

逆境的突破

——世界经济强人荟萃续集

凯方 编

福建人民出版社



逆境的突破

世界经济强人荟萃续集

凯 方

福建人民出版社

一九八六年·福州

逆境的突破

凯 方

*

福建人民出版社出版

(福州得贵巷27号)

福建省新华书店发行

福建新华印刷厂印刷

开本787×1092毫米 1/32 10印张 210千字

1986年10月第1版

1986年10月第1次印刷

印数: 1—15,040

书号: 7173·832

定价: 1.65元

编者的话

本书是《成功的秘诀——世界经济强人荟萃》的续集。

谁不想在事业上获得成功？但成功之路往往布满荆棘。

纵观世界企业界舞台，一个企业家摘取“企业王国”的桂冠，靠继承祖先余荫的毕竟少数；一帆风顺、百战百胜更是罕见；他们多数要经历一次又一次的挫折，突破一个又一个逆境。成功，正是在逆境中磨砺出来的。

《逆境的突破》就是从各种不同的角度，刻意描绘世界四十几位著名企业家，怎样在逆境中抗争、苦斗，最后取得成功的经历。他们当中有一时的贫困失意，缺少资金；有不可预测的天灾人祸、伤残病痛；有紧要关头同事、好友的反目、出卖；有对变化莫测的市场判断错误，造成决策上的失误；也有在胜利面前冲昏头脑，不求进取，重陷窘境……但他们并没被挫折和失败击倒，而是从中汲取教训，改善经营管理，最终登上成功的宝座。从这些具体事例中，我们可以看到：经营管理的好坏，对一个企业的兴衰成败是何等重要。

从某种意义上讲，没有现代化的管理，就没有现代化的企业。企业有了先进的技术设备，管理跟不上，也难以发挥应有的作用。我国企业技术落后，管理更落后。随着我国“改革、开放”的深入，需要尽快改变企业管理的落后状态，培养一大批有战略眼光、有创新精神和实干精神、有组

织能力和经营管理能力的社会主义企业家。我们希望，我们编写的书，能对提高我国企业的管理水平、促进新一代企业家的成长有所裨益。

本书前一集《成功的秘诀》出版半年多来，我们收到了大量读者来信、来电，对我们的工作给予支持和鼓励，并提出宝贵的建议。这些建议，有不少在编写第二集时已被采纳。借此机会，我们对来信、来电的同志表示感谢，并希望他们继续对“续集”提出批评和指正。

编者

一九八六年五月于福州

目 录

编者的话	(1)
美国正在兴起的企业家精神的化身——第二十三届洛杉矶奥运会的组织者尤伯罗斯	(1)
他把摄影欢乐带给世界每个角落——美国柯达公司创始人乔治·伊士曼	(16)
牛仔裤给它带来大“金矿”——世界最大的成衣制造企业美国礼维公司	(25)
特林使西尔斯冲出困境——世界最大的商业企业美国西尔斯公司	(32)
摇醒酣睡“大象”的人——世界最大的喷气式客机制造企业美国波音公司董事长威尔森	(41)
企业界的“智多星”——美国阿瑟·利特尔科技咨询公司	(51)
洛杉矶“迪斯尼”的开创与东京“迪斯尼”的成功	(57)
辛酸行业有能人——美国时代出版公司、英国企鹅出版社、美国《读者文摘》	(66)
逆境是企业家成功的桥梁——美国克莱斯勒汽车公司董事长李·亚科卡	(74)
通用汽车公司的起落沧桑	(91)

