

01501

我怎样变成世界首富

我的经营心得

保罗盖蒂 著

名人出版事業公司

我怎樣變成世界首富之二／保羅蓋帝著

我的經營心得

季大爲譯／名人出版事業公司

我怎樣變成世界首富之二

我的經營心得

著者：保羅蓋帝

出版：名人出版事業股份有限公司

臺北市安和路88巷5號

電話：七〇〇三九一二二三八

郵撥：〇五三九九六六四

發行人：林獻章

法律顧問：李洋一律師

印刷：永裕印務廠

臺北市西昌街一六八號

局版臺業字第〇一八八號

香港地區出版權・發行權——

・香港名人出版公司 電話：五二九三二八三

・香港灣仔聖佛蘭士街秀華坊23號地下

・有成圖書貿易公司 電話：五二九三二八三

・香港灣仔聖佛蘭士街秀華坊23號地下

版權所有

翻印必究

全套定價 1500元

民國73年12月1日初版

目 錄

保羅蓋帝訪問記·····	五
作者自序·····	三
第一部分 在商界成功·····	三七
怎樣才是好主管·····	三八
商場上易犯的謬誤和陷阱·····	三九
跟工人並肩工作·····	五
遭遇危機時的商人·····	七〇
習慣的力量·····	八
分辨不可能與可能·····	一〇〇
做老闆的藝術·····	一二三
第二部分 文化的價值·····	一三七
正在消失的美國人·····	一四八

受過教育的野蠻人·····	一五
第三部分 投資的藝術·····	一七
藝術品是最理想的投資·····	一六
投資股票市場·····	一八
房地產的投資·····	二三
第四部分 金錢的價值·····	三七
金錢的意義·····	三八
個性的藝術·····	三九
價值的觀念·····	四〇

保羅蓋帝訪問記

「我的成功應該歸功於我的組織，我的能力，和我的機運。」

低沉啞啞幾乎不可聞的聲音，屬於這一位神情黯晦，但又精神矍鑠的八十一歲老人。他可能是當今世界上最富有的人。他就是鼎鼎大名的保羅蓋帝 (Jean Paul Getty)。不論生活或是工作，蓋帝現在都已隱身幕後。他住在倫敦近郊蘇瑞鄉，一個叫做蘇頓莊園 (Sutton Place) 的地方。四個世紀以前，英王亨利八世就在此地，第一次見到安·布倫——那位改變歷史的宮女。

也就在蘇頓園，保羅蓋帝這位不輕易見客的神秘人物，接受了記者的訪問。

穿過幾間掛滿名畫和掛氈的大房間，蓋帝引導記者進入一間私室；慢慢沉進一張大

靠椅裏，並以銳利的眼神凝望著訪客。

保羅蓋帝至少有十五億美元的財產，誰都知道他手上有一百到兩百家公司。其中多數和加州洛杉磯的蓋帝石油公司有關係。該公司去年營業額十七億美元，在全美千家企業中，排名第一〇一，純益四億美元，排名第五十二。

一九五七年十月，美國權威性富星（Fortune）雜誌報導說，蓋帝可能是全美國，全世界的首富。一夜之間他成了世界人士注目的焦點，一位韜光隱晦的人物突然成了家喻戶曉的話題。在這之前，他還在世界商場上沒沒無聞。曾有一次，在加州，一位大學同窗見到他還問道：「保羅，你最近在哪兒高就？」

蓋帝有其不可捉摸的性格，他確是一個很矛盾的人。雖然擁貨億萬，但仍然十分勤勉，十分注意一塊兩塊的小錢。他是世界上有數的藝術品收藏家，可是卻很少分神去鑑賞他的寶藏。

甚至貼身的僚屬也不能把握他真正的個性，但是不論內在動機多複雜，他仍保持正常不變的生活方式。

爲使體能適合繁重的工作，過去他曾和前世界拳王傑克登西練過拳擊，也學過舉重

和柔道。現在年歲已大，已不再做劇烈運動了，但他對維持身體健康仍十分留心，甚至有憂鬱症的傾向。

他常常早午餐併在一起吃；餐食很簡單，只是一些麥片粥、水果、一點烤肉片和沙拉。偶爾喝一點甜酒或可樂。雖然雇用能喝酒的人，但他對有飲酒癖者具有很偏執的看法。

他是一名勤奮的工作者，每天上午十一點起床，先讀五份報紙，指示迷人的英文祕書回信；之後和各處通電話，並接見全世界各地的公司負責人。他的工作時間一直延續到清晨兩點鐘，這種時間上的安排，可以使他從加州收到當天最後的商場新聞，和股市收盤價格。

