

C A S E Y ' S L A W

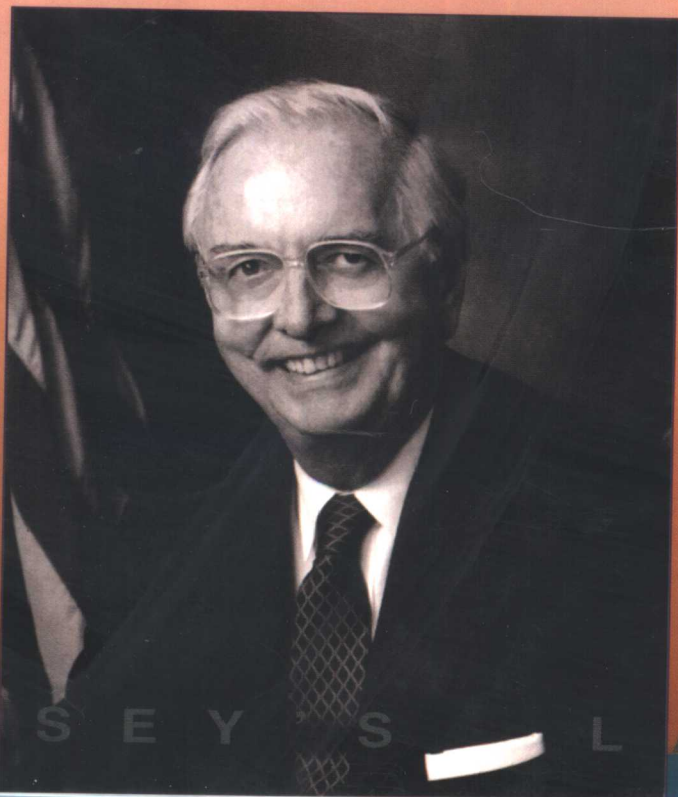
管 理 大 师

凯西定律

现 金 第 一

独树一帜的人物

[美] 艾尔·凯西 / 著



C A S E Y ' S L A W

凯西定律

CASEY'S LAW

[美] 艾尔·凯西 / 著
彭氏信息咨询公司 / 译



海南出版社

Casey's law: if something can go right

by Casey, A.

Copyright © 1997 by Al Casey

中文简体字版权 © 2001 海南出版社

本书由 Arcade Publishing, Inc. 授权出版

版权所有 不得翻印

版权合同登记号: 图字: 30-2000-75 号

图书在版编目 (CIP) 数据

凯西定律: 现金第一 / (美) 凯西 (Casey, A.) 著;

彭氏信息中心译. - 海口: 海南出版社, 2001.5

书名原文: Casey's law: if something can go right

ISBN 7-5443-0027-7

I. 凯... II. ①凯... ②彭... III. 凯西, A. - 自传

IV. K837.125.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 022269 号

凯西定律: 现金第一

作者: (美) 凯西 (Casey, A.)

