

主编：李湛

A COLLECTION OF **世界富豪**
THE WORLD TOP **全传**
MAGNATES

【美洲卷】
第四册



美国

富豪家长 马孔·福布斯

零售大王 萨姆·沃尔顿

打印机之王 大卫·帕克

假日酒店之父 凯蒙斯·威尔逊

报业女王 凯瑟琳·格雷厄姆

A COLLECTION OF THE WORLD TOP MAGNATES

黑龙江人民出版社

主编 / 李湛

世界富豪全传

A COLLECTION OF THE WORLD TOP MAGNATES

· 美洲卷 ·
第四册



黑龙江人民出版社

目 录

第四册·美洲卷

打印机之王——大卫·帕克 3

大卫·帕克是美国惠普公司的创始人之一,他和同学从汽车库起步,首创一系列管理方法,如目标管理、开放式管理、走动管理、弹性工时等,已成为企业管理的经典范例。

硅谷新生/枝繁叶茂/雄鹰展翅/利润扩张
/领袖群雄/打印招牌/最好的战士/破坏金字
塔/更多的责任

假日酒店之父——凯蒙斯·威尔逊 77

一个绝妙的概念,为几十万人提供了养家

湖口、发财致富的工作岗位，更为亿万人创造了安逸舒适、流连忘返的“蜗牛之壳”。假日酒店的缔造者——查尔斯·凯蒙斯·威尔逊，将心比心，推己及人，用美好装点了世界。

借篷使风/草蛇灰线/推己及人/志同道合
合/大张旗鼓/无处不在/随心所欲/病笃投医
/虎威余存

报业女王——凯瑟琳·格雷厄姆 …… 149

一个女人，在厄运中不得不一次次挺身而出，勇担重任，在业界中实现过无数个“第一”；而她最伟大的成就莫过于扳倒了美利坚合众国的总统。她就是《华盛顿邮报》的女主人——凯瑟琳·格雷厄姆。

乍生就熟/甚器尘上/撼树蚍蜉/山重水复
/欲盖弥彰/剩勇将宜/羊狠狼贪/伤筋动骨
/传柄移籍

零售大王——萨姆·沃尔顿…………… 255

萨姆·沃尔顿坚持他的事业在任何不超过一万人的小城镇；而自己却穿着草裙和夏威夷衫，戴着花环在华尔街——世界财富聚

集地大跳草裙舞。他勤奋工作,也不拒绝娱乐。他到了另一个世界,而遗留下的财富足让他的妻子儿女占据《福布斯》世界富豪 20 强中的 1/4 席位。

渐入佳境/浑然天成/鹤立鸡群/分享合成
/趣味横生/孜孜不倦

富豪家长——马孔·福布斯 …………… 313

“刻在石头上的不是历史,历史是某人成就的事业。”马孔·福布斯凭借他操纵大众媒体的天赋,将《福布斯》杂志发展成每一位经商人士的必读指南。

此心有旁鹜/“资本家利器”/家和万事兴/
金榜题名时/谁堪伯仲间/难消美人恩/倾斜的
天平/身后留余音

大卫·帕克是美国惠普公司的创始人之一，他和同学从汽车库起步，首创一系列管理方法，如目标管理、开放式管理、走动管理、弹性工时等，已成为企业管理的经典范例。

硅谷新生

在大卫·帕克很小的时候，就对科学和数学有所偏好，几乎读遍了自然科学的每一种题材。同时，他常着手做各类实验，探索自己所未知的领域，这种持续的兴奋感，令他涉猎越来越多的门类，

并使眼界日益开阔。

大卫·帕克在森特尼尔高中就读时,是著名的运动全才,并在运动中得到重要的启示:团队精神至关重要。他由此逐渐形成了指导一生的经营观念和管理理念,其中突出的是集结最优秀的人才,强调团队精神和燃起必胜的信念。

