，他用自己卖报纸存的钱买了一个硬盘驱动器，用它来架设一个 BBS，与其他对电脑有兴趣的人交换信息。在和别人比较关于个人电脑的资料时，他突然发现电脑的售价和利润空间很没有常规。当时一部 IBM 的个人电脑，在店里的售价一般是 3000 美元，但它的零部件很可能六七百美元就买得到，而且还不是 IBM 的技术。他觉得这种现象不太合理。另外，经营电脑店的人竟然对电脑没什么概念，这也说不过去。大部分店主以前卖过音响或汽车，觉得电脑是下一个“可以大捞

一票”的风尚，所以也跑来卖电脑。光是在休斯顿地区，就忽然冒出上百家电脑店，这些经销商以 2000 美元的成本买进一部 IBM 个人电脑，然后用 3000 美元卖出，赚取 1000 美元的利润。同时，他们只提供顾客极少的技术服务，有些甚至没有售后服务。但是，因为大家真的都想买电脑，所以这些店家还是大赚了一笔。

意识到这一点后，戴尔开始买进一些和 IBM 机器里的零件一模一样的零部件，把他的电脑升级之后再卖给认识的人。他说：“我知道如果我的销量再多一些，就可以和那些电脑店竞争，而且不只是在价格上的竞争，更是品质上的竞争。”同时他意识到经营电脑“商机无限”。于是，他决定投身于电脑事业。

“我不得不放弃学业了，”他对父母说，“我想开办自己的公司。”

“你到底想干什么？”父亲问。

“跟 IBM 竞争。”他耸耸肩，轻松地回答。

“跟 IBM 竞争？”现在他的父母真的为儿子担心了。但是，迈克尔不管父母怎么说，坚持不改变主意，他还是那句话：这主意不错，为什么不去试试。于是他们达成协议：暑假时他可以开办自己的计算机公司，若是不成功，那么 9 月份新学期就必须回到学校里去。

回到休斯敦，迈克尔用所有的存款开办了“戴尔计算机公司”。此时是 1984 年 5 月 3 日，他刚满 19 岁。

坦诚地面对困难和错误

在遇到困难的时候，戴尔总是正面迎接问题，而不否认问题存在，也不找借口搪塞。戴尔公司用这种斩钉截铁的态度去面对所有错误，坦白承认：“我们遇到问题了，必须进行修正。”不过，这样做并不容易。当坏消息传来或发生令人失望的事情时，人自然会畏缩逃避，希望奇迹出现，但奇迹通常不会发生。事情发生的速度很快，所以必须做到立即掌握问题，马上进行修正。戴尔公司可以从市场表现和工厂制造过程，立即得到所有事情的资料，包括产品、需求趋向、品质数据等。度量表不但会在工厂

内公告，也会通告全公司。销售人员以分钟为单位来计算进度。公司内的每一项活动都附有一份度量表，即使是法律、公共关系及人力资源这类的软性活动也不例外。这些度量表不只是数据或统计，还包括顾客的选择，甚至极度难堪的负面反应。

戴尔公司把与不满意的顾客对话的机会，视为自我改进与学习的良机，使自己可以更具竞争性。戴尔公司的口头禅之一是：“不要粉饰太平。”这话意思是说，不要试图把不好的事情加以美化。事实迟早会出现，所以最好直接面对。当戴尔公司面对一项经营不善的事业时，便会自问：“究竟出了什么问题？这项生意应该有良好的表现吗？我们在执行、策略或管理上，是否出了问题？这项生意是否永远无法行得通？我们应该现在就减少亏损吗？”

大胆采用锂电池

敢冒险，是许多知名企业家的一个共同特点。世界上最会赚钱的人，似乎都与某种机遇相联，其实，并不是只有这些人对市场商机有一个特别敏感的鼻子，很多人和他们一样看到了机会，但却不敢冒险。

戴尔认为，冒险意味着一种行动，行动起来的人的机会，总比那些只会坐而论道的人的机会来得多。

1993年1月份，戴尔在日本成立戴尔分公司没多久，就和索尼公司的人员会晤。会中讨论了索尼已经发展出来的显示屏、光学磁盘及CD—ROM等多媒体技术。会议快结束时，一位年轻的日本人跑到戴尔面前说：“戴尔先生，请等一下。我是能源系统部门的人，我想跟您谈一谈。”

戴尔留了下来，想听听他说些什么。他拿出一张又一张的表格给戴尔看，满满写着关于一种新电池的功能，而这种电池称为“锂电池”。戴尔明白，他想把锂电池卖给戴尔公司，供笔记本电脑使用。凡是使用过笔记本电脑的人都会说，他们最大的期望是能拥有电力寿命长的电池。在1993年，大部分笔记本电脑里面的电池，电力在两个小时后都会耗尽。根据索尼工程师的功能测

试表格，锂电池的潜力可以持续 4 个小时以上。与传统的镍氢电池比较，锂电池在电力与重量之间的密度更大。使用锂电池可以节省半磅的重量，但能多出 50% 的电池寿命，更不用说电池组还有存储智慧，可以更有效地管理电力，能进一步延长电池的寿命。

决定采用锂电池是一个艰难的决定，锂电池在那时候是一种崭新的技术，因此也是有风险的。由于戴尔公司的系统无法同时支持锂电池和镍氢电池，所以必须在两种电池之间做一个抉择。虽然索尼方面对于戴尔公司不断提出的问题一直有很好的解答，却没有人敢说锂电池一定能发展得好。当然，锂电池会让戴尔公司与众不同，这点毋庸置疑。而这项技术当时没有其他公司生产，以戴尔公司的需求量来计算，索尼公司在供货给戴尔公司之余，不会有存货卖给别的厂商，竞争者光是想取得这项技术，至少就要花一年的时间。如果一切顺利，戴尔公司的产品将会在电池寿命和体积与重量上，占有非常大的优势。

戴尔决定冒一次险。在他的积极倡导下，配备了锂电池的 LatitudeXP 机种，在 1994 年 8 月问世。立即，戴尔公司笔记本电脑的销售量大增，原本在 1995 财政年度的第一季只占系统收入的 5%，到第四季已达 14%。