

商

略

以平取信

出主權

第五篇

普大子路

異態天井

出神入化

第六篇

致長城

對

天之大

第二篇

個潮既

物是天祥

這書

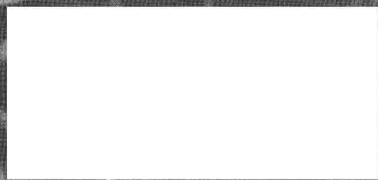
第五篇

快半拍

這書

占先





商

略

图书在版编目 (CIP) 数据

商略 / 钟文编著. — 北京: 长安出版社, 2002. 12

ISBN 7-80175-028-4

I. 商… II. 钟… III. 管理学—中国—古代 VI. C93-092

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 099738 号

商 略

编著: 钟文

出版: 长安出版社

社址: 北京市东城区北池子大街 14 号 (100006)

发行: 全国新华书店经销

电话: (010) 85111378 65270593 (传真)

印刷: 北京海事印刷厂

开本: 880×1230 1/32

印张: 30

字数: 640 千字

版次: 2003 年 10 月第 1 版 2003 年 10 月第 1 次印刷

印数: 1-10000

书号: ISBN 7-80175-028-4/C·007

定价: 48.00 元 (上下册)

(如有印装错误 本社负责调换)

勇攀事业高峰

人，必须有创意和企图心，才能建立个性和勇气。

保罗可能真的不是一名天生的企业家，他早期并没有表现出成为一名企业家的渴望或魄力，也并不具备这个方面的才华。

幼年时，保罗只是对柠檬水特别喜爱，其最大的梦想也不过是能摆个卖柠檬水的小摊而已。但是，这个梦想最终还是未能得以实现。像当时许多的少年小朋友一样，他还是一位热心的玻璃珠和汽车目录的收集者。据他自己讲，这是他“小时候对做生意的最接近的情况”。除此之外，他顶多也不过是在推销杂志订户方面有点小小的成绩。

青年时期，保罗的梦想是进入美国外交部成为一名外交官，或者是成为一名作家。“如果我有一个或两个兄弟可能：接替父亲的事业，我无疑会成为一名外交官或作家。”他从未表露过进入商界的意思。然而事实上，保罗并没有兄弟，由于“我对我父亲、他的员工以及他的公司的股东有一种责任感，使得我放弃我自己的野心，而投身于家庭事业”。

一旦他决心从商，保罗就不想成为一个只会跟着人家后面





跑，学着人家穿衣服，盲目地接受人家的价值观念或主张的人；他也不愿意成为某家大公司组织里的一分子。因为在他看来，这种人只不过是事业机器中的一个零件，随着整部机器的转动而转动罢了。既然立志从商，他可不愿意甘当这种配角的角色，他要演主角，他要把自己从父亲那儿继承过来的家庭企业拓展成为一个世界范围的石油帝国。

保罗朝着这个目标不断地努力着，并且充分利用他企业生涯中的每一次难得的机遇掀起他事业上一个又一个高潮，使他的企业不断地发展壮大。待到他在中东得以立足并开采出石油的时候，盖蒂机构已经是一个世界级的企业了。

显然这还不够，待做的事情还很多。要使得这个新的商业帝国茁壮成长，保罗机构还必须投入大量的人力、财力和物力，建造自己的油轮、输油管道、储油设施、炼油厂、加油站，从而才可能打破由“七姐妹”垄断的世界石油市场，建立起真正意义上的世界帝国。

保罗精心地制定了达到这一目标的计划。他将在中立区浅层开采廉价、天然的“废油”，然后用自己的油轮把它运到美国及其他地方，在他自己的炼油厂里进行提炼，并加速加油站的建造，建立起便捷的石油销售网络。令人惊讶不已的是，这一切竟是他于欧洲过着“游牧”生活，卷入了各种各样的个人纠纷之中完成的。

这是一项耗资巨大的计划。为了建立这个庞大的世界范围

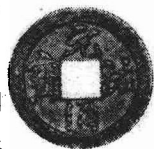
内的帝国，大约需投资6亿美元——相当于莎拉·盖蒂托管基金最初资金的200倍。

保罗的这一企图并没有瞒过明眼人。当时是奥本海默公司年轻的分析家、后来成为华尔街上叱咤风云的人物里昂·利维觉得保罗的这一夺取海滨石油公司的投票控制权的计谋，预兆着将来远大的投资利润。因此，普通股将远比优惠股值钱得多。