1930年,18岁的大卫·帕克进入斯坦福大学,结识了几位志同道合的朋友,这些人中有的成为后来惠普公司的核心成员,其中最重要的是比尔·休利特。无止境的探求心和好奇心促使两位结成终生不渝的友谊,后来加入的巴尼·奥利佛、艾德·波特令这个小团体很自然地变成惠普的管理团队。

大卫的指导老师特曼教授曾说:“你们可以看到,大部分成功的无线电公司都是由一些受教育不多的人所创立。”对于具有良好理论基础的人而言,这种机会(事业机会)将会日益扩大。这使最初的惠普团队思考再三,产生了一种自信而顽强的信念。

1934年春,大卫获得通用电气公司的工作,这段不长的时间使他明白在工作中沟通的重要性,演变成惠普“走动式管理”的起源。

1938年,特曼教授为大卫安排了一份斯坦福大学研究生奖学金,并让大卫在费瑞恩研究项目做实验工作,地点在查理·立顿——位于红木市的立顿工程实验室。这样,比尔与大卫·帕克有机会聚在一起,开始把计划付诸实施。比尔在帕洛阿图的爱迪生街找到一栋两层楼的房子。大卫夫妇租了第一层。比尔当时还是单身汉,就住在后面的小屋子里。这儿还有一个只容得下一辆车的车库,而它则变成了他们的车间。1989年,加州政府将爱迪生街的

这个车库定为加利福尼亚州历史地标和“硅谷诞生地”。

1938年秋天开始,大卫的生活是这样安排的:早晨,他大都会去斯坦福上课,下午则与比尔一起工作,并找些时间读书,晚上则去立顿实验室。幸好立顿不喜欢一大早就开始工作,他经常工作到深夜两、三点。不然,大卫真不知道自己该如何应付一面工作,一面读书,而且仍必须有时间过家庭生活的局面。

以大卫在通用电气的经验,加上立顿的帮忙,他对于如何制作电子管模型以测试鲁斯·费瑞恩的理论相当在行。他与立顿的关系,也发展为长远而持久的友谊。立顿就是有办法把事情做得比别人更好。1938年秋天,他想建造一座新工厂,但他没有找承包商来挖地,反而购买了一辆凯特皮勒牌的货车,亲自开挖厂地。大卫由于帮他的忙,对于使用推土机也变得相当熟练。比乐和大卫在1954年买下一片牧场时,大卫也买了一台推土机,并自行修建了一条二十多里长的道路。

最初立顿是在帕洛阿图与联邦电报公司合作经营,但当联邦电报的经营者苏尼思·班恩和他的弟弟荷南德于1932年将公司迁往新泽西之后,立顿就决定建立自己的制造公司。他认为市面上所卖的电子管制造设备并不够好,因此决定自行设计,并制造一套吹玻璃机器,用来生产无线电发射机使用的大型5万千瓦电子管。他还没制作完成第一台机器,RCA就已先行订购了;他的第二台机器也立刻被西屋公司买去。

全国大部分从事电子管的经营者都知道立顿的活动,并且订购他的新产品。他最重要的贡献是设计一种低蒸发油压全金属真

空泵。在此之前,大部分的真空泵都是水银蒸气泵,就和大卫在通用电气公司所用的泵一样。它有个缺点,就是水银蒸气管必须用液态空气冷却。低蒸发压油在国内的来源相当有限,但立顿发现,把某种商用品牌的机油蒸馏之后,就能制造出他所需要的低蒸发压油。

1939年,在物理学家阿尔伯特·爱因斯坦和李奥·蔡乐德的力荐下,罗斯福总统成立了一个组织,利用铀原子裂变来制造原子弹,即后来所知的“曼哈顿计划”。参与这项计划的人员计划在制造程序中,使用大量的低蒸发压油。他们认为立顿制造的油比任何人都做得快、做得好。依照立顿的风格,他曾事先订购最大的红木水桶,用三到四个星期的时间把它架设起来,并建成许多蒸馏器,机油则用火车的油罐车运到红木城。然后立顿就在他的水桶建筑物内蒸馏这些机油。虽然大卫对那个计划的细节并不清楚,但因当时与立顿工作得很近,所以知道这件事情的始末。

