

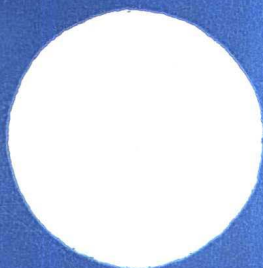
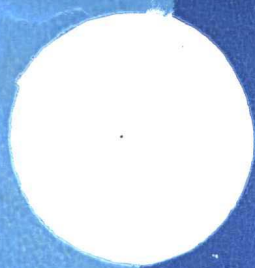
美国40大亨发家秘闻

值十亿美金的头脑



100 DOLLARS

BRAINS WHICH WORTH



陈瑞郎 译

值 十 亿 美 金 的 头 脑

——美国40大亨发家秘闻

片方善治 高石坚一 前田义宽 著

陈 瑞 郎 译

文 化 艺 术 出 版 社

(京)新登字140号

值十亿美金的头脑
——美国40大亨发家秘闻
陈 瑞 郎 译

*

文化艺术出版社出版
(北京前海西街17号)
新华书店北京发行所经销
北京华昌印刷厂印刷

*

开本850×1168毫米 1/32 印张 8 字数194,000
1992年1月北京第1版 1992年1月北京第1次印刷
印数 0,001=7,000册

ISBN 7-5039-0896-3/1.441

定价, 4.60元

前 言

在我国实现四个现代化的过程中，各种经济组织，例如工厂、企业、银行、商店等等，如何在国家的计划指导及满足人民需要的前提下，顺利、兴旺地发展起来，这里边大有学问，大有文章可做。最大的学问恐怕就是经营管理问题。一个好的经营管理者，可以白手起家，从无到有，从小到大；或者扭亏为盈，重振旗鼓，使企业兴盛起来。而一个不善经营管理者，甚至可以让一个各方面条件并不差的企业，停滞不前；且由于管理的混乱，在竞争激烈的时代，可能走上破产的绝境。

在西方资本主义世界，国与国之间，各个企业之间，如何扩展自己的经济活动，排挤或吞掉对方，早已形成激烈的“商战”。而在这场“战争”中如何克“敌”制胜，就全仗指挥者——企业经营管理者指挥才能了。

近些年日本和美国之间的商战特别激烈，日本生产的许多商品向美国倾销；而美国呢，也不甘示弱，“保护主义”（保护本国产品的传统市场免受侵袭）和资本输出、商品输出，这几乎是同时进行的。在这样背景下，日本人很注意研究对手美国的情况，比如美国的一些大银行、大企业、大工厂、大商店是如何发家的，如何向海外扩张自己的经济实力的，从而便于确定对付对手的战

略、策略。有三位日本人编了一本书，介绍上世纪末、本世纪以来，将近四十家美国和英国、德国有名的大银行，大工厂、大商店、大企业的发家小史，着重介绍的是那些对企业的起家、发展、兴盛起决定作用，有过杰出贡献的经营管理方面的人物。三位日本人在本书的编者序言中说，本书“描述以美国为主，若干著名世界性企业采取头脑攻势的实态。当然，头脑无法以金钱来衡量。不过一定要予以估价的话，他们的头脑似乎值到十亿美元。如果此说不太夸张，那么，要和那些价值十亿美元的头脑对抗，我们就非具有相等价值的头脑不可。”所以书的题目就叫《值十亿美金的头脑》。

“他山之石可以攻玉。”美国资本主义企业的性质是和我们完全不同的；但在经营管理——企业如何起家、发家的学问方面，仍然有值得我们借鉴、参考的东西，比如：

重视市场信息，以战略眼光（有预见性地）制定企业发展的战略、策略；

企业的经营要“面向大众”。（“美国银行”最初的发家，是以农户的零星小股存款为主要对象，聚少成多，积土成山。）“面向大众”，这已经成为美国企业经营的所谓“黄金原则”之一。美国最大的食品公司之一的福乐公司的经理墨铁马说：“公司是为顾客制造商品的，绝对不是闭门造车，不理大众的需要……”例如最初的可泡的简便咖啡，就是这家公司的出品。有一个饶有趣味的小故事：近年，他们致力于食品的方便、简便，可是有一天收到一位家庭主妇的来信说：“你的公司，做出来的食物太方便太完整了。对于此事我们是非常感谢的，不过你忽略了主妇的趣味。你知道吗？所谓主妇，对于烧饭煮菜的兴趣是非常浓厚的。”——墨铁马立刻把公司的成品（混合好的制饼粉），去掉鸡蛋的成分，让主妇们有机会自己加蛋，增加一点烧煮的兴趣。又如世界闻名的柯达照相机公司，生产了价廉物美的自动化小型柯达相机，风靡全世界。