维托雷·吉德拉与菲亚特的繁荣·····	(105)
敢于冲撞命运才是天才——法国著名服装设计大师皮 尔·卡丹·····	(115)
瑞士钟表工业的“大救星”——瑞士阿斯钟表康采恩 总经理汤姆克·····	(122)
雀巢公司如梦初醒——瑞士雀巢公司总经理希穆特·毛 奇·····	(131)
世界最大的保险企业劳埃德——英国劳埃德保险 公司·····	(137)
它与世界冠军齐名——世界最大体育用品厂商西德爱迪 达公司·····	(144)
穿牛仔裤的女经理——意大利电信设备公司女经理玛莉 莎·贝里莎莉奥·····	(151)
第一个世界经济女强人——希腊女船王克里斯蒂娜·····	(158)
震撼法律的女强人——美国纽约州银行业监管署总监督塞 伯特女士·····	(164)
从普通妇女到时装女王——日本时装设计大师森英 惠·····	(170)
大器晚成的化妆品“皇后”——美国玛丽·凯化妆品 公司董事长玛丽·凯·····	(177)
从挫折和失败中奋起的卡西欧——日本“卡西欧”计 算机公司的四个怪杰兄弟·····	(185)
他使近百家企业起死回生——日本“重建企业之王” 来岛集团董事长坪内寿夫·····	(200)
住宅建筑业的佼佼者三泽千代治·····	(210)
从“关东大地震”奋起的电器巨星——日本“声宝”	

之父早川德次·····	(217)
世界钢铁业第一的攀登——日本新日本钢铁公司董事长 稻山嘉宽·····	(232)
改革使住友银行重新攀上第一——“世界最佳银行 家” 矶田一郎·····	(241)
成功，在三百六十行外出现——记三个新兴行业的佼 佼者·····	(250)
靠2.5美元起家的旅馆业之王——印度孟买大酒店总裁 奥比洛·····	(260)
狂风恶浪中炼出的金融巨舰舵手——香港新鸿基集团 主席冯景禧·····	(265)
第一个闯进世界化工前五十名的华人企业家——“塑 料大王”、台湾塑胶集团董事长王永庆·····	(277)
“长荣”创造了世界航运第一——台湾长荣海运股份 有限公司董事长张荣发·····	(291)
亚洲最富有的企业家——南朝鲜现代企业集团董事长郑 周永·····	(299)

美国正在兴起的企业家 精神的化身

——第二十三届洛杉矶奥运会的 组织者尤伯罗斯

他四岁就失去了母爱，但这更培养了他独立和开拓的精神，当美国主办的洛杉矶奥运会面临危机的时候，这个正在兴起的企业家，就是以这种精神，扭转了乾坤，创造了没花东道主美国政府一分钱，反而盈余一亿五千万美元的世界奇迹。

洛杉矶奥运会的危机

主办举世瞩目的奥运会，这是多么令人求之不得而又望而生畏的事情。

它将给主办国带来荣誉，提高主办国在国际上的威望，哪个国家不想争取得到它？但是，主办这样的盛会的国家又要付出巨额的经费开支，这使不少国家，特别是发展中国家望而生畏，不敢问津。

十多年来三届奥运会提供的数字充分说明了这一点，

第二十届奥运会一九七二年在联邦德国慕尼黑市举行，为这次盛会欠下的债务，迄今尚未还清。

第二十一届蒙特利尔奥运会，一九七六年在加拿大举行，这届奥运会共花费三十五亿美元，亏损十亿美元。至

今，加拿大人还要为此交纳“奥运特别税”，预计要到二〇三〇年，才能还清全部债务。

第二十二届奥运会一九八〇年在苏联莫斯科举行，这届奥运会耗资九十多亿美元，亏损更是空前的。

一九七八年，承办二十三届奥运会的洛杉矶市出现危机。不仅所需的开支一个铜板没有弄到手，而且一切筹款的路子也被堵死了。洛杉矶的市民说，在我们这里举行奥运会，这当然是件好事，但不能用我们一分一毫的税金。洛杉矶市议会作出决议，拒绝承办奥运会。洛杉矶所在的加利福尼亚州也作出规定，不准用先行彩票的办法为奥运会筹款。洛杉矶奥运会面临夭折的危险。

谁解救危机，电脑推荐尤伯罗斯

由于洛杉矶奥运会筹备工作出现危机，国际奥委会在一九七八年八月下旬开会，只好同意停止执行奥运会章程第四条的规定，奥运会经费可不由主办城市负担，允许以斯巴达和商业化的方式筹集。这样，洛杉矶市政当局才最后答应在该市举办奥运会。