立顿的天才,同样展现在四轮传动的汽车上,他是第一位利用四轮驱动车作为交通工具,并将车开到赛拉和内华达州山区探险的人。他自组的四轮驱动车,是把两部轻型卡车的底盘连起来,每个底盘各有一个马达和一个传动器去带动两个车轮。战后,他是少数具有先见的人,知道吉普车开在赛拉会非常妥当。大卫与比尔合买了一辆吉普车,第一趟旅行是到迪索雷逊山谷(Desolation Valley)地区探险,他们竟被一块岩石卡住,四轮离地动弹不得。费了好些时间在轮下堆满石头,才得以再上路。之后,他们买了一辆

大得足以装下吉普车的大卡车及车后的拖车，另加一辆后座刚好用来睡觉的旅行车。每年他们这群人包括：诺尔·艾瑞德、大卫·司各特、雷·迪米瑞、比尔和大卫，在内华达州或蒙大拿州进行两个星期的猎鹿之旅。正因为如此，比尔与大卫、艾瑞德，还有公司其他的参加者，彼此之间都培养了亲密的友谊。

1938年的那几个月，比尔与大卫开始在帕洛阿图的车库创业时，他们常与斯坦福大学的同班好友波特保持联系。当时，波特在销售空气调节设备，主要的客户是沙加缅度谷区(Sacramento Valley)的饭店业者，他的生意做得相当不错，因此决定留在那里发展，而不加入比尔与大卫的事业。但是，波特要他们为他的空调机器设计一些专用的控制设备。

1938年秋天，波特他们尚未决定应该发展制造哪些产品，所以就做了一些引起大卫和比尔注意的工作。摩斯里是当地的一位创业家，也是迪吾维特公司的创办人兼总裁。在大卫和比尔创业初期，他常提供一些产品构想给他们。有一段时间，他甚至决定制造口琴。摩斯里知道比尔所开发的音频振荡器，他要他们用此振荡器为他的口琴制造一个调音器。最后发现，这个音频振荡器的准确度不足以做此用途。

摩斯里也曾试图开发一种可用电子脉冲刺激肌肉的运动器材。他有一位很合作的太太，让大卫和比尔利用不同频率的电流去刺激她的腿肌一整天。摩斯里先生所计划的这些产品开发项目都未付诸生产。摩里斯给他们的这份工作，让比尔与大卫得到了一些补贴生活的收入。

他们为邻近汉米尔顿山顶的梨克天文台(Lick Observatory)设计和建造一个多频马达控制器,可以让望远镜进行追踪;也为当地一家保龄球馆设计了一个信号器,用来指示保龄球的出界球。这些不同的工作,让他们对自己和自己的技术更加具有自信,同时也发现了许多不在计划内的成果,而这些成果则有利于他们的合伙事业。比如说,两人的能力是互补的,比尔长于电路技术,大卫则熟悉生产工艺。这种专长的组合,对于设计与制造电子产品特别有帮助。

从这些种种不同的设计工作中,他们是赚了一点钱,但是在他们的内心深处却滋生了一个想法,即也许可以将当中的一两种设计发展为成功的产品。为了激励一下两人工作的进展,虽然它的成果是如此之小,比尔和大卫就在1939年签订了合伙合同。大卫不记得合同书确切的条款了,但他知道那是很不正式的。比尔借钱买了一些零件或工具,而大卫则贡献出从珊乃塔第带回来的设备。他们掷钱币决定谁的名字放在公司全名的首位。比尔赢了。

特曼教授再次安排下一步棋。早在1927年,一位名叫哈洛德·布雷克的贝尔实验室科学家写了一份有关“负反馈”新想法的报告,提及它用在电话的“自动转发装置”或放大器上都很理想。运用此项技术,放大器的增益一般不会随着电子管特性的不同而产生变化。基于同样的理由,它在电子测量仪器上也逐渐发挥了效用。1938年春天,一群在特曼教授实验室工作的学生,包括比尔在内,发展了一些应用负反馈的实验仪器。比尔的重大贡献是他的

