

美利坚《教你创业》丛书

在废墟上重新起步

——从破产边缘走向成功

[美]纳生·阿森 著 陈奎宁 主译 陈天舒 译

荣膺美国图联书评荣誉奖 号
角图书奖 美国图书馆年鉴奖
等多项大奖



吉林人民出版社

△ 美利坚《教你创业》丛书

在废墟上重新起步

——从破产边缘走向成功

〔美〕纳生·阿森 著 陈天舒 译

吉林人民出版社

ES01/02



HEINZ AUNTS IM



AND HE DREAMS
OF WORLD-WIDE
DELICIES

A Royal Epicure is he,
Whose dream much pleasure brings
Who finds alway, by land or sea,
A world of HEINZ' Good Things



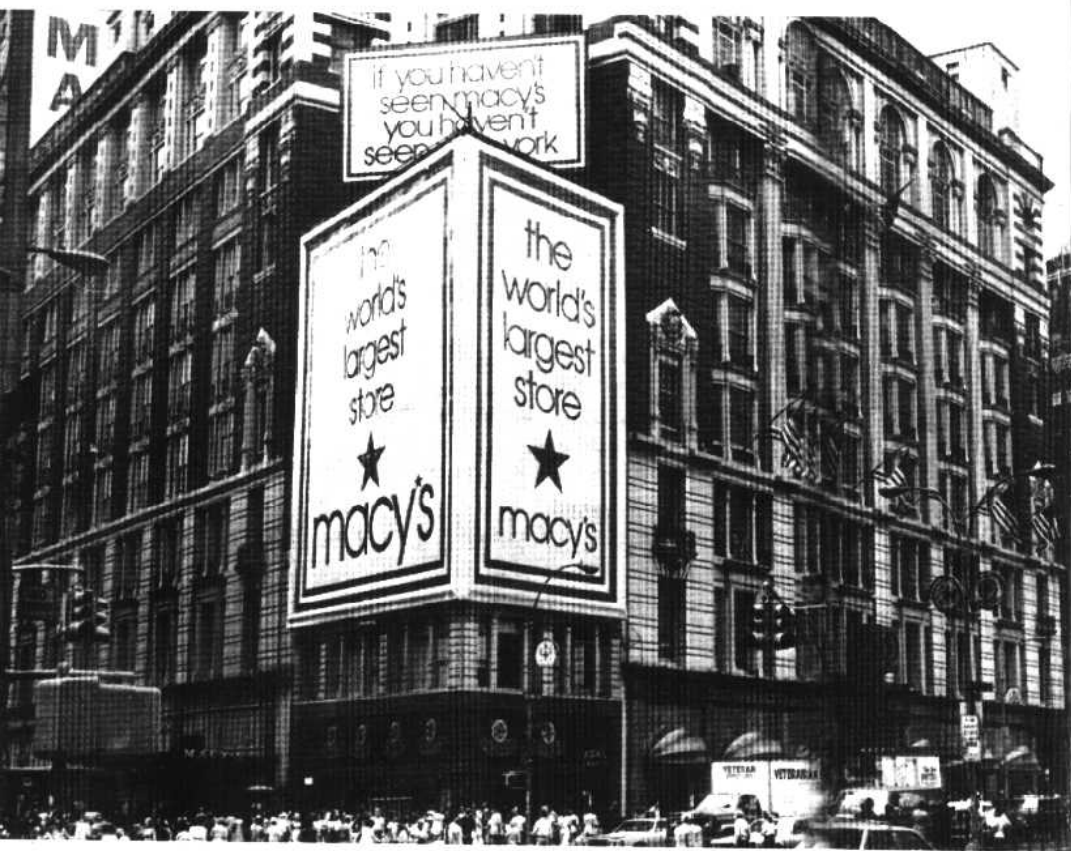
QUALITY'S STANDARD

For thirty-two years we have been catering to the epicure and perfecting our 57 VARIETIES OF PURE FOOD PRODUCTS. We know what he wants and we prepare it with the utmost care.

There was a time when the housewife had to stand over the hot stove in the heated months to do her Pickling and Preserving. That day has passed. She can now secure Heinz 57 Good Things for the table, made from selected fresh fruits and vegetables, granulated sugar, and pure spices of our own grinding. Thousands of visitors each year attest to the scrupulous cleanliness and perfect equipment of our establishment. We invite your inspection when visiting Pittsburg. Courteous guides always in attendance.