为了积累所需要的资金，保罗决定使用海滨石油公司的贷款，继续进行已经接近尾声的对海滨石油公司控制权的斗争。他当时正在使用太平洋西方石油公司的借贷权来资助中立区的石油开发。为了能继续购买海滨石油公司的股份，他得另辟财源才行。他为此采取了一系列独特而精明的财政行动。首先，他设法让使命公司借款1400万美元购买更多的海滨石油公司的股份。然后，他利用大多数股东宁愿得到一种固定品收入、求稳怕风险的心理，先给他们一点甜头向他们提供了一种可以支付少量现金股息的优惠股，代替他们当时已经拥有弱的不能支付现金股息的普通股。通过这种途径，他就可以拥有多数股份，从而巧妙地削减了海滨石油公司股份的数量。

1952年，保罗最终获得了他的帝国里最大企业的投票控制权。

于是，他便可筹集到足够的资金去建造他的世界性的石油帝国。他在生产、运输、提炼、销售方面全方位地扩展着，盖



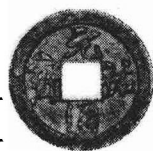
蒂企业迅猛地成长壮大起来。

保罗似乎不必担心石油卖不出去，因为当时又是石油工业发展的一个黄金季节。50年代起，廉价的石油正在迅速取代煤而成为欧洲最主要的能源。从1960年至1965年，在共同市场各国中，石油在能源消耗中占的比重由原来的10%增加到45%，而煤的比重则由原来的74%下降到了38%。正是石油才推动了欧洲各国战后经济的迅速恢复和发展。

盖蒂企业的石油生产产量迅速得以提高。在当时的美国，进口原油远比在自己国家大陆的开采更便宜。中立区的石油被迅速地开采出来，产量也一增再增。从1953年9月起，在尔后的两年时间里，太平洋西方石油公司在中立区的25口产油井生产出了440万桶原油，比它在美国的56口油井的产量还多得多，保罗的计划是要用他在中立区生产的石油提供海滨石油公司大约一年的原油需求量。现在看来，到1957年末，海滨石油公司购买了一大部分太平洋西方石油公司在中立区生产的中东石油，使得海滨石油公司原本闲置的石油提炼能力得以饱和，公司的利润更是迅猛地增长。

保罗还不满足于在中立区已拥有的石油开采特许权，他还要求更多，他不断地努力着，企图在中东拥有更多的石油开采权。1955年，他差一点取得了重大成功——获取世界上最大的石油生产和出口国伊朗的石油产量的10%。

当时的情形是这样的。伊朗国王复位后，伊朗的石油生产



便被独立经营的美国石油商瓜分了。当时，美国国务院也加入了这一瓜分行列之中，并在各大石油公司之间起协调的作用。起初，国务院通过一家国际会计公司准备给太平洋西方石油公司和海滨石油公司各5%的伊朗石油产量的份额，这显然是一块大肥肉，令保罗兴奋不已，以至于夜不能寐。然而，保罗高兴得太早了。当时垄断世界石油市场的“七姐妹”显然不甘心就此让一个来自俄克拉荷马州的乡巴佬一下子就打破他们的垄断地位，给自己造成威胁。于是，它们一齐向国务院施加压力。在这场国务院与“七姐妹”的争斗中，国务院做了妥协让步。保罗得到的份额不足伊朗石油产量的1%。

这是一个狂吻，而非全心全意的拥抱。不管怎样，保罗究竟还是没有投资一分钱就可以每年收入大约100万美元。这是一个无本买卖。

保罗也没有占据中立区石油产量最高的地位——没有获得近海岸地区的石油开采特许权。在他与一家日本集团的竞争中，他又一次与幸运女神失之交臂。近海岸地区的石油蕴藏丰富。从50年代末开始，那里的产量是一日千里，而且那儿原油的质量比岸上发现的石油质量高得多。

但是，无论如何，保罗终究得以在中东立足，凭此他满可以在世界石油业中有所作了。

保罗那无与伦比的长远的眼光确实令人佩服不已。他又一次表现了他超凡的远见。保罗知道，在中立区相当浅的深度可



以找到劣质的石油，他只须让人在沙漠中钻几孔造价低廉、深度为800至1000英尺的浅洞，就可以发掘这种重硫石油的大油田。然而，阿米诺伊尔认为，这种“废油”不可能具有什么商业价值，因为它太难提炼了。

保罗却不这么看。他认为，在浅井里发现的阿米诺伊尔不愿去进行开采和提炼的“废油”，甚至可以被看作是中立区最有价值的资产。这种油含有酸性和腐蚀性，质量虽远远低于来自较深的伯格汉含油砂层的油，但储量却远比后者大；虽然在提炼方面有技术上的难题，但是这并非解决不了。因此，保罗决心采掘这种“废油”，将它提炼，并为它找到市场。