阻抗稳定音频振荡器。特曼教授也做了重大贡献，他动用了一些近似法，将布雷克方程式简化成更容易使用的形式。比尔的音频振荡器代表了第一个能以实用而且低成本的方法生产高质量的音频信号，它可以运用于通讯、地球物理学、医学和国防工作。这个音频振荡器后来成为惠普公司的第一项产品。

那一年的下半年，他们在车库创业后，特曼教授安排了一位斯坦福工学院毕业生同时也是国际电话电报公司研发副总裁的哈罗德·巴特纳来看比尔的振荡器。巴特纳对这部振荡器的印象是如此深刻，因此，提供了他们 500 美元申请国外专利权，并协助他们取得美国专利。

那年 11 月，他们制作了一个音频振荡器的模型，比尔把它带到俄勒冈州波特兰的无线电工程协会研讨会展示，反应相当不错，于是他们决定放手一搏。圣诞节前夕，他们制造了第一个成品。大卫记得很清楚，他们把这个成品放在壁炉上的装饰架上，为它拍照，并做了一份两页的销售说明书，然后寄给大约 25 位潜在的客户。

这是大卫和比尔生产的第一项产品，他们命名为 200A，两人认为这样的名字可以让他们看起来像是一个经营已久的公司。他们担心，如果人家知道他们两人以前从未实际从事研发、设计和制造过一种成品，会被吓跑的。他们订价的方法更是天真，把价格订为 54 美元 40 美分。它并不是由成本估算而来，因为这个数字让他们想到纬度 54 度 40 分或是“开战”（这是 1844 年喊出的口号，以拥护美国在太平洋西北部建立北方边界）。但两人很快发现，无法用这

种价钱来制造机器。幸好最近的竞争对手是通用无线电公司所生产的振荡器,它的价格为 400 美元,它提供了比尔和大卫相当大的空间作战。

他们并未对第一次的邮寄广告抱很大的期望,但令人惊喜的是,在 1 月份的前几个星期,就有一些订单回来了……有的还附上支票。

在开始制造产品时,立顿帮了大忙。他让他们使用他的工厂,使之可以做一些在车库里无法完成的事。利用立顿的铸造工厂,他们可以制造空气调节控制器,制作样模并铸造铝质零件交货给波特。同时,立顿还有一台雕刻机,可以把旅馆的名字刻在控制器上。

开始制造音频振荡器时,大卫与比尔购买机壳,但自己制作仪表盘。他们锯下铝板,钻孔之后在家喷漆,再用厨房的烤箱烤漆。然后,大卫把面板带到立顿的工厂,把所有的标志深深刻在喷漆的面板上。接下来,他们校正转盘,设定频率标准,在转盘上用铅笔作记号,再带去立顿的工厂,将铅笔标线一一雕刻上去。初期,每一台振荡器都是个别校正的。使用雕刻机是需要一些小技巧的,立顿对此知道得清清楚楚。

大卫本以为他们有办法做完大部分的事情,然而因为有立顿和他设备的帮助,才发现这其中有很重要的差别,尤其在时间和金钱都是那么拮据的时期,这些差别就更为重要。

立顿还做了些重要的事。他喜爱阐述新观念,并且为它建立

理论基础。一旦他想要研究某件事时,就会邀集大卫和其他几位人士,通常是从斯坦福来的人,在他的工厂里举办研讨会。在这群人当中,有一位是日后创办安培公司的艾力克·波尼特夫。这些研讨会在1938年举办了几次。大卫·帕克记得好几次是有关物理现象的讨论,譬如,波动理论和量子力学,他们同时也谈及经营哲学。在这方面,立顿相当保守,与众不同的是,他知道要维持一个公司的成长,就必须付得出所有的开销。从点点滴滴的谈话中,大卫学到了不少经营之道。