它的经理伊士曼说：“照相机应该像铅笔一般简单，谁都可以应用。”这就是他追求达到的目标。后来，这样大众化的相机终于大量生产了，他的宣传广告说：“请你按下快门，其他的事由我们来。”

重视新技术、新产品的开发研究，不惜投下巨额资金。例如前面说的柯达公司研究小型自动化相机，花费了十年秘密研究时间，才获得荣誉和报酬。又如克林登公司研究彩色电视机的显像管，投资二千万美元，终于成功。公司经理夏摩理说：“以彻底的研究，优秀的技术，不断地创造新产品。研究开发，绝无花费过多之虑。”再如现在大家很熟悉的干式复印机，美国塞洛克斯公司，用去十四年漫长岁月，耗去七千五百万美元的巨款，才研制出来；

网罗人才，重视人才的开发，“用人的真谛，就在如何引出他的能力”；

注重企业的经济效益，“凡不能产生好效果的工作，任谁也激不起热情和责任感”；

重视商品的宣传、推广。例如可口可乐公司的广告宣传，就做得非常出色。可口可乐起初是在一家药店里，一位店员投错了一种溶液而“偶然”发明出来的。开始销路并不好，后来经理在宣传推销上下了最大工夫。首先是明确规定商品的性质：“可口可乐是百分之百的清凉饮料，完全不是药剂。”又说，“它是女性或小孩也可饮用的大众饮料，除去可口可乐，再也没有别的了。”再就是精心设计宣传口号，像“可口芳香，妙趣横生，提神清爽”之类；最后是提出了“任何时间，任何地方，不分昼夜……”这样的宣传推销规则，终于使可口可乐推销到了世界各个角落。

此外，本书中还不乏这样的实例，讲述有些企业濒临危机——走下坡路的境地，又如何能在能干的管理者组织指挥之下，起“死”回生，重振旗鼓，走上兴旺发达之途。这样的例子，是更

富于启迪性的。

本书的妙处，在于以趣味性的笔调，简约的文字，形象生动的举例，以人物为中心，告诉你企业管理的学问。读者读了本书，不但能够增加一些关于美国企业发家史及经营管理艺术的新鲜知识，同时也是一种阅读享受，丝毫不会感觉枯燥乏味。所以，本书既可以当做报告文学、人物传记一类的作品读，也是今天的企业家、改革家、经营管理人员，人人应该必备的参考书。

本书在编辑过程中，文字略有删节。

目 录

前言	(1)
IBM公司的瓦德松二世	(1)
杜邦公司的柯布兰度	(8)
美国银行的杰倪李	(15)
夏儒·洛伯克公司的伍洛	(22)
克林登公司的夏摩礼	(28)
塞洛克斯公司的威尔逊	(33)
德州仪器公司的赫克特	(39)
林克和他的“黄金原则”	(44)
时时在动脑筋的墨铁马	(51)
克莱斯拉公司的达芬特	(55)
柯达公司的伊士曼	(62)
将军动力公司的路易士	(68)
哥伦比亚广播系统的欧布利	(73)
可口可乐公司的欧司金	(78)

RCA公司的沙诺夫	(85)
皇冠瓶盖公司的柯纳利	(90)
美国铝公司的哈博	(95)
建筑业大王吉威特	(102)
希尔顿的饭店王国	(108)
ITT公司的瑞尼恩	(115)
煤炭业巨子勒布	(122)
奇异电器公司的白吉尔	(127)
杰出的残废者毕斯卡烈	(134)
吉利公司的斯克勒	(140)
美国钢铁公司的布拉渥	(147)
林顿工业公司的谢安东	(155)
贝尼公司的柏泰恩	(163)
亨佳公司的郝英志	(170)
胜家公司的中流砥柱	(177)
霍华斯的 5 分美金之家	(185)
国际钢铁公司的魏雅	(191)
麦西百货店的四原则	(198)
资料处理公司的诺利斯	(203)
布拉吉与环带曳引机	(209)
友尼利福公司的科尔	(217)
皮尔逊与喷射机引擎	(224)
西德贝尔公司的甘辛	(232)
霍克斯华公司的诺赫福	(238)