决心采掘“废油”并把它转变成具有商业价值的产品是保罗经过深思熟虑、充分估算的结果。他知道，如果坚持一分钱掰成两半花的原则，把采掘这种废油的成本压至最低水平，那么开采一桶石油大约需20美分的成本，再加上每桶交给沙特阿拉伯政府的55美分的开采税，他的每桶石油在运送之前的总成本大约为75美分。他也知道，鉴于质量的关系，这种“废油”提炼出来后在石油市场上的销售价格肯定会远低于最优质的石油的销售价格，即只能以每桶低于1.60美元的某个价格出售。即便如此，假定销售价格为1美元，他仍可以获得丰厚的利润，因为它的储量极大。

保罗的估算与他在中立区最聪明的油田工程师之一埃弗雷特·斯卡达的估算相差无几。斯卡达说：“那些原油也许是废

料，但是它的采掘成本之低令人难以置信。以区区25000美元在埃沃森区的浅区就可钻下1000英尺，这笔开支远远低于在加利福尼亚钻一口井所需的成本。如果使用抽机设备的话，每生产一桶油成本只有11美分，然后将这些石油送到附近的一个小炼油厂加工，每桶成本只有6至8美分。企业的一般管理费用保持在最低水平，这常常意味着压缩人员和生活费。保罗从不允许中立区的人员超过700人。”

令人惊讶的是，由于对石油的巨大需求，使得这种“废油”在经过提炼后在世界石油市场上的价格超过了1美元。这意味着保罗可以获取远远超过他的估算的利润，现在轮到对“废油”不屑一顾的阿米诺伊尔后悔了。阿米诺伊尔的总裁乔·坎伯兰视保罗为敌人而非朋友，然而，就连他也不得不赞扬保罗：“他可以告诉你每一口井的情况——它坐落在什么地方、钻探的成本是多少、每天的产量如何。他把这一切都记在脑子里，掌握了复杂的地球物理学和工程学知识，确实给人留下了非常深刻的印象。”有时候保罗的行为令人感觉到不可理解，甚至觉得他的有些行为显然过于多疑。保罗在中立区的工程师都是能独挡一面的人物，然而，即便如此，他们对他们仍然不放心，有时候他还会玩弄些小小的花招来检查他们的知识范围，考察他们是否称职，考察他们对油井的情况的了解是否与他一样的细致，这可不是瞎说。有一次，加思·扬去里兹饭店看望保罗时注意到，保罗改动了有关油井的某些技术数据。这是为





了检查他的工程师是否了解他们所写的内容而设计的一个计谋。

1958年，是保罗打入中东十周年的纪念时刻。为此，保罗的工程师、来自达拉斯的德戈利耶和麦克诺顿给他献上了一份厚礼——估计中立区的石油储量超过120亿桶，其中大多数，确切地说是75%，可以从保罗自己的浅井里采到。

然而，保罗对这样的估算数字不怎么相信，因为早在俄克拉荷马作为独立采油商的时候，他就知道，对油田的疯狂采掘意味着，这种情况下从地下储油层所生产的石油要比在精心控制下进行钻采时生产的石油少得多。因此，他认为，如果对立区的石油开采进行精心控制，那么中立区的每一口油井可以生产出比德戈利耶和麦克诺顿所估计的产量多50%的石油，那么这额外的50%就转化为利润。

不仅如此，为了追求利润的最大化，他把中立区的每一口油井都当作一个单独的企业，当作这个企业自己的利润中心，把费用分配到每口油井，严格控制成本。通过这种途径，保罗得以在很短的时间里就收回了在中立区所花的每一分钱。

保罗是个独来独往的人，他不喜欢受制于人。

1954年，沙特阿拉伯政府颁布了一项法律。根据这项法律，成立了一家由亚里士多德·欧纳西斯拥有的油轮公司，并因此而垄断了沙特阿拉伯的石油外运。为了能垄断石油外运，欧纳西斯不惜血本，重金贿赂了沙特阿拉伯的重要官员。这一

明目张胆的丑行不仅激怒了阿拉伯——美国石油公司，而且还惹火了国务院、中央情报局以及欧纳西斯的强劲竞争对手、在海上运输方面居于霸主地位的希腊人斯塔夫罗斯·尼亚霍斯。