但谁能解救这届奥运会的危机呢？带着这个问题，洛杉矶奥运会筹备小组向一家企业管理咨询公司求助，请他们帮助寻找一位能在行政当局不补贴一分钱的情况下办好奥运会的人才。

电子计算机开动了。它根据储存的资料和奥运会筹备小组提出的人选条件，一次又一次地进行筛选。计算机里不断出现一个名字——彼得·尤伯罗斯。

尤伯罗斯何许人？他到底有什么特殊的经历和本事，能使电子计算机一再推荐他来解救这场危机呢？

推销员的儿子，没有母亲的孩子

彼得·尤伯罗斯是一个铝材推销商的儿子，一九三七年出生于伊利诺斯州的埃文斯敦。尤伯罗斯的父亲维克托身上兼有德国人和奥国人的两种血液。他只上过八年学，为人诚恳，好奇心强。他的母亲罗拉·拉尔森是瑞士和爱尔兰人的后裔，她生下尤伯罗斯后，就一直抱病卧床不起。当她离开人世时，尤伯罗斯年仅四岁。

母亲去世当年，父亲再婚。六年后，继母有了自己的儿子。她视亲生儿如掌上明珠，对尤伯罗斯却冷淡无情。尤伯罗斯对这个不存在母爱的家越来越疏远。从十五岁开始，他就很少回家，逐渐走上独立生活的道路。

为付学费，他什么活都干

上中学时，尤伯罗斯为了自己付学费，经常和那些大孩子一起，到煤气站、购物中心和圣诞树货摊干些杂活。在高中毕业的前二年，他离开了家庭，搬进特威尔威克瑞斯的一所孤儿院。这是一所专门收留父母离婚的孩子的学校。尤伯罗斯在那里当上娱乐部主任，每月有一百二十五美元的可观收入。后来，他考进何塞州立大学。在校四年期间，他一边读书，一边靠在学校校队里打水球得到的补贴勉强糊口。生活逼得他有时每星期只花十五个小时上课，而用四十个小时

干零活，象推销女人的鞋子，到养鸡场去打杂等等。和朋友一起外出渡暑假时，他也忘不了抽空为一家航空公司装运行李，倒垃圾桶。

体育运动五次打断了他的鼻梁骨

尤伯罗斯自小酷爱体育，而且运动成绩相当不错。他曾在美国棒球界里有相当的名气。一九五六年，他一度试图进入美国水球队，争取参加在墨尔本举行的奥运会。为此，他在训练和比赛中格外卖力，结果五次被打断了鼻梁骨，至今鼻子还是令人遗憾地歪着。但这美好的打算却始终未能实现。

尤伯罗斯对冲浪运动特别兴趣。大学三年级暑假期间，他和三个朋友到夏威夷度假。周末，他常去那个被称为马卡普的海滨冲浪，向首尾相接，连绵不断、六英尺高的海浪挑战。当地的居民出于嫉妒心理，很不欢迎外地人到这里冲浪。当尤伯罗斯在浪上漂泊起伏时，他们有意制造障碍，恶意挤撞他，有时把他挤到珊瑚礁上，使他身上被撞得青一块紫一块。但尤伯罗斯照样在浪涛中拼搏，一直到自如地驾驭冲浪板。一旦他赢得这场挑战之后，他对马卡普海滩的兴趣也就消失了。

从欠债十万元到美国第二大旅游公司

二十二岁那年，尤伯罗斯大学毕业了。但迎接他的不是鲜花和笑脸，而是四处碰壁，求业艰难。贫困的处境，使他

只好在一间破旧的小房子渡过新婚的日子。这一房间小到站在房间当中，伸手几乎能触摸到四壁。

他总算在夏威夷一家经营不定期航班的小公司找到一份工作。那时，国际大航空公司早已在加利福尼亚和夏威夷岛之间建立定期航班，小公司当然不是它的竞争对手。但尤伯罗斯避开这些大公司经营的主航线，开辟了一个被它们忽略的航运市场。他把主要精力放在从夏威夷群岛星罗棋布的小岛屿上吸引顾客，把他们送往主要岛屿。这一着果然奏效，为公司从其他大航空公司手里抢到很多生意。一年后，老板决定提拔他到设在洛杉矶的公司总部当总经理，并答应将他的月薪从一千美元加到二千美元。老板哪里想到，这位年轻人这时感兴趣的只是自己去开创天下。尽管最后老板给他百分之三的公司所有权，暂时把他留下来，但没有多久，尤伯罗斯还是走了。不久，他在洛杉矶和西雅图之间开创了自己的航运服务事业。