IBM公司的
瓦德松二世

21世纪，可以说是电子计算机（电脑）所创造的。事实上，现在的产业界，可说已在运用电子计算机处理一切，并以电子计算机的指令，推行其业务。电子计算机几乎算得上是20世纪后半期人工所生产的“天才人物”。

谈起电子计算机，就会联想起“IBM”这3个响亮的字母！IBM是International Business Machines的缩写字母，它居世界电子计算机制造业者的首位，占有世界市场近于70%，对于世界最大的电机制造业GE的竞争，毫不受影响，并在新时代的成长产业中，始终保持其霸权。

IBM总经理——托曼斯·瓦德松二世，是初代总经理瓦德松一世的长子，他继承上一代的意志，却能适应新时代，是大胆而敏锐，长于行动的男子汉。

他虽把上一代的事业扩张成具有世界性的规模，但仍旧遵守上一代的经营信条和精神，IBM之所以有今日的发展，正是如此地具有两面动向的瓦德松二世所建立，并由他所支持——此种说法，绝非言过其实。瓦德松二世，少年时代便受父亲瓦德松一世

的严格教育，以至于长大。这种教育，意味着托曼斯长大后，将能够继承经营者的基本精神。据说，瓦德松一世曾把下列 5 项教训，深植于少年托曼斯身上。

- 一、为工作尽一己之全力。
- 二、无论对于谁，应尊敬而有节度的接触。
- 三、服装要保持整洁，态度要诚实爽直。
- 四、以明朗而诚实的态度处事。
- 五、实行上述各项，并当做一己的信条。

大学毕业的瓦德松二世，随即进入 IBM 公司，但他并未因为是总经理的儿子而位居要职，只是一个起码的推销员而已。瓦德松二世的工作情形的确令人惊奇。一年后，他的业绩使他成为首位推销员，对所分配的工作，完成百分之百，因而受到表扬。

由于实际的业绩逐步向上升，终于担任副总经理。在此前后的工作期间，瓦德松二世在许多方面跟身为总经理的父亲意见相左。

譬如说，在人事管理方面，父亲是注重传统的独自统御性的组织和管理，但瓦德松二世却主张科学性的分散管理方式。

又如，创业以来的赚钱生意 PCS (Punch Card System)，父亲是既偏重又保守。但瓦德松二世却力言资料整理的革新。已急速地发展电子计算机，并从这方面去求进步。

这样相异的论调，处处表现他所谓“敬爱第一代瓦德松，但不因袭”，正是瓦德松二世的企业理念——明确地区别私情与营业——的具体表现。

1952 年，瓦德松二世继承他的父亲，担任总经理，4 年后，他的父亲瓦德松一世逝世（1956 年）。这件事，好比是 IBM 从旧式企业蜕变成为现代企业的象征，也是表示新时代已开始了。

他父亲出殡的当天，瓦德松二世在 57000 个从业员面前演说的重点，正是他父亲创业以来所留下的 3 项信条的再确认：

一、尊重个人。二、优待消费者。三、精妙技巧的服务。

瓦德松二世在企业内容、事业内容的求新的变化发展中，发誓要保存他父亲的传统。换句话说，他是在尊重父亲的基础上，求新求变。

IBM的前身是CTR。1913年，瓦德松一世进入CTR，专售赫里斯博士所创造的打卡式统计机。翌年1914年，他就任总经理，随即建立下今日IBM的坚固基础。

这是50多年前的往事，当时他已立下3项经营方针：

一、顾客的利益。二、员工的利益。三、股东的利益。

这3项信条，在今日看来倒没什么特异之点，但在50多年前，能够如此明确坦诚地提出这种经营方针的经营者，倒是很少见的。

当日瓦德松一世所倡导的方针一直保留到现在，并且成为IBM的特色与制度，在此我们要特别留意：“机械的赁贷制度”和“门户开放主义”，前者表现着注重顾客的利益；后者即为重视员工的利益，也是IBM基本的经营方针。