OUR HANDSOME BOOKLET "THE SPIRIT OF LIFE" WILL GIVE YOU AN IDEA OF OUR WAY OF PERFECTLY PREPARING FOOD. SEND FOR ONE.

H. J. HEINZ CO., PITTSBURG, PA.



罗兰德·梅西在几个城市开办百货商店失败后，终于在纽约取得成功。他在纽约赫拉尔德广场上兴建的这一商店，巨大的广告牌上赫然宣称：“梅西——世界上最大的百货商店。”

译者序

曾经3次到美国,进行合作研究、短期访问和学术考察。时间分别为一年、20天和3个月。1998年夏秋时节,我在美国游历13州,同美国的学术界、实业界和中国留学生进行了广泛接触,特别是有机会在美国三大信息产业中心硅谷、华盛顿特区、波士顿考察,看到的、想到的、讨论的问题比以往更为集中,主要集中在一个问题上:美国的经济是如何发展起来的。

美国现在独霸全球,是以其经济、科技和军事实力为基础的,美国的经济、科技和军事三种力量互相影响、互为补充,而说到底,美国是靠其强大的经济实力颐指气使。

由于此次我考察的重点在经济,所以特别花了不少时间同一些学经济、学统计、学工商管理 and 信息产业的中国留学生交谈,他们现在都已学有所成,在美国著名的大公司里工作,并已逐渐崭露头角。他们注意观察和了解所在公司的历史和现状,悉心地与祖国的经济政策、企业状况加以比较。所以,他们谈到美国经济是如何发展起来的,中国的经济应该怎么办,常常是娓娓道来,颇有所心得。“国家兴亡,匹夫有责”的气概,溢于言表。他们中间有些人着眼于讨论经济政策大势的得失,而多数人则着重探讨个案,思考让一个公司成功发展的决定因素和操作方案。

他们的观点,基本上是“实业救国,实业报国”的观点。中国已经确立了改革开放和市场经济的大格局,剩

下的应该是把我们的工厂产品搞上去，把我们的公司实力搞强大。因为偌大的美国帝国，其经济实力也是由它的千千万万个公司企业的实力构成的，特别是以它那几百个特大公司的实力为基础的。

怎么把我们的公司和产品搞上去？他们中间有人谈到一套书，就是您面前的这套《教你创业》的英文版。我借来翻阅了一下，立即被这书的内容吸引住了。书中没有多讲大道理，说的都是著名公司、著名产品、大发明家、大企业家的真实故事，又都是从他们创业之初说起。他们有的白手起家，曾经一文不名；有的出师不利，中途转向；有的起步不顺，大业晚成。他们曾经饱尝闭门羹，屡受挫折，濒临破产，但他们屡败屡战，力挽狂澜。短短的篇幅、真实的历史、生动的笔触，勾勒出一幕幕扣人心弦的创业活剧，总结出成功与失败、偶然与必然、巨富与赤贫之间的辩证关系，教给人们实实在在的市场经营和发明创造的适用方法。全书分7册，按7种类型讲述了56个公司和产品的创业过程和历史经验。

我在美国立即着手联系购买版权，并邀请其中几位中国学者和我一起翻译，讲明了，是为祖国尽一份匹夫之责。经过半年赶工，现在终于完成了译稿。在对全稿审读润色的时候，我深感这套书可以对我国正在创业的中小企业家有所裨益，我深感我国的创业者正面对难得的历史机遇，大有希望。

陈奎宁

1999年10月1日 于成都中南大街寓所

前言

“海因茨要倒闭了!”“克莱斯勒亏损了 11 亿,马上垮台了!”“伍尔沃斯正在清算资产!”“大火毁灭了霍尔马克批发公司!”“杜邦快要完蛋了!”