「我對我的公司，並不逐日發佈指示，而是設身處地，隨時強調對經營難題的解決方案。」

蓋帝認為自己是個企業家，而不是生意人或經營者；但他也承認今天是專業管理人員的時代。「他們中間也有許多優秀分子，」他說。

問：您是否樂意經營很繁雜的公司，比方說集團公司之類？

「不，我怕；也許有些經營原則能適用於所有的行業，但每一行都各有特色。我想經營管理並不那麼簡單，尤其是能源工業這一行。」

問：您認為將來工業應該走進集團公司，還是像通用汽車那樣走向專業公司？

「通用汽車的確是家很優秀的公司，他們知道怎樣造一部好車子。有一句古話說得好：鞋匠要自己弄好模子。」

蓋帝帶著一點澀滯幽默地補充說：「我很想知道，通用汽車怎麼有效地經營大歌劇公司！」

問：除了企業化，什麼因素使您的公司不斷獲得成功？

「很難說，有一位股東告訴我，獨立小公司的經營者，不容易接掌大公司而使它成功，可是早年蓋帝公司也只有家父和我兩個人，今天有這種局面，除了一貫連鎖性經營

法外，我沒有旁的解釋。」

「在大型組合裏，你只是先看到一兩個頭子，兩三年後就有了新面孔。關於連鎖經營，我不想說得太多。」

問：您認為委託制度會有困難嗎？

「有時也有困難，但是我絕不以爲一個人能那樣經營公司，此地經常有洛杉磯蓋帝總公司來的人共商公務。我喜歡用經營團的概念來經營。我們的決策通常都很快。」

問：您以爲委員會制經營 (management by committee) 如何？

「不！」他猶豫了一陣說：「在驚濤駭浪，礁石滿布的大海，你不能指望委員會制的經營體系吧？」

蓋帝認爲經營最有效率的是史開力石油公司 (Skelly Oil Co.)。

「Skelly 沒有所謂組織系統圖一類的東西。每個人都知道該作什麼，該負什麼責任。如果一個人要在組織關係圖中發現自己，確定地位，和工作項目，他一定不能勝任。」

自己的工作。」



問：您是否相信性向測驗 (aptitude tests)、心理測驗之類的現代化人才遴選方式？

「我們也採用這些方法，不過它們也有缺點。它們只能測出人的智能，但測不出性格。尤其看不出習慣和個性；可能他是個酒鬼，可能脾氣很壞，也可能毫無責任感，你無法在這種測驗中看出真實的一面。」