所谓“门户开放主义”，简单地说，是要经营者和员工（从业员）之间，能够亲近地自由接触，同时在不失组织内立场的范围，活泼地交换意见的制度。譬如，对公司有所不满的从业员，不论是谁，随时可以直接面见总经理直陈。只要其意见正确合理，随时可获采纳。由此，经营者便可把握从业员的想法，并能解除从业员的不满心理。

瓦德松一世所确立的门户开放主义，到了瓦德松二世，形式自然随着时代不同而有所改变，但基本精神仍旧不变，所以他说：

“这种政策，对在美国本土便有8万以上从业员的大企业，究竟适合不适合，应加以反省。相信最近的将来，从业员的烦恼，将由各事业部门的责任者，或经理人员负责处理。

“不过，从业员的问题，势必要比制品上的问题，耗费更多的时间和考虑，这是不言而喻的。尊重从业员的权利，并设法使其享受应得的权利一事，将能促进公司更大的利益。

“这种权利的存在，正是经营权滥用的最好制衡器——它如同车上的煞车机。门户开放主义所促成的企业内人与人之间的关系，好比是输送血液于大动脉一般，能使整个公司浑然如一体。”

依据这种设想，瓦德松二世想出各式各样的意见调查表。譬如：“解答疑问信箱”每月可收到3000件以上的质疑。“有奖发明信箱”每年可收到10万件以上的新构想，意见调查竟如此这般地有效地活用了。

同时，定期送给约1万名左右经理人员的《经理人员工作纲要》，详细说明公司的动向，世界的状况，或者推销上的具体的失败或成功的例子等。由于这项《工作纲要》，所谓中坚干部从业员的经理人员，可以不断地了解经营者的真意，以及获得对自己十分重要的情报或经验。

还有一项至少两年举行一次的“员工家属晚餐会”，在会中，由负责人员详细而明确地说明公司的立场或实际情况，使员工的家属得以了然。倘若发生某种重大问题，瓦德松二世便亲自站在电话播音的扩声器前，向美国本土上的IBM从业员报告或演讲。

他父亲留传下来的“门户开放主义”能如此地活用于今日，正是瓦德松二世所期待的：

——流通血液似的管子，正是企业内意志的疏通良方。

关于这点，他曾说：

“管线的运用，不论对上还是对下，应尽量使用多数。我这么说，可能有人 would 认为数条平行的管线，是一种浪费也说不定。不过，仅有一条管线，经营者的意志可能仅通行于一部分，况且为数甚多的管线中，有些还能收到意想之外的良好效果，并有补于其他管线的不足。

尤其是给予一切从业员的管线，不一定要有相同的反应，所以管线还是越多越好。”

然而，瓦德松一世所确立的IBM地盘，终于遭遇剧烈动摇的时期。那是1950年，瓦德松一世的电动式打卡统计机，正大行其道之际，莱巴鲁的勒米顿兰度公司（即现在的斯培里兰度），研究创造了电子式的完全自动计算机，推出市面，一举推翻IBM独占的局面。

命名为“约尼巴克一号”的这个计算机，被国情调查局采用，发挥了令人惊奇的性能。它比IBM的电动式打卡统计机增进9倍多的快速计算能力。

国情调查局冷淡地说，电动式打卡统计机已失其优越的性能，因而退回订货。这种打击，的确太严重了。

同勒米顿兰度公司相比较，IBM公司的计算机部门果然显得太落伍，同时，落伍的最大原因，正是瓦德松一世偏重于电动式打卡统计机，并且强力主张像电子计算机那种高速度而复杂的机器，现代还不需要，因此顽固地压抑这方面的开展。

然而现在所表现的胜败，太过于明显了。受到这种打击的瓦德松一世，不得不在逆境中把棒子交给平日再三强调发展电子计算机的儿子。

瓦德松二世接棒后，马上和平日科研协作单位的哈佛大学商量，还颁下一道命令给全公司尽快赶上约尼巴克，并超越它。

其结果，在他就任的1952年，以IBM701为始的700项研究计划，终于订定实施，并能如期追及勒米顿兰度公司。

其后，瓦德松二世更集中全力于改良大型真空管，在1959年终于完成大量运用电晶体的新式机器IBM1410，重握业界的领导地位。

由于这个“危机”的体验，瓦德松二世深感企业的急速的成长，从业人员增加之后，组织随即松弛，在管理和权限上，变得

十分暧昧不清。因此，他和公司董事中的巨头们协议，建立新式的“事业部署”，并以分层负责为依归。

瓦德松二世仍然每天亲自与员工面谈，同时慎重划分每个人的职务权限，以及责任范围的界线。结果，为此而新设管理者信箱，并以推销技师取代推销人员。推销技师为特利专门职务，并根据其业绩，给予很高的报酬。