1938年秋季,大卫·帕克从斯坦福修习的商业法规和会计管理两门课程中,也学到很多东西。有关的商业法规提供给大卫有关合伙关系、契约以及法人组织足够的知识,在往后的几年之中,他们很少需要聘请律师提供服务;而会计管理课程则帮大卫建立了会计制度,再加上大卫的妻子露西尔在傍晚和周末的协助,他们总可以正确地结账。

当比尔带着音频振荡器的原始模型参加1938年11月在波特兰举行的技术研讨会时,他向几个人展示了这项产品,其中一名叫巴德·霍金斯的便相当感兴趣,他是沃尔特·迪斯尼制片公司的音效总工程师。巴德正为迪斯尼《梦幻曲》这部创意电影开发音响设备,并且打算向通用无线电公司购买每套单价400美元的音频振荡器。当比尔告诉他,这种产品价位低于100美元时,霍金斯决定不向通用无线电采购,而改买他们的振荡器。最后,霍金斯要他们修改一些原先的设计,结果成为型号200B的产品。然后他订购了8套,每套以71.5美元成交。

多年以来,关于这桩迪斯尼的销售项目,一直流传着被夸大的流言。与这些流言正好相反,惠普对《梦幻曲》的制作并没有科技上的贡献,最主要的贡献是大卫他们让迪斯尼用远低于竞争对手的价格买到好产品。又有人说,如果大卫和比尔没有迪斯尼的生意早就关门了。事实上,比尔和大卫早有决心要和公司奋斗下去,不管有没有迪斯尼这件生意。

诺曼·尼利是另一位很早就对大卫他们活动感兴趣的绅士,他的出现注定惠普公司会成功,而且他还会在惠普扮演着无比重要的角色。尼利当时是南加州一家制造商的业务代表,负责无线电、记录器和其他电气设备的销售。他听说了比尔的振荡器,就邀请比尔去洛杉矶无线电工程师俱乐部演讲。那天晚上,开场白并没有按照原定讲稿进行,俱乐部的主席一开始介绍比尔时,竟把他称作“比尔·帕克”。然而该场演说引来极为热烈的回应——连尼利自己都不曾有过这种场面。

其后不久,尼利到爱迪生街的车库来拜访比尔和大卫,他们早已试着邀请尼利担任他们的第一位业务代表。就是那次拜访,他们达成口头约定,双方握手确认。这就是此后 50 年来,大卫、比尔和尼利一起做生意的方式。

在他们的交谈中,尼利强调提供多种产品的重要性,因为很少有公司是单靠一项产品便能成功的。1938 年春天,比尔与他的助手在斯坦福开发了许多产品,其中包括为测量音频而设计的多种仪器,加上比尔的振荡器,他们决定发展一系列以这些为基础的音频测量仪器。这个决定表示了惠普将直接与通用无线电公司展开

竞争了。

1939年年底,是公司创办后第一个完整的营业年度,营业额共计 5369 美元,利润为 1563 美元。从那时起,每一年他们都有获利。

枝繁叶茂

到 1939 年秋天,大卫和比尔的事业已经成长到需要更多的场地。于是他们就租下了位于帕洛阿图市佩基米尔路靠近艾尔卡密诺路的一栋小屋。那段时间,比尔与芙萝拉·拉姆森结婚了。

创业初期,大卫与比尔必须事必躬亲。几乎每一件事都是要由他们自己处理——从发明、制造产品,到订购、包装乃至运送;从接洽客户、业务代表,再到记账;从撰写广告,到下班时清扫厂房。一连串不同的经历中,他们得到珍贵无比的经验,那不是在企业管学校所能学到的。

在经营的过程中,他们发现产品使用的零件,是采用两段式的定价。工厂的业务代表用厂价卖给经销商,然后经销商用十倍价格卖给他们的顾客。大卫和比尔与亚伦伯德利公司(Allen - Bradley)的业务代表比尔·柏帝熟识后,他安排他们用厂价购料。紧接着,其他的零件也能享有如此的待遇。因此,大部分的零件,比尔他们都能以零售价格的十分之一买到,比较难采购的是产品所