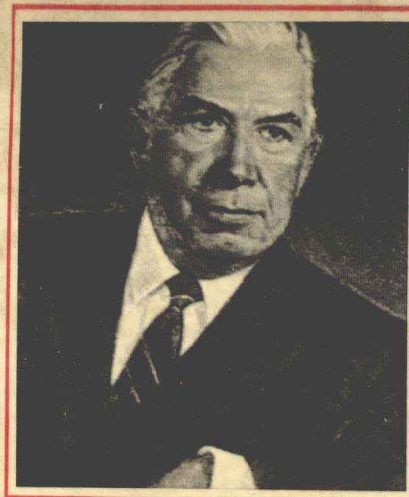


世界著名企业丛书

摩托罗拉的创业者



摩托罗拉的创业者

——保罗·高尔文的一生

哈里·马克·佩特拉基斯著

于友 孟宪谟译

摩托罗拉的创业者

——保罗·高尔文的一生

哈里·马克·佩特拉基斯著

于友孟宪谟译

人民日报出版社
1994年9月

(京)新登字 103 号

责任编辑:鲁 瑛

封面设计:沈 青

图书在版编目(CIP)数据

摩托罗拉的创业者/(美)佩特拉基斯著;
于友,孟宪谟译.

—北京:人民日报出版社,1994.10

ISBN7-80002-694-9

I. 创…

II. ①佩…②于…③孟…

III. 电子工业-公司-概况-美国

IV. F·279·712

摩托罗拉的创业者

——保罗·高尔文的一生

原著者:哈里·马克·佩特拉基斯

出版者:人民日报出版社

(北京金台西路2号)