这个事业部门，如今已整理而为10个单位，在经营管理上有特别值得一提的优点，那就是这些单位的政策或权限有所冲突时，即由瓦德松二世亲任会长的协调经营委员会负责解决，用意在于防止统御力的削弱。

内部体制的强化，便如此地改革成功，IBM把整个力量投入新制品的改良与革新，其结果，在创立50周年的1964年，成功地发表最新情报处理机“组织360”。

所谓“360”，意味着应用能力可达到360度的圆满境地，亦即无所不能的意思。它是利用新创造的IC(集积回路)，使记忆容量迫近无限。

IBM并于第二年(1966年)进入大量生产，公司投资了16亿美金的巨款，使月产量可达1000台的划时代的目标。

IBM一面固定了独家生产的体制，一面向世界市场大量输出，它的分公司遍布102个国家，年收入高达13亿美金。

它如此大量支配世界市场，使占有率达到67%。它在各国的分公司，建在“当地人主义”的基础上，使从业员几乎全是当地人，本公司只派遣极少数的经营干部，以及有限的几个技术人员。

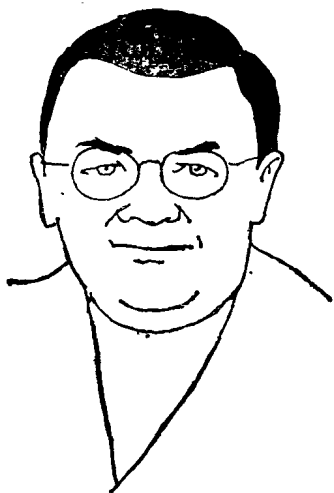
关于各国分公司的促进推销计划，可以说完全托付给当地的经营负责人，这些方针，正是IBM海外战略成功的原因。战略计划和管理，以及在人事上采取中央集权制；地域计划和运用活动，却取法地域分权制。这种操作有效地推进以后，IBM势必成

为 21 世纪的宠儿。

家族公司的衰落，在日本即屡见不鲜，推究其原因，普遍地由于初代总经理的固执，使后继者无法修正而求适应时代潮流。

从这观点来说，IBM 的瓦德松二世，对其前任总经理（即其父亲）所取的态度，的确值得敬佩。虽然瓦德松二世再三申言 IBM 及他自己之有今日，完全归功于一世的 5 项教训，但瓦德松二世在经营方针上，却不因袭前代，并认为因袭是愚不可及的事。

他的根本想法：时代是向前的，企业绝不可违背时代潮流。



杜邦公司的 柯布兰度

杜邦·纳姆洛，具有此响亮名称的东西，是穿上尼龙袜的美女玉腿？还是原子弹？

杜邦是世界第一流的化学企业，也是具有双重业务的公司，它一面以尼龙为代表性产品，一面也制造原子弹的重要零件。这是由于杜邦系成长在战争与和平之间的年代的缘故。

1789年，巴黎燃起革命的火焰，使当时盛极一时的贵族杜邦家随着火焰化成了灰。当时的家主比埃路·萨米埃鲁·杜邦·纳姆洛，决心离开祖国法兰西，成为亡命者。

“提起精神吧，我们就要踏上洋溢着希望的新土地了！”

1801年的某一天，在大西洋上，一艘驶向美国的帆船中，老比埃路·杜邦勉励着他的儿子。老比埃路是法国重农学派的创始人之一，以研究经济学闻名于世。

老比埃路继续向肩负杜邦家复兴重责的儿子尹勒绥说：

“尹勒绥呀，美国还很年轻，你也很年轻。你在法国所研究的火药技术，正是你在美国重建杜邦家最好的资本。古老的杜邦家，到了我这一代已终结，你是新杜邦家的第一代，该振作向上