命运往往捉弄人。尤伯罗斯刚迈出创业的第一步，险情就出现了。由于旅店住宿费暴涨，旅客人数急剧下降，独立经营不多久，他发现自己竟已负了十万美元的债务。这在当时是一个惊人的数字。但尤伯罗斯知道，灰心、退却是没用的，只有想法改变这一状况，才是唯一的出路。经过一番调查，他发现一些小的航空公司、饭店、轮船公司，虽无经济能力在许多城市设业务代办处，但完全有能力联合设一个订票处。于是，他便在洛杉矶为几家在当地电话号码簿上有名可查的小公司开设了一家“运输咨询公司”，为它们代办订票等业务。这项业务很受欢迎，发展很快，没多久就在全美建立起十几个类似的服务机构。“运输咨询公司”不但帮助

尤伯罗斯还清了债务，而且还给他带来一笔可观的收入。尤伯罗斯也因此初露锋芒，二十八岁时，他便应邀加入美国青年董事长协会，成为该协会有史以来最年轻的会员。

尤伯罗斯有了资本之后，便公开招收股份，收买一些小的旅游公司，并把业务扩大到饭店管理方面。没多久，他的公司拥有十家饭店。一九七二年，老字号的福斯特旅游公司拍卖，他毫不犹豫地出资近百万美元买了下来。到一九七八年，随着旅游娱乐业的日益兴盛，尤伯罗斯的“第一旅游公司”在世界各地总共拥有一万五千名雇员和二百家办事处，每年的总营业额超过三亿美元，成为仅次于美国捷运公司的美国第二大旅游公司。

敢做不可能做到的事

当尤伯罗斯接到洛杉矶奥运会筹备组的通知，得知他被推荐为第二十三届奥运会主办人时，他的第一个反应是表示谢绝。他的事业正进行得很顺利，何必放着有利可图的事业不干，去从事被大家公认注定要赔钱的麻烦事呢？但筹备组坚信他们的眼光和选择，多次盛情邀请，他只好接受下来。他想以自己的行动，证明不靠政府的施舍，照样可以干好任何一件事，他决心以勇敢无畏的精神，做一个敢做不可能做到的事情的人。尤伯罗斯以一千零四十万美元的价格卖掉“第一旅游公司”，到洛杉矶奥运会组委会报到。

一个铜板都没有的组委会

尤伯罗斯走马上任的第一天，迎接他的是一间空荡荡的

办公室。房间里面连一张办公桌也没有，没有职员，没有资金，甚至连女房东也象其他人一样坚信，这届奥运会肯定会大蚀本。在第一星期，因担心以后尤伯罗斯会赖帐，她将“铁将军”换了，使尤伯罗斯和刚雇的几个职员欲进不能，只好眼巴巴地站在门外，听着里面催命似叫唤的电话铃声。

胸有成竹的尤伯罗斯不把这一切当着一回事。他先明确宣布，本届奥运会完全“商办”，组委会是独立于美国各级政府之外的“私人公司”。接着，他拿出一百美元，到银行为奥运会开了户头，作为奥运会组委会的第一笔财产。然后，他开始调兵遣将，把他在商场上了解多年的出类拔萃的人员，一个个调集到他的身边，象被称为“管理天才”的阿施尔，从前是尤伯罗斯旅游业的代理人。他被尤伯罗斯调来担任奥运会组委会副主席，负责全面的管理工作。到这时候，尤伯罗斯开始把他精心规划的一套筹集资金的办法，一个一个地抬出台。