译者: 彭氏信息中心

责任编辑: 苏 斌

海南出版社 出版发行

地址: 海口市金盘开发区建设三横路 2 号

邮编: 570216

电话: 0898-6812776

E-mail: hnbook@263.net

经销: 全国新华书店经销

印刷: 北京博诚印刷厂印刷

出版日期: 2001 年 5 月第 1 版 2001 年 5 月第 1 次印刷

开本: 850 × 1168 毫米 1/32

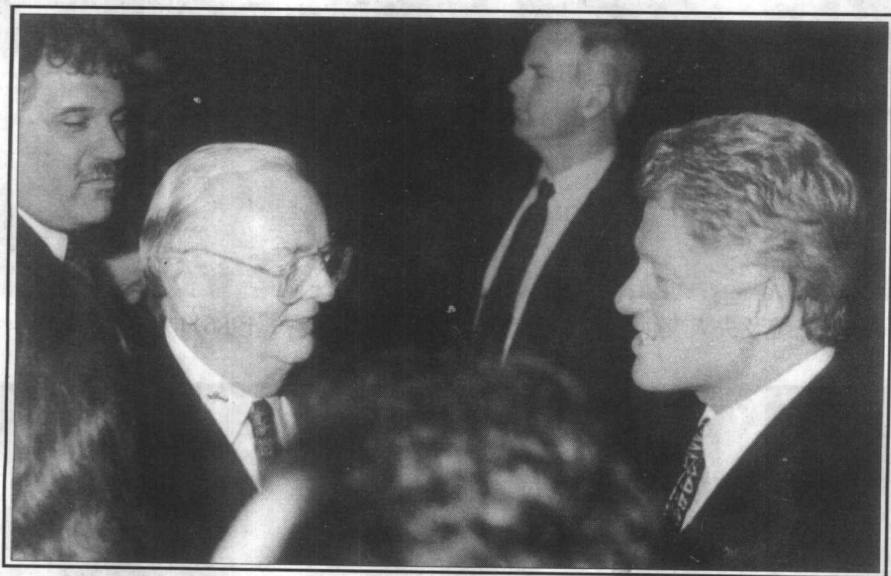
印张: 10.75

字数: 233 千字

印数: 5000 册

书号: ISBN 7-5443-0027-7/F · 3

定价: 21.80 元



▲ 同克林顿总统在一起，华盛顿，1995年，在会谈中克林顿说：“艾尔，未让你当RTC的主席是我最大的一个错误。”他也许是在开玩笑，但实际上我同意他的看法。



▲ 同里根总统及夫人艾丽·利比·斯科特在一起，白宫，1986年7月



▲ 同布什总统及夫人帕蒂·潘德逊在一起，白宫，1992年圣诞节

前 言

当艾尔·凯西(Al Casey)告诉我他正在写他的回忆录,或者,说得更准确一点,正在把他从他所生活并指挥的那个商业世界——那个铁路、报纸、书籍、电视、大型航空公司、银行的世界;还包括担任美国邮政署长和解决信托公司总裁的世界里学到的教训记录下来时,我对他说,我将向他致以一名作者能够获得的最高敬意:亲自到书店去买一本他写的书。

在这个以灰色为基调的商界里,艾尔伯特·维·凯西放射出明亮的光辉。事实上,他属于那种正在绝迹的既会使用长矛和盾牌,又会使用才智和幽默的伟大的商业领袖。他深谙人性的弱点和可贵之处,尊重下属的人格尊严,并用不加虚饰、毫不炫耀的热情和友好来对待他们。最重要的是,他对未来好像有一种本能的领悟。换句话说:许多人都能分析财务报表,熟练地制作电子表格;能够组织和管理企业生产,“主持”董事会议。但是有几个最高执行长官能下到工厂车间,走在办公室的走廊里,并真正同在那里的员工沟通,赢得他们的尊敬,激起他们的骄傲和忠诚?艾尔·凯西就能做到。

我是如何知道的呢?50年来我一直在观察艾尔·凯西——有时是在他身边,有时是从远处——观察他如何行驶在

险恶的商海中。

我第一次见到艾尔·凯西是在一个凉爽的秋日，在查尔斯河畔。当时，我们都是哈佛的新生，二战刚刚结束后同在哈佛商学院的一个班里上课。记得第一次见面时，我们用警惕的目光互相打量。我们这个班的学生个个都不简单，大家都是踌躇满志的年轻人，并且才智过人。后来我再也没有遇见过那么不知疲倦、竞争那么激烈的一帮人。所有的人都是国内最好的大学的毕业生，在异国他乡打过仗，现在回来了，渴望找回失去的青春年华。无论是在教室还是在自愿参加的学习小组里，生活的节奏总是那样紧张，我们常常坐在一起讨论企业经营过程中的案例，一干就是一夜。那时战争刚刚结束，存留下来的餐馆破旧得像牛棚一样，我们就在那里讨论问题，目标只有一个：向着正前方全速前进。我们没有时间可以浪费，我们必须追赶上自己的未来。这些年轻人没有一个不想成为领袖的，而艾尔·凯西最为突出。他才华横溢，充满智慧，善于博得与他共事的人的喜爱，所有这一切使他成为中心人物。

