



QIYE GAOJI RENCAI PEIXUN JIAOCAI
企业高级人才培训教材

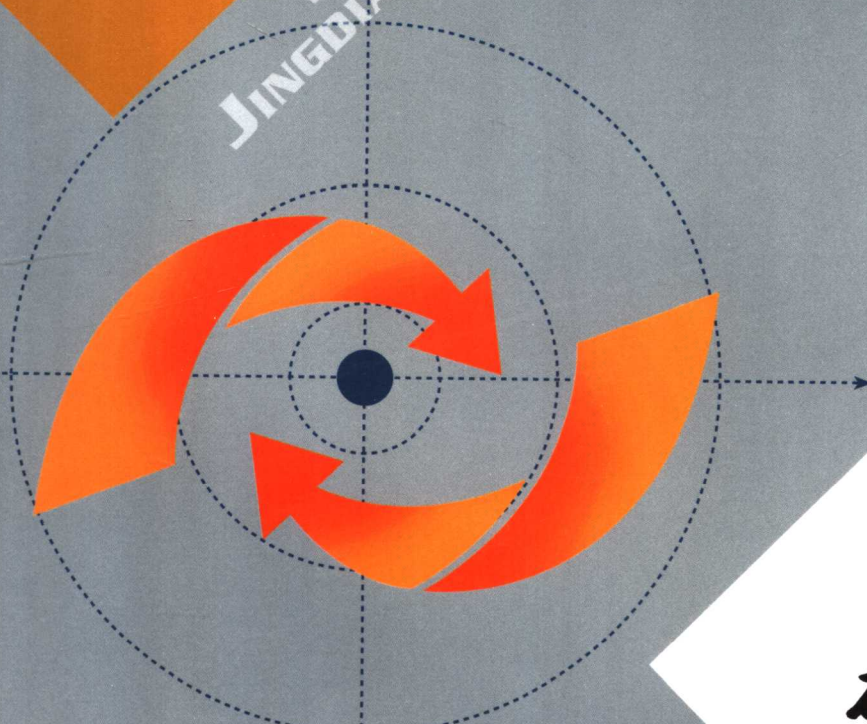
经营 管理



经典案例评析

张玉珍 主编

JINGYING GUANLI
JINGDIAN ANLI PINGXI



石油工业出版社

企业高级人才培训教材

经营管理经典案例评析

主 编：张玉珍

副主编：梁春阁 赵 冲 路秀广
沈希秀 张建波 陈 英

石油工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

经营管理经典案例评析/张玉珍主编.

北京:石油工业出版社,2006.11

企业高级人才培养教材

ISBN 7-5021-5725-5

I. 经…

II. 张…

III. 企业管理-案例-分析-世界-教材

IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 108415 号

出版发行:石油工业出版社

(北京安定门外安华里 2 区 1 号 100011)

网 址: www.petropub.cn

发行部: (010) 64210392

经 销: 全国新华书店

印 刷: 北京华正印刷有限公司

2006 年 11 月第 1 版 2006 年 11 月第 1 次印刷

787×1092 毫米 开本: 1/16 印张: 23

字数: 587 千字 印数: 1—4000 册

定价: 40.00 元

(如出现印装质量问题, 我社发行部负责调换)

版权所有, 翻印必究

《企业高级人才培训教材》

编 委 会

主 任 秦建民

副主任 张玉珍 黄金柱 祝庆绩

委 员 (按姓氏笔画排列)

丁玉敏	王述运	王兆生	王淑玲
王 红	王爱平	王洪军	王福波
王爱玲	王先霞	毛昌强	卢玉岭
丛金玲	田茂波	刘祥才	刘立支
刘万信	刘金楣	任学武	任宪福
孙景学	孙 锋	李安民	李淑玲
李淑萍	李维祥	李 斌	沈希秀
吴兴海	陈新宇	陈 英	周荣华
周淑贞	周永红	杨廷华	郭庆亭
张建波	张积明	张旭升	张善美
姜玉姿	赵 冲	胡明君	胡再杰
官 琳	梁春阁	高广和	徐 飒
徐建国	韩瑞和	崔 笛	谢中平
董战虎	葛富英	路秀广	戴聚昌

序 一

当今的经济是全球化经济，当今的竞争是全球化竞争。确立国际化经营战略目标，积极参与国际市场分工，是国有特大型企业无法回避的问题。随着外部竞争环境的变化，企业要在竞争中保持长期可持续发展态势，就必须不断打造自身的竞争优势，全方位提升自身的核心竞争力。为此，企业需要制定中长期人才规划和人才培养发展纲领，明确人才培养的具体目标，着力打造管理人才、专业技术人才和技能人才三支队伍，并在夯实人才队伍的基础上重点打造高端人才队伍，为企业实现战略目标提供支撑。