你不相信关于世界最著名大公司的这些头条新闻吧?你可以不相信,但这些消息都是有根有据的。这些大公司的确都曾面临黑云压城、巨浪滔天的局面,出现过危及生存的严重危机。

这本书要讲的是,一个公司或一种产品可能很容易遭遇失败。只有通过非凡的努力和顽强的抗争,才能挽狂澜于即倒,从危机走向成功。

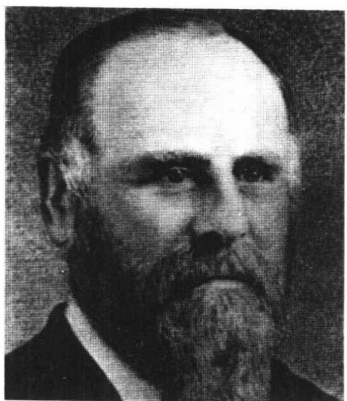
这本书讲了两类力挽狂澜的故事。一类是,遭遇到一连串失败的打击。罗兰德·梅西这个倔强的生意人,连开了 4 家商店全都失败,却绝不放弃,就是个典型例子。

这位马萨诸塞州商人 1844 年在波士顿开办了自己的第一家百货商店,但在开业后不久就关门了。梅西毫不畏惧,很快就办起一家杂货店,并勉力支撑了两年,最后还是失败了。

不甘失败的梅西于 1849 年再起炉灶。在淘金热潮中,他乘船来到旧金山,在那里又开一家百货商店,向来

淘金的人们推销各种用品。不到一年，他的商店再次关门大吉，梅西回到马萨诸塞州家乡。

令人难以想象的是，他仍然坚信他能够成功地经营百货商店。于是，他在马萨诸塞州哈弗希尔开办了他第4家商店，这个店又在1855年倒闭。



罗兰德·梅西

3年之后，梅西在纽约开办了他的第5家百货商店。他惊喜地发现，让他在前几次惨遭失败的经营策略，这次在纽约运用得卓有成效。梅西不断地增添他所经营的货物品种，渐渐地，他的小商店发展成为美国的第一大百货公司。这个商店的年销售额从1858年的9万美元，逐年增长，到他1877年去世，已达到200万美元。这时，梅西的百货公司，已经是世界上最大的百货公司。

说起海因茨、福尔格、道、杜邦、克莱斯勒和伍尔沃斯，都有一部解决接连不断的麻烦才取得成功的发展史。

另一类力挽狂澜的故事，讲的是遭遇了突然的灾难。例如，有一个最有名的工程公司——格拉曼公司，差点在开张之前就垮掉了。1930年，洛依·格拉曼和两个合伙人在纽约长岛南海岸租了一间修车铺，打算开一家飞机修理厂。他们揽到的第一件生意是修理一架水上飞



洛依·格拉曼

机。

因为修车铺太小,只能把飞机的一半塞进车间大门。格拉曼的工人让飞机的鼻子伸在大街上,在车间里先修飞机的另一半。还没等他们把飞机修好,一辆飞驰而来的汽车撞到了飞机上。因为他们违章停放飞机,这一事故的全部责任应由格拉曼的公司承担。

车主威胁要到法院告状,为了避免诉讼纠纷,格拉曼使出浑身解数,运用自己的修理设备和机械知识把那辆汽车修得像新的一样。好在车上的人伤得不重,否则格拉曼将永无出头之日,他也就不可能为以后的人类第一次登月飞行献力了。

荷尔马克·俄亥俄艺术公司和3M公司,都会对格拉曼的遭遇心怀惺惺相惜之慨。他们都曾因为突然降临的灾难而差点垮台。这些故事将在以后各章讲给大家。



厄留梯尔·杜邦知道，他的炸药厂房难免发生爆炸，所以他把厂房全部建在河边，并对厂房建筑特别做了设计。一旦发生爆炸，瓦砾和碎石都会飞向河里，不会伤人，不会危及别的建筑。

目 录

译者序 / 1

前言 / 1

一、在废墟上重新起步

——杜邦 (Du Pont) / 1

二、破产了还要干下去

——福尔杰 (Folger's) / 7

三、差点被大丰收埋葬了

——海因茨 (Heinz) / 15

四、小战屡败，最后赢得大胜

——伍尔沃斯 (Woolworth) / 23

五、发疯的主人，爆炸的工厂

——道氏化学公司 (Dow Chemical Company) / 31

六、无用的砂纸

——3M 公司 (Minnesota Mining and Manufacturing) / 39

七、神奇画板有惊无险

——俄亥俄艺术公司 (Ohio Art Company) / 45

八、贺卡写春秋

——霍尔马克 (Hallmark) 公司 / 51

九、似曾相识的危机

——克莱斯勒 (Chrysler) / 57

一 在废墟上重新起步

——杜邦 (Du Pont)