保罗对此自然也是无法容忍。一方面，他于1954年夏开始与欧纳西斯商谈，以向他租借几艘油轮；另一方面，他着手筹划建立自己的油轮船队。

这是一项投资巨大的计划！他将耗资2.07亿美元建造第一艘超级油轮，以便将原油运往欧洲、美国和日本进行提炼。保罗对此雄心勃勃，踌躇满志。他对《时代》杂志说：“我的竞争者们背上了小油轮的包袱。我决心建造不小于46500吨的油轮，使他们的舰队相形见绌。”

在这个组建自己的油轮船队的计划中，保罗又一次尽最大可能利用了他具有的每一点有利条件。首先，他把建造超级油轮的地点选择在法国。因为在当时的法国，这种工作可以得到法国政府的补贴。而且，一位来自敦刻尔克的议员保罗·雷诺莱曾告知保罗的朋友维伊耶说：“我们的造船厂没有人订货。也许你的朋友保罗·盖蒂可以造一些油轮。”这样的话，在与法国的造船厂家签订建造油轮合同的过程中，保罗可以处于比较主动的地位，可以尽可能地把油轮造价往下压。

杰克·福雷斯特全权负责与法国造船厂的所有会谈。他是保罗在巴黎认识的一位朋友。福雷斯特是个美国移民，曾是战略情报局的特工人员，是个喜欢与保罗在一起追逐女色的极有



吸引力的人。与他有过交往的阿特·布赫瓦尔德发现他是一个确实有趣的家伙，是唯一愿意跟保罗呆在一起的家伙。当时福雷斯特在巴黎四处游荡，没有一份正式的工作。

但他交际很广。保罗也正是看准了他这点，才放心让他做自己的全权代表。最后，在维伊耶的协助下，他最终设法让一大批油轮在里纳泽尔造船厂制造，并且协定由法国政府补贴总成本的35%。然后他与许多美国电影公司做了一笔生意，使保罗能以相当于面值70%的钱购买法郎，以便支付他应交的65%的造船成本。这样，福雷斯特凭着自己的魄力和说服能力，给保罗省了一大笔钱——最终保罗只支付了45.5%的造船成本。这无疑是一个巨大的成功。

然而，即便是对这么一位在他建立世界帝国中立下汗马功劳的人，保罗给予的酬谢并不能说是慷慨的。事实上，在整个过程中所花费的100万美元的搭桥费没有一分钱是保罗支付的。福雷斯特不得不把它当作签订造船合同的佣金而与法国造船厂的管理干部们谈判。通过这件事，布赫瓦尔德更加深一层地认识到保罗非常爱嘲笑人，非常精明，非常迷人，像克利萨斯那样吝啬。

其实这也是布赫瓦尔德少见多怪的缘故。在这之前，关于保罗的近乎病态的吝啬的故事真是数不胜数。作为一个大富商、世界石油业中的巨子，他常常抱怨人们总赚他就餐的钱。有一次，在西德的马克西姆餐厅，作家埃尔莎·马克斯韦尔为

一群衣冠楚楚的国际大人物举行了一次晚宴，保罗也身在其中。晚宴结束时，马克斯韦尔交给保罗一张账单，要他结账。保罗什么话也没有说，他只是缓缓地从口袋里掏出钱来，只留下他自己的那一份便扬长而去。这一举动令马克斯韦尔气愤不已，她呆呆地站在原地，半天没有说出一句话来。

这样的事情不止发生在埃尔莎·马克斯韦尔一个人身上。曾在巴黎和南部见过保罗的欧洲人西蒙斯夫妇“不喜欢这个人”，但发现他“非常博学”。

保罗后来向里纳泽尔市长捐赠了2万美元。保罗·路易·维伊耶说：“当确信这是该做的事情时，他便把钱给了出去。”保罗后来得到了荣誉军团的勋章。

除了在法国的里纳泽尔造船厂制造油轮外，保罗还通过以货易货的方式，同日本三菱公司做了一笔同样有利可图的交易。他们以比普通油轮的价格低100万美元的价格，用原油和糖同当时正巧也在造船的三菱公司交换油轮。

于是保罗石油帝国里的运输原油的油轮队也组建起来了。

为了将开采和运输来的石油提炼成可做成能源的燃料，保罗展开了扩建和新建炼油厂的宏大计划。他计划投资6000万美元，用于翻建加利福尼亚州埃文的一个旧炼油厂；同时，他还计划投资2亿美元，在美国东海岸建一个新的炼油厂，专门提炼从中立区开采出来的原油。他还花了数量少得多的钱在丹麦建一家炼油厂，并在意大利买了一家炼油厂，以此作为打入北