1994年9月第1版第1次印刷

开本:850×1168 1/32

译者:于友 孟宪谟译

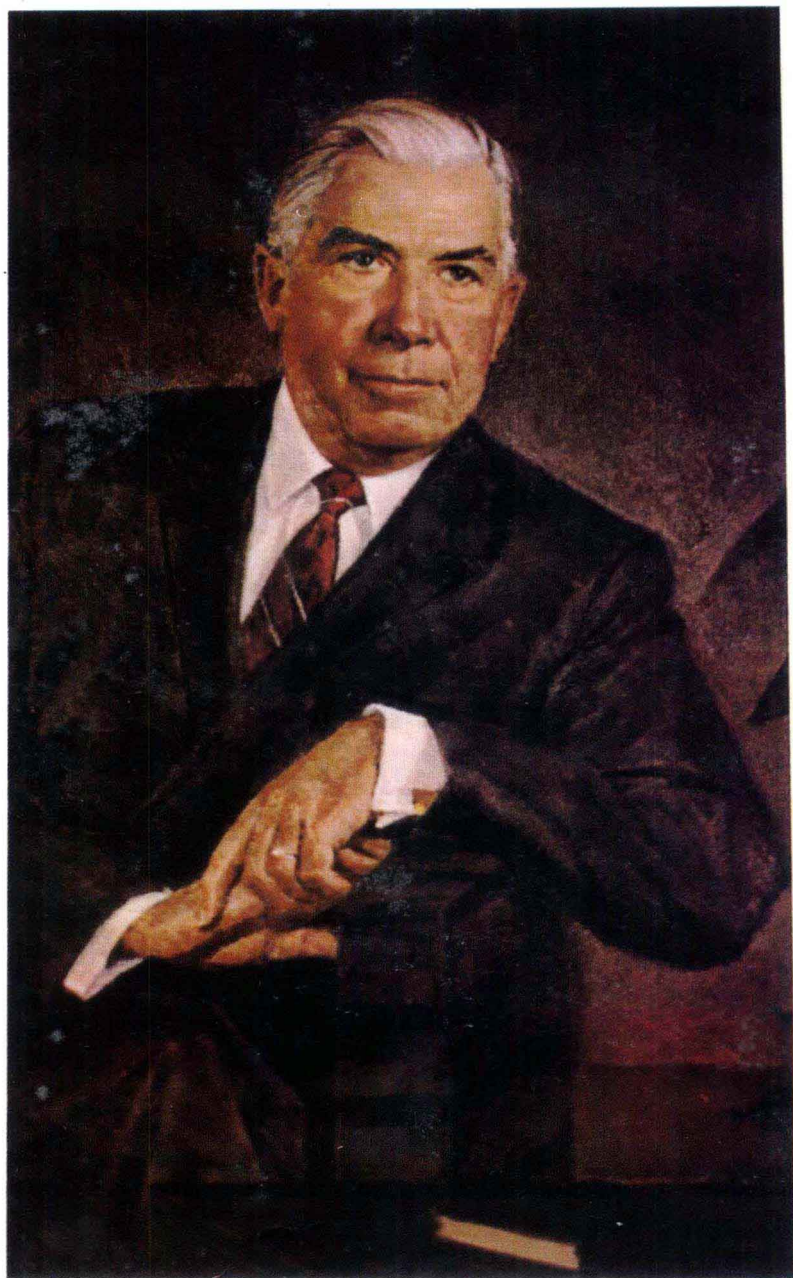
发行者:新华书店

印刷者:北京科技印刷厂

印数:1—6000

印张:7 字数:109千字

定 价:11.00 元



作者生平简介

哈里·马克·佩特拉基斯(Harry Mark Petrakis), 有生以来大部分时间在美国芝加哥生活。他是 15 本书的作者。其中小说 8 本, 短篇小说集 4 本, 回忆录两本, 还有本书, 即保罗·高尔文的传记。他所获奖赏, 包括在“全国小说书奖”中两次获提名奖。《太阳的鬼怪》(**Ghost of the Sun**)一书, 是他所写小说《帝王们的梦》(**A Dream of Kings**)的续集, 该书于 1990 年由圣·马丁出版社出版。他作为小说家讲学已达 25 年, 得过许多大学的荣誉学位。他有三个儿子, 现与妻子戴安娜一起, 在印第安纳州波特镇和切斯特顿镇附近的杜恩·阿克里斯生活。

本书第一版由美国摩托罗拉大学出版社于 1965 年出版,1978 年出版第二版,1991 年出版第三版,中文译本由中国人民日报出版社根据第三版翻译出版。

第三版序言

保罗·高尔文和他的五位同事，1928年在芝加哥的一处仓库楼内，创办他的公司。当1965年本书《创业者的风格》出版时，该公司的人员已增加到将近5万人，年销售额为5.17亿美元。到25年后的1990年，它在世界各地的办事机构和工厂所雇男女员工已达10万人，销售额为100亿美元。公司这么迅速的扩展，足以说明它经营得法，办事精明。

摩托罗拉的优势可以追溯到它最早茁壮成长时期。保罗·高尔文本人辛苦工作，选用良材，重视正直，对他工作的男女员工表露出明显的关怀。他珍视忠诚和同事关系，早在第一次世界大战中他作为一名炮兵军官时已在战斗中对此有所理解。他是一个支持战友的好兵，又是照顾他的部下的好军官。

《创业者的风格》（即中译本《摩托罗拉的创业者——保罗·高尔文的一生》）一书从1965年问世迄今，一直为读者所传诵。该书在美国摩托罗拉公司以及在世界各地的分支机构内部一直有人阅读。朝文译本已出版，日文版在计划中。本书已有德、法、中和马来等文种的摘译本。马来西亚槟榔屿市摩托罗拉系统的一个经纪人被问到她最喜欢公司的什么时，她回答说，“是保罗·高尔文开创的‘门户开放政策’。”由于她是保罗·高尔文1959年逝世10年后才诞生的，她的回答显示出，创业者关于行政人员与工人之间开诚布公地交往的思想已深入人心，并至今仍在实行。

当摩托罗拉将继续发展到21世纪时，它的传统的

要丢失,就愈加显得紧要。当经历过早年苦斗和磨难的最
后的员工离去时,本书的记载是将这些艰巨的开端告诉
新的年青雇员们的唯一媒介。当今后各代摩托罗拉人阅
读本书时,他们将重新发现保罗·高尔文所赋予公司直到
今天依然丰富的遗产,以及它们是怎样取得的全部经
历。

哈里·马克·佩特拉基斯

1990 年 12 月 18 日于美国伊利诺斯州绍姆堡

前 言

1959年，保罗·高尔文的家人劝说他开始回顾和记录他的童年经历和经营企业的经验。当年11月，他去世之前才刚开始记述。他口述的那些录音带的内容就成了本书的开篇。我最初也就是通过这些磁带认识他。

我从未接触过保罗·高尔文本人。我一直由于没有机会和他晤面和谈话感到遗憾，因为写传记是一种很精细的技术。它要求传记作者通过一个人在人世间的一些回忆录、追记、信件、电影片段和照片，来了解他一生中不可缺少的情节。