在他的整个职业生涯中，艾尔·凯西证明了一件事，那就是：一个人可以意志坚决也可以待人友好；生意场既充满竞争又充满乐趣；人们可以注意赢利又不放弃与人开心大笑的机会。如果真的有一座纪念馆专门纪念商界最有声望的人的话，艾尔·凯西的塑像理当列位其间。不过，事先要提醒那位雕塑家：别忘了刻上一个深深的包容一切的笑容。

杰克·瓦伦提(Jack Valenti)

致 谢

在此我想向许多为此书的诞生做出过贡献的人表示感谢。首先，长期以来担任我的行政助理的丽贝·斯各特小姐，不仅为此书的诞生做出了巨大贡献，而且 25 年来一直给予我巨大的帮助。鲍勃·厄布鲁、菲尔·威廉和查克·施耐德向我提供了许多关于时代明镜公司的细节并帮助我唤起了许多回忆。比尔·罗埃尔和里克·阿布图西同样慷慨地帮助我记起解决信托公司的许多复杂的细节，萨丽·科尔尼则在描述当时发生的一切时给了我很大的帮助。鲍勃·克兰多和基恩·欧伏比克帮助我回忆起美洲航空公司在 70 年代和 80 年代走过的风风雨雨。我亲爱的友人代夫·麦里克、鲍勃·麦克林和弗兰克·考伊纳帮我填补了南太平洋航空公司的空白。此外，我还要特别感谢帕特·帕特森，是她鼓励我写这本书；还有我的孩子彼得和朱迪，他们以自己的方式进一步激励了我。最后，我还要感激已故的杰克·盖瑞提，他给予我的帮助是我无法尽述的。在我担任邮政署长和在解决信托公司工作期间，我们一起度过了不平静的年代，看清了生活的许多方面。我很遗憾杰克已于 1996 年去世，不能读到这本书。

目 录

- 第 一 章 阿灵顿的童年 / 1
- 第 二 章 在哈佛学习 / 15
- 第 三 章 军队、扑克和南太平洋 / 27
- 第 四 章 铁路快运公司：管理危机的一课 / 56
- 第 五 章 在时代明镜公司的生活和经历 / 75
- 第 六 章 离开时代明镜 / 129
- 第 七 章 美洲航空公司：第一年 / 160
- 第 八 章 三个危机：纽约、圣托马斯和凯西的大脑 / 192
- 第 九 章 重大举措 / 206
- 第 十 章 放宽管制 / 218
- 第十一章 动荡开始，系紧你的安全带 / 235
- 第十二章 大邮票 / 250
- 第十三章 教学和第一共和银行 / 278
- 第十四章 解决信托公司 / 301
- 第十五章 哈佛：君子报仇十年不晚，“毒品行不通”，道德的复苏 / 323

第一章

阿灵顿的童年

几十年来，关于失败不可避免的观点一直是同一位神秘且抑郁的叫墨菲（Murphy）的爱尔兰人相联系的，甚至可以说几百年一直如此。这位爱尔兰人坚持认为，如果事情有可能向坏的方向发展，就一定不会朝好的方向发展。我从未打算有意反对墨菲的观点。从商近 50 年来，我出任时代明镜公司和美洲航空公司的总裁，又在政府部门工作过几年。在这期间我发现了自己后来称为凯西定律的规律，即：**如果事情能够向好的方向发展的话，它就不应该向坏的方向发展。**

这样说读者是不是觉得太过于简单化了？其实，说到底这完全是个态度的问题，是看到杯子半满还是只看到杯子半空的问题。但是，还不仅仅如此。解决问题往往意味着要承担风险，有时还会是涉及几百万美元的大风险，但承担风险是取得进步和前进过程中的一部分。墨菲的追随者们有现成