1988年，前特拉华州州长皮特·杜邦在争取共和党大会总统候选人提名时，他的反对派总是称呼他的教名，皮埃尔。他们是希望人们记住杜邦来自上流社会的大户人家，继承了大宗遗产，从来都是不劳而获的。

的确，杜邦家族和他们庞大的化学公司创建了世界上最富有的王国。同样，杜邦家族也确实是法国上流显贵的后裔。但是，杜邦也经历过十分艰难的时刻，杜邦公司的创使人厄留梯尔·杜邦在一系列工厂爆炸事故后，费了九牛二虎之力，奋斗了几年，才使公司死里逃生。

厄留梯尔·杜邦1771年生于法国巴黎。他的父亲皮埃尔在法国政府身居要职，是一位经验丰富的谈判高手。他曾促成美国与英国签订1783年协议，为此被法国国王路易十六授予贵族爵位。

皮埃尔发现儿子厄留梯尔同自己一样，对政治不感兴趣。他见这孩子迷恋科学技术，便利用职权在国家火药厂为厄留梯尔找了一份工作，在那里学习制造炸药。

厄留梯尔在国家火药厂的工作没有做多久，就因法国大革命爆发而中断了。许多富翁和名人被革命派处

死，皮埃尔也危在旦夕。皮埃尔被捕，但侥幸逃脱了死刑。他再次被捕，又重新获释。几经铁窗惊魂，生离死别，他决心离开巴黎。

1799年，杜邦家族——皮埃尔、他的两个儿子以及家里其他成员，背井离乡，前往美国。厄留梯尔的哥哥维克托曾经到过几次美国，皮埃尔是即将担任美国总统的托马斯·杰弗逊的私人朋友，所以一家人对移民美国满怀憧憬和希望。



厄留梯尔·杜邦

经过3个月惊心动魄的海上航行，杜邦一家于1800年1月到达美国罗德岛新港。

在离开法国时，杜邦家族对于自己如何在美国开始新的生活，并没有明确的想法。一次在野外打猎时，厄留梯尔为这个问题找到了答案。他们当时是用美国火药和猎枪打猎，竟有一半瞎火。曾受过法国最好的化学家培训的厄留梯尔·杜邦知道，是火药的质量太差。他很快就发现，在美国，质量优良的火药竟想象不到的货缺价昂。

厄留梯尔专程访问了一家美国的火药制造厂，他看到那里制造火药的方法过于陈旧。1801年，他决定自己开办一家火药厂。

作为第一步，他不得不劝说父亲为他的火药制造厂提供经费。皮埃尔·杜邦最终同意承担 2/3 的费用，叫厄留梯尔自己找别人解决其余的经费。

于是，厄留梯尔前往巴黎购买所需设备并寻找投资者。他十分注意学习最新的火药制造方法，并在法国招聘了他的新工厂的工人。回到美国后，他到处寻找适合他修建火药厂的地点。最后，他把厂址确定在特拉华州离威明顿不远的布兰迪瓦因河畔，在那里买了 95 英亩土地。

他把厂房做了特别设计，三面墙壁结实，一面墙壁单薄，屋顶也建造得很薄很斜，面向河水。这样，一旦发生爆炸，冲击波就不会损坏其他建筑。爆炸发生时，很少会出现工人被炸伤的情况，厂房的损失也可以减到最低水平。

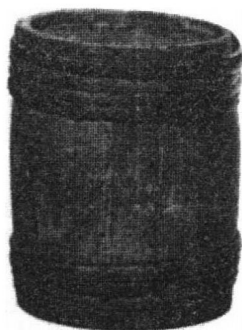
厂房建设所花时间比厄留梯尔·杜邦想象的长，所花钱财也比他想象的多。到 1804 年，杜邦的第一批火药终于生产出来，并准备投入市场。然而，在创业后的整整 10 年里，杜邦公司风雨飘摇，步履维艰。

尽管杰弗逊总统向军队将领们建议购买杜邦公司的火药，但负责采购的军官不赞成总统对法国技术的评价。他们完全不顾杜邦火药又好又便宜这一基本事实，尽可能减少从这家新公司购买火药的数量，能不买就不买。