亨利·詹姆斯曾正确地论述过一个人在世时和他去世后这期间所产生的变化给传记作者带来的难处：“那些认为自己据有重要地位的人，他的形象被写得异常简单和简略了。回忆录所追记的人物被浓缩和强化了；漏写了一些事件，一些细微的事情没有描写；很明显，它只写下了一些受重视和偏爱的事情。”

这个分析之所以恰当是因为在一系列访问记中保存着保罗·高尔文的强烈的光辉形象。

高尔文创办了一个小小的公司，他在公司发展过程中起过生死攸关的作用。他从来不是像“大亨”那样的一种没有人性的人，他的一生至今为他的下属所充分理解。他从来没有那种大人物的高傲派头。他不仅仅是一个理想家，而且是一个不追逐时髦的实干家。他并不是一个工程师，而是一个推销员；不是一个发明家，却是一个以人民为行动依据的建设者。

他身材中等，体格并不特别强壮，但给人以精力充沛

的印象。他的谈吐生动，由于他善于辞令，几乎可以称为群众诗人。他有一次说起一个曾引起他不快的高级雇员：“他在那边坐着，谛听着自己的动脉的硬化。”

当他和下属通电话时，他那种洪亮的声音几乎要穿透那边的听话筒。他是一个有宗教信仰的人，一生忠于他的信仰，但是他不拘小节。他时常使用一些褻渎的语言。但这纯粹是用语问题，他认为这些词语可以适当地着重表达他的感情。

他毕生保持一种强烈的信念，即“只要我们坚持工作”一切都会顺顺当当的。他经常向他的经理人员着重指出，他的嗓音和他的巧妙的手势都显示着他精力旺盛。

尽管他重视行动，但是他仍常常抽暇和一位年长的雇员安静地坐在一起，探问一下家里人有什么病痛，或有什么个人问题。

他对于人和事都有一种精明的见解和感觉，但有时又由于他的固执变得十分迟钝。可是只要有人敢于争辩，说清事实，他能坦率地承认自己的错误。

当他任命他的儿子鲍勃当摩托罗拉公司的总经理职务时，他向包括他工厂的领班们在内的一群人员讲话，说明这次任命。讲话最后他说了这样的结束语：“在公司里我还是头。如果谁对这点还有什么问题，可以在下班之后到停车场去找我，我可以从你们之中随便挑选二人，以证明我的任命是正确的。”他从来没有操纵过他得力的工厂领班中的任何一个，而是放手让他们去干，由于他们对他具有亲切的感情和尊敬，他们就能做到他所希望做到的一切。

这种感情和尊敬确实使人们对一个人的记忆不致消失。凡是那些与他共事过的人们，都会经常记起他，记起他的争论、他的抱怨、他的批评和鼓励、他的劝告和安慰。

他的部属以至他的一些竞争对手们形容他时，往往用的一个词是“公正”。通常由于它成了一个被滥用的词，丧失了生命力和意义。但是，保罗·高尔文一生公正，并以一种非常的风度坚持正义。

这就是他的生平事迹。

**摩 托 罗 拉
的 创 业 者**

**MOTOROLA
UNIVERSITY
PRESS**

目 次

第三版序言	(1)
前言	(1)
第一章 高尔文的故乡哈佛镇	(1)
第二章 “如果你将遭到失败……那就 收场”	(9)
第三章 “人的力量是个强大的因素”	(1 6)
第四章 “让世界稳步走向民主”	(2 4)
第五章 电池和倒运	(3 4)
第六章 替代器和相互信任	(4 3)
第七章 不稳定的生命	(5 0)
第八章 车轮上的音乐	(6 2)
第九章 胜似兄弟	(7 3)
第十章 告诉他们真相	(7 9)
第十一章 “人是最重要的!”	(9 2)
第十二章 经营多样化——有风险的一步	(103)
第十三章 对讲机的品种	(112)
第十四章 “要冷静,运用洞察力,并祈祷”	(123)
第十五章 “在原地掉头”	(131)
第十六章 “以劳动换取的保障和为未来 的服务”	(142)

第十七章	“儿子是我的未来”	(154)
第十八章	“你要尽力多学……并正确地 运用这些知识”	(163)
第十九章	“如果我们要做这件事……那就 立即去做”	(173)
第二十章	“不要怕犯错误……放手去 干吧”	(178)
作者后记		(187)
译者后记		(189)