的借口。在出问题的时候他们耸耸肩膀，一摊双手，说：“瞧，告诉过你行不通。”仿佛这就解释了一切。

我们应该承认，在决策过程中人们可能犯错误。所有的人都时不时地会犯错误，商界、政界、体育界——那儿都有人犯错误。但是我们可以从自己的错误中吸取教训。连巴尔的摩七星队大名鼎鼎的布克斯·罗宾森（Brooks Robinson）都时不时地会犯错误，但第二天，他就会在训练中吸取教训，避免再犯同样的错误。

我在5个大型企业工作过，并曾两次被政府雇用，担任各种行政工作。这本书就是以我的经历为基础的。我坚决主张一些观点，尤其是在企业伦理和企业结构方面。我希望向人们证明：坚持自己的原则在企业界的确能带来优势。

我还相信应该尽可能简化问题。从商这么多年来，我一直努力避免在决策过程中为太多的细节所累，或者被那些对解决问题并非完全必要的事情束缚手脚。在我从事的好些工作中，许许多多的细节和案头工作眼看要把我淹没，我总是果断地采取措施，挡住洪水般的琐事。这一点在我担任邮政署长那段不平静的日子里也许最为明显。我认为每位商界和政界的领导者都应该胜任其职。开始工作后不久我就发明了一种方法，尽可能地减少备忘录的数量。如果你读一读6个月前——或者6天前——你曾发出或收到的一些备忘录，往往你会发现公司完全不需要这些东西。如果有人无视或违反我的限制备忘录数量的规定的话，在大多数情况下，我会在他送来的备忘录上写上一条简短的、可以说是敷衍了事的批注作为回答。我为美航效力11年，从未书写或口述过一份备忘录，照样扭转了公司的局面。

读者可能注意到我用了商界领导者这个词，我发现每个公司里都有两类人：领导者和经营者。他们的目标和观点互不相同，甚至可以说相去甚远，而两者又都是一个企业获得成功所不可缺少的。任何企业如果想要成功的话，那么它的领导者和经营者就都必须对自己的任务有清醒的认识。我发现，在一项工作开始时确定自己长远的目标和使命十分重要。因为阻碍公司良好运行的一个最大的障碍就是对需要完成什么没有清醒的认识。领导者必须发出明确的信息；经营者则应该准确无误地听取和理解对自己的要求和期望。关于这一点我以后会进一步谈到。

我和墨菲长期以来的争论源于我相信否定的态度产生否定的结果。我可以忍受别人解释为什么一件事出了错，只要我真的相信他尽了最大努力；但是如果有人未曾尝试就跑到我这里来，向我保证某某计划不会成功，或者摆出现成的借口，那么我忍不住要令他退下。请不要把持否定态度和犯错误混淆起来，这一点很重要：诚实的错误常常来自预先计算过的风险和棘手的选择。我一贯相信我们从自己的失败中学到的比从成功中学到的多。

我们都努力不被生活中发生的快节奏的变革所淘汰，无论是个人生活还是事业都是如此，即使面对危机，我们也需要提醒自己保持冷静和清醒。危机之所以出现往往是由于人们任由问题滋长，拖延了太长时间不去解决。减少甚至消灭危机——从而延长你的生命——的一种方法就是早一些而不是晚一些找到问题并着手解决这些问题。这需要一些训练，但付出的努力是非常值得的。

有效地利用他们的职位的最高执行长官和部门领导者会

发现，他们明智地使用自己的权力，这些权力就会增加，他们的公司的利润也会增加。使用得当的权利和利润之间有一种密切的关系，一种内在的伙伴关系，这种关系在我自己的经历中完全是相互积极促进的。

我从来没有为一个我不喜欢和不尊敬的老板工作过，而且，我全心全意地拥护这样一种观点，即在企业中前进的最好方法是使你的老板得到升迁，怎样做到这一点呢？请继续往下读。

我曾经三次辞职以接受更重要的职务，每次都得到更高的报酬和权力。但是记住，这个世界是圆的。当你离开一个岗位接受另一份工作时，一定要做得尽可能的友好，可以令人接受，这很重要。举我本人为例，我把离去的公司看成自己最好的朋友之一。当你在企业界流动时，我的建议是切勿把门摔得太重以致于无法再次打开。这些是我父亲教我的。