在这种情况下，杜邦只有依赖向私人企业出售火药，来维持公司运转。虽说在最初几年，火药的销售不错，但杜邦还是没有足够的资金按期偿还各种债务。

如果不是厄留梯尔不屈不挠、果敢应对，杜邦公司早就在如此艰难的环境压迫下屈服了。不知从什么地方冒出谣言来，说杜邦公司把火药卖给美国的敌人。厄留梯尔深知这种谣言会对他的火药在美国销售造成非常不利的影响，所以他承诺向任何人公开自己公司的帐目，只要来查阅帐目的人是要证明上述传言纯属捏造。厄留梯尔还必须据理劝说他的那些债权人改变观点，因为这些人认为，公司赚到的每一分钱都属于他们所有，应该马上分给他们。

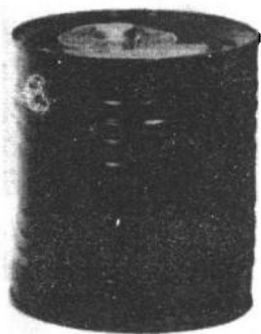
由于火药质量上乘，杜邦公司终于有了好声誉，而假冒伪劣火药却很快就冒了出来。很多其他厂家生产的火药打着杜邦公司的布兰迪瓦因商标四处销售。加上许多顾主不愿及时支付货款，杜邦常常陷入资金短缺的困境。他还发现他的一些投资者只关心尽快分得红利，对公司的长远发展毫无兴趣。为了使公司能按他所期望的样子发展，厄留梯尔用高价从投资者手中买回了他们所占有的股份。



19 世纪，火药开始用容量为 25 磅的小木桶装运。杜邦也用狩猎小瓶出售火药。

而最具破坏力的莫过于工厂的爆炸事故。尽管厄留梯尔仔细防范，仍无法根除爆炸的危险。工艺规程十分细致，生产过程非常小心，因为哪怕是轻微擦碰石块产生的细小火花，也会引发剧烈的爆炸。就在 1812 年战争爆发，市场急需大量火药，给公司带来无限生机的时候，接二连三的爆炸事故却使杜邦公司摇摇欲坠，有一次几乎使一切化为灰烬。

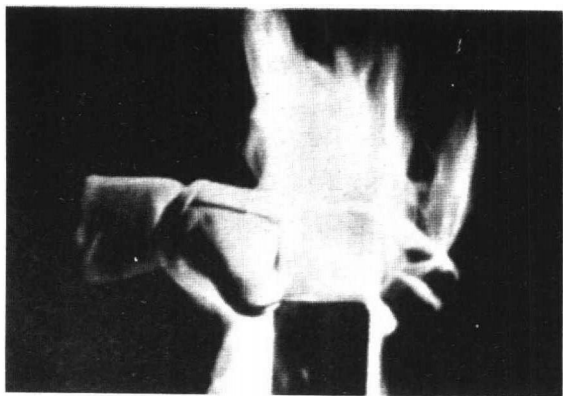
1815 年一次爆炸，炸毁了一座建筑，炸死了 9 个工人。1816 年的一场大火和爆炸，接着 1817 年的大火，虽然没有死人，但厄留梯尔·杜邦不得不借贷 3 万美元来重建工厂。正当公司逐渐从这些危机中挣扎出来的时候，1818 年大灾难降临了。一个心怀不满的雇员，制造了一次大爆炸，把整个工厂夷为平地，还炸死了 40 个人。这场灾难使厄留梯尔深陷债务之中，他在倾尽全力重建工厂的同时，还要花很多钱抚恤这次爆炸死难者的遗孀和遗孤。



新式的 25 磅火药桶

杜邦不屈不挠地同接连不断的天灾人祸斗争，到 1834 年他去世的时候，杜邦公司的火药年产量已达 100 万磅。在此后的多年里，极少再有重大事故发生，而且由于 19 世纪 60 年代美国南北战争爆发，公司的火药销售量急剧增长，杜邦公司终于成为一家稳定赢利的公司。

杜邦家族的后代改进了经营



就像织物保护它的使用者不被烧伤一样，杜邦逐渐在防止火药爆炸，生产火药方面成为知名人士。

策略，他们控制了 54 家公司，并在 1902 年占有了美国一大半炸药市场。从那时起，杜邦的产业逐步扩展到生产各种化工原料和化工产品。

在艰难困苦中创业的厄留梯尔·杜邦，没能看到这光辉灿烂的景象。他奋斗一辈子，刚好活到把公司的债务减少至可以让儿孙承受的程度。他临终前，还在为偿还剩余的那部分债务而奔走。

在废墟上重新起步