第一章 高尔文的故乡哈佛镇

保罗·高尔文于 1895 年 6 月 29 日生于伊利诺斯州中西部的一个名叫哈佛的小镇上。那里的人都是爱尔兰人。他是那些健壮的开拓者的后代，他们生于斯，繁衍于斯，并在这里去世。

哈佛镇位于麦克亨利郡的北端，距威斯康辛州的边界大约五英里。19 世纪中叶，小镇刚建立，四周的乡村都有一些分散的小道和绵延起伏的大草原。随着美国的南北战争和征伐印第安人的战争停息之后，一些移民和他们的子孙们就在这里定居了。1856 年芝加哥和西北铁路建成，并使哈佛成为铁路的枢纽，给小镇带来一个短暂的繁荣。现在它是铁路的两条支线的交会处，是这铁路所培育的许多中西部小镇之一。

镇周围是一片中西部平坦的大草原，草原多处点缀着一些小丘和树丛。一到秋季这里的树木呈现着紫色和金色。鹌鹑和草原母鸡在一些榆树和橡树的阴影处作了窝。四野里躲藏着不少野兔，丛林里挂满了各种浆果。

在冬天，灰色的阴沉沉的天似乎就压在一些房屋和谷仓的屋顶上，雪不停地下，大地呈现一片宁静安详的景象。

可是，小镇本身同世纪之初许多其他小镇一样，到处是一些粗糙和丑陋的房屋，此外就是春天泥泞不堪的马路，到冬天马路上都是那些车轮子压成的冰沟。

要说是 19 世纪美国思想家爱默生曾居住过的康科

德和林肯 1837 年迁来，一直居住到 1861 年当选为美国总统的斯普林菲尔德，有助于引起人们怀念，这是不错的。同样真实的是，这世纪初期的那些小镇大大有助于为许多美国人塑造与培育某种毅力和性格。在这方面，中西部的小镇有它独特的地位。

中西部的活力使边界猛烈地向荒野延伸。这里没有新英格兰那些巨大的统制家族，这里没有起领导作用的亚当斯家族、洛厄尔家族和霍姆斯家族，这里只有一些依靠土地上的资源营生的商贩、猎户、赌徒和投机分子。继他们之后到来的是一些甘心来过那种动荡生活的流浪者和农民，还有那些从人口较多的东部到来的大批男人和女人，他们都涌进了阿巴拉契安山脉和密西西比河之间那片大地。他们在这里安了家，用木料构筑了住房，开垦了土地，从而产生了一些乡镇。

保罗·高尔文毕生的一些观念都反映着他那小镇的传统，即一种直率而严肃的思想。他本人的友善又带有某种谨慎与机智，有时又显得非常温柔的性格，他对人与人之间忠诚的重视，他对人的精明的估价，他坚定的道德观念，这一切都反映着小镇最经久不衰的社会准则。

但是，在以往若干年，边界地区的传统又有所消蚀，活力已大部消失。小镇的独立性格已被超级市场、汽车、广播、电视和城市文化的影响所淹没。

今日的哈佛镇和社会转变中的许多其他小镇一样，也是农村与城市之间的一种平衡轮。它依然保留属于土

地的一些价值，以及它的较老的居民依然保有祖先遗留下来的性格、文化、传统等。

哈佛镇的一个老住户说过：“在这里人需要什么都有什么。我生在哈佛，哪天我还将死在这里。”不过，他不无遗憾地承认：“一些孩子外出上学或工作之后，就很少再回来住。”

这话一点不假。小镇的生活节奏终究不如大城市那么令人激动。小镇还有的是人们乐于坦率地交往，有作为邻居和朋友易于互相了解的思想。但是小镇的情调主要只适应那些坚决留下来的老人们的口味，而许多年青人已无意欣赏了。

高尔文要说的是：“如果他们在家乡无所留恋的话，就让他们走吧。”

早在他幼年时期，他就知道小镇之外就是城市。他记得他自己早年的追求和梦想，他同情那些嫌小镇死气沉沉，认为死守着土地没有意思，认为作为一个人就该远离家乡有所作为的青年们。

保罗·高尔文的外祖父是一个农民，名叫威廉·布里克利，他同他的妻子玛丽·安结婚之后就不再务农，迁居到哈佛镇，当了芝加哥和西北铁路上的一名信号员，直到死去。他们有四个子女，最小的是保罗·高尔文的母亲爱丽斯·布里克利。

在一些家庭文件里有一张威廉·布里克利的退色的照片，照片上的老人目光炯炯，身材瘦长而结实，四周围