如果你想做个坚韧强硬的人，不必刻意强调，你可以在做出困难决定时仍保持同情，但是，要想让事情办得顺利，你就必须记住自己不是世界上最重要的人，而且，从首席执行官起这对公司里的每个人都适用。在我出任美航总裁没多久，一位年轻的经理在纽约总部的走廊里向我走来，祝我担任新职顺利，并用双手做成一个金字塔状。

他说：“这种感觉肯定令人敬畏，在这座巨大的金字塔顶上，有那么多人为你工作，依赖你。”

他指的是美航 35000 雇员。我轻轻地把他用双手做的金字塔颠倒过来，说：“这才是我对金字塔的理解，是我在底下，为所有上面的人工作。”

十多年后，当这位经理退休时，他给我写了一封感人的

信，感谢我帮助他在企业的阶梯上晋升——事实上是他帮助了他自己——还特别提到在走廊里我把他用手做的金字塔颠倒过来那一幕。

商业的成功没有简单现成的公式，但与人打交道肯定是最重要的方面之一。我母亲虽然总是督促我取得好成绩，但也用自身的例子让我看到，倾听和关注别人是至关重要的。

我的妻子艾丽曾对我说：“艾尔，你在微笑，在大笑，在讲爱尔兰笑话，但你始终在测试别人的反应，然后，你想像出他或她的感受，你总是在评价别人。”她比谁都更了解我。

我父母的家庭都是在 19 世纪 40 年代的爱尔兰土豆饥荒后移民来到美国的。我母亲的家庭在缅因州安顿下来，而我父亲的家庭则落户波士顿。他们的祖先来到美国时一无所有，但到我出生时，我的爷爷已在波士顿的罗克斯伯里地区拥有数片地产，我就出生在那里。

1923 年，我 3 岁的时候，我们全家从罗克斯伯里搬到了马萨诸塞州的阿灵顿，就在查尔斯河对面。一个很大的卡车农场从邱吉尔大街一直延伸到海兰大街，正对着一所中学。这个农场离我们家只隔一条街，街那头有个梅诺托米岩石公园，里面有操场和美丽的希尔湖。

我童年时，故乡的生活和美国其他地方一样十分美好。第一次世界大战已经过去，美国不仅富有而且看上去似乎有无穷的机会。生产增长，股票市场繁荣，价格稳定，税率

低，预算平衡，美元坚挺。汽车已成为普通家庭的消费品，无线电娱乐业迅速扩张。

我父亲有个双胞胎兄弟，他常常遗憾他们两人都未能接受大学教育，尤其是因为他们的父亲，也就是我的爷爷，说起来还挺有钱。但我爷爷认为年轻人应该工作，而不是脑子里装满书本上的东西。尽管如此，父亲还是读完了林恩高中。他在那里不仅学了不少书本上的东西，还学习了建筑。毕业后不久，他就成立了凯西建筑公司，等到我们几个孩子出世时，我的父母已经在巴莱特大街拥有一座 16 个房间的两户合住的房子，有一名女仆、一个园丁，还有一个司机。

20 年代中期我五、六岁的时候，父亲出了可怕的车祸：一个在外庆祝他的 21 岁生日的喝醉了酒的哈佛学生开车撞了父亲。他看到那车摇摇晃晃地向他冲来，便本能地抬起了左腿，但那学生的车把他的右腿夹在了挡车板和另一辆停在一边的车之间，挤碎了大腿骨。医生在腿上缝了 98 针，植入一块永久性的银板来代替粉碎的大腿骨。在父亲的余生里，整条腿从脚踝到臀部都苍白失色，而且此后的四分之一世纪中——直到他逝世——他每个星期五都按时去拉赫治疗那一直不断的循环问题。