资金就在点子里

奥运会举世瞩目。尤伯罗斯深知“举世瞩目”这四个字的价值。在高度商业化的美国社会，这四个字具有极大的吸引力。所以，他把筹集资金的第一步，放在为全世界提供比赛信息的电视实况转播专利上。他的工作班子提出，准备把电视转播权的最高索价定为一亿五千万美元。尽管这比蒙特利尔奥运会的三千四百多万美元和莫斯科奥运会近九千万美元多得多，但尤伯罗斯胃口很大，认为这个价格太低，电视台借转播奥运会的机会得到的收入远远不止这些。（奥运会

结束后电视台结帐的收益是七亿多美元。)他认为可把价格定在二亿二千五百万美元,只要好好利用美国社会“竞争”这一杠杆,成交是没问题的。他亲自出马,到美国两家最大的广播公司——美国广播公司(ABC)和全国广播公司(NBC)游说,并策划了一次别开生面的不记名投标,让各电视网去互相竞争。ABC请了几十位经济专家经过仔细计算,发现还是有利可图,便抢在NBC前面买下了电视转播权。加上售给一些外国公司的电视转播权,仅电视一项,就筹集到二亿八千多万美元。

初战告捷,尤伯罗斯信心更足了,他马上把第二个目标转向美国各大公司。尤伯罗斯总结了前几届奥运会的经验,发现一些大公司对奥运会之所以慷慨赞助,无非想借此提高自己在国内外的知名度,在同行业造成高人一等的局面,以利在商场竞争中打败对手。一九八〇年纽约冬季奥运会的赞助活动之所以失败,就在于没有规定赞助单位的数目和每个单位最低赞助金额,结果大家都是赞助单位,等于大家都不是赞助单位,没有什么吸引力。多数属应付应付。当时赞助厂商虽有三百八十一家,一共才收到九百万美元赞助费。于是,尤伯罗斯别出心裁地提出:本届奥运会正式赞助单位为三十家,在每一行业中只接受一家,每家最少应赞助四百万美元;赞助者可取得本届奥运会上某项商品专门供应权。这样一来,各厂商的积极性被调动起来了,纷纷出高价抢购赞助权。仅此一项就筹集到三亿八千五百万美元的巨款。

为了让赞助者从口袋里掏出最高数额的钱,尤伯罗斯巧妙地施展了他的推销术。

在吸引软饮料公司参加赞助时,“可口可乐”和“百事

可乐”两家饮料公司竞争十分激烈。“百事可乐”在一九八〇年冬季奥运会上出尽风头，此后销售额连年上升。“可口可乐”打算不失洛杉矶这次良机。尤伯罗斯看准这一行情，采用了象电视台那样的招标办法。结果“可口可乐”公司一下子就开出赞助一千二百六十万美元的标码，夺得了奥运会饮料供应权，成为本届奥运会交纳赞助费最多的公司。

奥运会急需国际商用机器公司生产的电子设备，但却有消息说该公司打算不参加赞助。尤伯罗斯立即打电话给该公司的董事长。他用一种渴望的口吻说：赞助本届奥运会的公司，都能在全世界的下一代人心目中树起形象。并警告说，另一家大公司——日本电气公司正在申请获得赞助权，千万不要错过机会。国际商业机器公司终于被说动了心，签署了赞助合同。

美国柯达公司和日本富士公司是世界上最有影响的两家照像胶片公司。柯达公司自持是“世界最大”的公司，大摆架子。“组委会”多次派人登门联系，他们在赞助费上竭力还价，甚至抱怨不会有任何胶片公司愿出四百万美元赞助费，以致拖了半年时间还无法达成协议。尤伯罗斯最后决定把赞助权和胶卷供应权给予愿出资七百万美元的富士公司。消息传开，柯达公司后悔已为时太晚，只好敬酒不吃吃罚酒，撤了广告部主任的职，并花一千万美元的代价，买下ABC电视台在奥运会期间全部的胶卷类广告时间，封锁了富士公司在奥运会期间的电视广告。

尤伯罗斯广辟财源的另一个点子是向参加火炬接力的人收费。奥运会火炬在希腊奥林匹亚村点燃传到纽约后，要蜿蜒曲折绕行美国三十二个州和哥伦比亚特区，途经四十一个