欧和南欧的手段。

在美国东海岸新建的这座炼油厂坐落在特拉华威尔明顿以南15英里，这是一项规模超前宏大的工程，简直可以与保罗所崇拜的英雄哈德连修建的横贯英格兰北部用来阻挡麦克特人和苏格兰人的墙相媲美。为修成这个厂，需要搬走大约300万方的土，还要将800英亩沼泽地填高到海平面以上12英尺，形成一条通往特拉华河的40英尺深的运河，以使保罗的油轮船队可以进入港口。预计整个工程完成以后，将为海滨石油公司的加油站系统提供总共10万桶汽油。

海滨石油公司原本就有自己的销售网络，取得对海滨联合石油公司的控股权也使保罗有了为自己所控制的市场。为了使开采出来和提炼后的汽油可以迅速销售出去，他还加速了加油站的建造，以使海滨石油公司的彩旗飘扬于美国全境。他达到了这一目的。到50年代末，保罗投资21874306美元，将加油站的数量增加到3885个，使得该公司在全美石油市场份额所占比重排在第七。

保罗通过这一系列的计划终于实现了自己建立一个世界石油帝国的野心。在这一漫长的过程中，保罗一直把林肯所说的下面这两句话当作他一生的座右铭，指导他的事业活动。这就是：

人，必须节俭，才能富有。

人，必须有创意和企图心，才能建立个性和勇气。



保罗展开大规模的建立世界石油帝国的过程，也是他财富迅速增长、成为世界首富的过程。在保罗行使他在中东的采油特许权的十年间，即从1948年底美国经济迅速发展至艾森豪威尔总统第二届任期开始的1957年，盖蒂家族的财富增长了好几倍。由保罗和莎拉托管的基金共计8000万美元，现在市场上被估价超过3亿美元。这一成就远远地超过了道·琼斯工业股票。因为有“西方经济晴雨表”之称的道·琼斯工业股票在战后上涨行情的促进下增长近300%，莎拉·盖蒂托管基金现在被估价为2亿美元，几乎相当于它在1934年开始设立时的价值的70倍。然而，盖蒂石油公司价值3亿美元的股份并不是保罗到1957年秋以多种方式控制的全部股份。他已经创立了自己的帝国，通过连锁控制的方式去控制海滨公司、壳牌石油公司和使命石油公司。这一经济结构又给保罗控制的证券财富增加了3.5亿美元。与保罗有关的股份的市场价值总共达到大约6亿美元。这些财产还不包括皮埃尔饭店、墨西哥海滨别墅、斯巴达公司活动住房业务、艺术品收藏及石油储藏量的价值在内。

1957年，有“资本主义的圣经”之称的美国《幸福》杂志向当时的175个被认为财富超过5000万美元的富翁发了一张长长的问答表，并对其中的50人做了一次长时间的采访。在这一切完成之后，1957年，《幸福》杂志第10期公布了一个令全世界的人都深感惊讶的消息。目前居住在巴黎的加利福尼亚移民——琼·保罗·盖蒂是美国最富有的人，其纯财富大约为7亿

至10亿美元。

在这之前，年已65岁的保罗一直是个默默无闻的人。即便是他变成了大富翁之后，一个老同学在大街上碰到他时，还问他：“保罗，你在哪儿就职啊？”

《幸福》杂志宣布的这个消息大大地出乎公众的意料。因为在人们的脑海中，似乎对洛克菲勒家族、梅隆家族、杜邦家族、惠特尼家族、阿斯特家族、哈里曼家族等印象深刻，他们认为世界首富的头衔非他们莫属。他们似乎难以接受这样的事实：保罗是美国最富有的人。他甚至比另一个对漂亮女人有强烈爱好的狂人霍华德·休斯、正在用自己的财富建立一个政治王朝的约瑟夫·肯尼迪、神秘的船主丹尼尔·路德维格都富有。他们每一个人的财富大约只有2亿至4亿美元。

保罗对这一消息不知所措。他的反应令人难以相信，而且他自己的言行也都充满了矛盾。

在自传中，他一再声称：“我不喜欢讨论我的财富。”当有人问及他“你究竟有多富有”时，他总是说“我不知道，而且也没办法知道”，“这是不可能估算出来的”。在《幸福》第10期发行后不久，他也对他的大舅子韦尔·林奇说：“我不知道我有多少钱，也不明白他们怎么会知道我有多少钱。让他们去见我的律师好了。”

这种说法让人难以置信。像保罗这样精于证券的人，他不可能对自己的证券财富感到惊诧莫名。事实上，他曾与他的好