父亲热衷于运动，虽然出了事故仍继续与我哥哥和我打球，并一有时间就带我们去看体育比赛——尤其是橄榄球赛。他同样为他的两个女儿，伊娃·玛丽（Eva Marie）和诺琳（Norine）感到骄傲，并且像妈妈一样，对我们四个人反复强调教育的益处。我 9 岁以前，我们的家就像童话中描写的那样是个幸福的相濡以沫的家庭，这种田园牧歌般的日子仿佛永远不会结束。

然后 1929 年的秋天来到了，所有的游戏规则都改变了。10 月的股票崩溃之后又发生了其他同样令人不安的事。限制国际贸易的斯穆特—霍利法（Smoot - Haw ley）和其他一些要求增加税收以“平衡预算”的法案都与 30 年代的混乱有关。

30 年代的阿灵顿是全国的一个缩影。马萨诸塞州的退伍军人在华盛顿游行示威，我们看到专业技术人员在街角卖苹果，乌云笼罩着空空荡荡的制造厂，银行紧闭大门。我们进入了罗斯福的“字母”时代，先是 NRA（恢复法），然后又是 WPA（就业进步管理委员会），再是 PWA（公共事业管理委员会）、CCC（民用保护公司）。人们修建了新的桥梁、公路、公园、邮局，努力创造就业机会，消费并带来不少利益。

大萧条对社会福利和联邦医疗计划播下了种子，并使工会主义广为传播。1932 年，阿灵顿一天就有 650 人到失业办公室找工作。许多市政官员减领部分薪水，因为人们偷税漏税，而他们的工资本该用这些税收来开支。在那些日子里，没有食品券也没有组织的福利，每个家庭只能自己帮助自己。教堂尽了最大的努力来帮助教区的居民，但就是没有足够的资金。许多阿灵顿人卖了房子支付拖欠的税款。随着制鞋厂和纺织厂纷纷南迁，许多小家庭商业遭受沉重的经济打击，凯西一家在 30 年代初仍相对未受什么影响。我父亲的建筑事业凯西和达西公司显然受到了影响，但仍安然无恙。父亲的好口碑似乎可以保护凯西一家安然渡过大萧条，也许算不上毫发无损，但也不会像我们身边处处看到的那种个人和财政上的灾难。多年来，父亲在波士顿郊区各地盖了许多

学校、医院和公用大楼。1930 年开始后，一切都分崩离析：他的合伙人因忽略了为公司在艾维莱特的威登纪念医院建筑工地买公共责任保险，几乎一夜之间，父亲的公司便崩塌了。一个星期天，一名小男孩擅入工地，失足跌倒并受了重伤，男孩家把公司告上法庭并获得胜诉。这桩诉讼搞垮了公司，父亲失去了一切。我看着在那之前一直事业有成、雇得起佣人的父亲现在 40 岁了，却在邮局做兼职工作，在阿灵顿邮局拣邮件。每周上两次班，每次工作 4 小时，每小时的薪水为 1.125 美元。

我当时虽然才 10 岁，却已看到并理解在父亲身上发生了什么，生活中种种的变化，在我眼前发生。我放学回家，发现原本精力旺盛、乐观的男人坐在客厅沙发里，抽着廉价的雪茄读《阿高西》（Argosy）杂志，他不得不向母亲要零花钱。父亲破产了，更糟糕的是，他的心也破碎了。他的自信心已荡然无存，发现连找工作也越来越难。最后，他找到了一份州政府建筑检察员的工作，但他再也不是那个我所认识的充满自信、快乐走运的父亲了。

父亲的公司倒闭后，母亲这位坚强的女人不得不变得更加坚强。她在波士顿大学的教育管理系报了名并被录取了，就在我们的确身无分文，连房子也眼看要被卖掉来交拖欠的税款时，她也没有崩溃。她意识到父亲再也无法供养我们，送我们上学。在 1933 年秋天她宣布成立一所新的学校，就以我们住在阿灵顿的那条大街命名，叫巴莱特小学。她没有学校的设备，但有一个想法，如果这个想法行得通的话，她就能找到需要的地方。这个想法很简单但极其天才，在几百万人都一贫如洗的年代，开设一所私立的收学费的学校的主