「大多數人都只重才具，而輕性格。曾經有一次，有個晉升的機會，大家都看好一個人，我也幾乎同意了，後來我發現：他竟以公家的郵票寄他私人的信件。」

「當然這只是一點點小錢，但我卻不能雇用他。幾年之後，聽說他在另一家公司被控挪用公款。」

問：您能原諒自承犯錯的職員？

「我願意看到一個人自承錯誤，我想，誠實是非常重要的。」

「如果你和王侯同行，仍保持不亢不卑的態度，你便能成為成功的經營者。」

能多看看

問：您對行爲學家的參與理論 (participation) 看法如何？

「參與，當然是件好事，可是就像蕭伯納所說的，要談社會主義，首先要爲社會主義下定義。」

「顯然地，當每一個人都自覺參與了所從事的工作，他就會認爲自己的工作一定很有價值，工作成果會受到賞識。那麼他一定會全然去了解他的工作，他的目標，和困難所在。」

「有些公司的負責人應該對工人糾紛負責，因爲他們對公司財務年報太樂觀。然而員工看了這些報表，則認爲公司實際賺得更多。」

「公司年度報告應把憂喜兩面的事實，平衡而公開的揭示。成長固然要公布，壞消息也不要隱瞞，這樣員工才能甘心。」

蓋帝投身輝煌的石油工業，開始在一九一五年。這位「世界石油業界的刁棍」最初只有五百美元。因此他慫恿一家銀行支持他；投標對象眼見新機構投入，不覺喪失信心，不再叫價。

蓋帝就以他的價錢，取得了俄克拉荷馬州一塊油田的租賃權。

旋踵間，那塊地發現了石油，一轉手就淨賺三萬九千塊錢。立成鉅富的蓋帝卻限制自己的消費為每星期六塊錢。

他說：如果今天他仍在商場上闖天下，照樣能賺大筆的錢。

「這一行已經發展了許多新技術，像地震探測之類，使探勘油源的不確定因素減少許多。」

問：現在還有什麼行業，能使青年人投身，就像您當年在石油業下的賭注一樣，而賺上數以億計的錢？

「還是有的。幾個星期以前，有位年輕的朋友來此地，他現在有好幾百萬的家當，他把所有的錢都投資在電子業。」

問：至於您自己，不論任何困難還會獻身石油業嗎？

「是的，這個圈子還有許多天地可供獨立的經營者週旋。美國大約有七、八千家獨

立的石油公司。」

最近世界上石油短缺的現象，他似乎並不感意外。

「我常說，我們生存的這一代，遲早有此危機，其慘烈跟在戰場上和博物館看到的一般無二。」停了半晌，他說：「即使是超級石油大公司，這一陣子也得隨調子起舞。人家跳華爾滋，自己也要跳華爾滋。」

發出一聲嗤笑，他大概聯想到埃森、英荷壳牌等石油巨擘，也會像木偶一樣跳舞的有趣情景。

問：您有沒有野心，使蓋帝石油公司也成為世界七大石油公司陣容？

「我致力維持和他們一定的百分比率，假定埃森石油的生產，我佔了它的兩成，不論他們成長如何，我還是願意保持一定比例的市場佔有率。」

蓋帝畢生最大一次商業突擊，據他說是收併潮水石油公司的一戰。戰況激烈延續數年之久。當時新澤西標準油公司控制了部分潮水石油公司的股權。洛克菲勒握有其中六分之一。

轉捩點在一九三五年。「我參加威廉赫斯特在加州聖西門舉行的新年舞會。接到紐約朋友打來一個電話，他告訴我洛克菲勒打算賣出潮水的股票，問我有沒有興趣？當時我就一口承諾下來了。」

「再告訴你一個有趣的故事。」

「新澤西公司的主事者一直想和洛克菲勒接頭，叫他不要賣。但他說得太遲了，他們的臉一下就掛下來了。他說：『你們有什麼好怕的，買主是個很不錯的青年。』」

「是誰？」

「我真的不知道。」

「是不是蓋帝？」

「噢，對了，就是這個名字。」

蓋帝嘿嘿地笑起來，事隔四十年，他還津津樂道這個故事，得意萬分。

問：您是否一向認為自己是一位創業家（entrepreneur）而不是組織家（organization

man）？

「你想有所成就，必須要有組織能力，但不一定是個管理專家。多年以前我和家父去拜訪印地安納標準石油董事長 Colonel Robert W. Stewart，他是位知名的效率專家和經營能手。」

「事後，沿著大街散步，我問家父：『您想，您能和 Stewart 一樣是一位傑出的經營者嗎？』他說：『我希望我是，但可能不是。』我又問：『Stewart 有多少財產？』『不太清楚，可能有五十萬元或七十五萬元之間。』『您呢？』『可能超過 Stewart』『如果他是個比您更優秀的經營者，那爲什麼您的財產會超過他？』他回答：『他所崇奉的神祇是穩當安全，而我不是。』」

問：您在事業上曾下過賭注嗎？

「是的，回顧一九三一到一九三三年間，市場很不景氣，各種財務專家都在勸人保留現款，切勿投資證券。」

「當然，現在看起來，那時期的作法其實很值得爭論。」

「比方說：石油公司的股票因爲股利轉增資，每股可配五·五股，要值六二塊錢，

而今天每股價格達三一〇元。但是在那時紐約股票市場交易價格是每股六塊錢。我盡全力去蒐購 Skelly 股票，而在一九三五年取得控制權。當時市場一片賣出聲，大銀行、大機構、大投資戶不斷拋售，抵抗這股逆流，真要不少勇氣才行。」

問：您平常也賭嗎？撲克還是輪盤？

蓋帝搖搖頭：「那太像走路的郵差了。如果我對賭敏感，我可能會買下一家賭場。」

問：機運是造成您財富的原因嗎？

「打個比方講，你能在探油專家都認為沒有油的地方挖出油來，這部分要靠運氣，部分還是要靠判斷。家父和我有一次在加州注意一輛火車，很吃力的嘆、嘆、嘆，突然快起來了嘆嘆嘆……」老頭子嚟起他的嘴唇。

「雖然那塊地看起來很平坦，實際上還是有斜度。而在水成岩沖積灣層，有這種起伏，常常是地下有油的跡象。我們就在那兒發現了石油。你說這是運氣，還是判斷？」

蓋帝仍隨時從火車、汽車窗外，觀察地層結構，看看哪裏可能出油。「但是我絕對