管理干部培训是企业人力资源开发的重要环节，必须纳入企业战略规划和战略管理之中，并且落到实处。因为观念变革、态度转变、技能提升、素质提高、解读企业文化，都需要培训。企业要搞好培训，需要科学设计、系统运作、大力投入和积极推动。从总体上说，企业要用足用活内部资源和外部资源，形成足以满足企业发展需要的培训资源平台、师资平台。具体说来，企业需要对整个培训过程进行行之有效的管理，即必须开发、完善富有特色的培训模式，形成从项目开发、培训活动实施、教师队伍建设、教材建设、资源整合、知识整合到质量保障体系建设的全面优化的系统管理模式。

就当前企业培训的情况来看，培训教材建设已经成了一个亟待加强的环节。因为如果缺乏良好、配套且富有企业特色的培训教材，就不足以保证培训教学质量，就无法使培训工作走向更高的起点。因此，加强培训教材建设，是国有大中型企业培训机构打造师资队伍、整合教学资源、强化知识创新、提高培训质量的重要环节。凡是有条件的培训机构，都应尽快在这方面取得较大突破，为受训者提供精品培训项目。

胜利油田高级人才培训中心推行“经营培训”的理念和“名师名校”工程，建设一流的高层次人才培训基地，是一个很好的思路，值得提倡和推广。因为企业培训也需要有质量观、效益观和品牌意识，需要创品牌，需要创名牌，需要有名师。

提高企业培训质量，必须抛弃只讲理论而不重实践的教学方法，推广案例教学法，以此提高培训的针对性、实用性。胜利油田高级人才培训中心编写的这套系列培训教材包括企业文化培训教材和培训教学艺术，附有配套的案例教材，既着眼于管理人才的培养，又着眼于把优秀管理人才培养成优秀培训师，旨在使他们成为新思想、新观念、新技术、新文化的积极实践者、推动者和传播者，可谓见解独到、定位高远、选题准确。这套教材内容详实，可读性强，而且与企业管理密切结合，是一套很有特色和实用价值的培训教材。相信这套教材的出版，必能提升企业高层次人才培训工作的档次，必将极有助于提高干部素质，提升管理水平，推动企业文化的创新。

在此，我要衷心祝愿他们在培训教材正规化建设方面取得更大的成绩！



2006年9月于北京

序 二

优秀的企业文化是企业基业常青的秘密所在。企业持久兴旺的根本之道在于企业文化建设。这也诚如人们所言：“你要想当年受益，请你播种庄稼；你要想十年受益，请你栽种树苗；你要想百年受益，请你传播知识；你要想千年受益，请你播种文化。”

优秀企业文化之所以如此重要，概因它能帮助人们修心克己、扬善戒恶。孟子曰：“恻隐之心，仁也。羞恶之心，义也。恭敬之心，礼也。是非之心，智也。”可见，文化使人止于应有的分际，净化灵魂，优化人性，形成方圆，教化天下，移风易俗。

我们身处社会和企业，应该怎样建设优秀的企业文化呢？在我看来，若说此事复杂，复杂到煌煌巨著难尽其详。若说此事简单，无非是真理、道理、事理、情理和心理几个字而已——据于真理，依于道理，明于事理，敏于情理，通于心理，则每个人都能成为自己的导师。有人说，宇宙中出现生命不是奇迹，生命中装着宇宙才是奇迹。我认为言之有理。因为唯有抱定高尚的信念，才能脱离低级趣味，实践和建设优秀的企业文化！

人类创造了文化，文化创造了人类。虽然人的生命如此短暂，但是，当有限生命组成了群体，竟能使组织的生命达于无限。中华民族历史悠久，虽曾历经劫难，每每能够重生和奋起，无疑得益于中华文化的力量。民族、国家、企业，都不能没有优秀文化。优秀的企业文化精神感人至深，历久弥新，正如铁人精神没有因为王进喜去世而消失，胜利精神没有因为时代变迁而褪色。我们每一个人都必须倍加珍爱，努力为之增光添彩。

生活和工作在一个拥有光荣文化传统的企业，是一件令人自豪和欣慰的事。他山之石，可以攻玉。我们在弘扬胜利优秀文化的同时，应该不吝向他人学习。这套企业高级人才系列培训教材是一套很有价值的学习材料，极有助于打造和丰富胜利企业文化资源。难能可贵的是，现实工作中的许多问题，也可以从中找到借鉴。尤其是它抓住了企业文化建设的要点，诚如《企业文化新论》书中所言：地图不等于领土，幻想不等于现实；人们应该先画出地图，再变成“领土”——可谓字字珠玑，不仅道出了提高自身素质和创建新型文化的关系，而且提示我们必须勇于承担创造新文化的责任。

记得在一次演讲比赛中，有位选手这样盛赞我们胜利企业文化：“写进历史的，时光作证；刻在石碑的，风雨作证；埋在心底的，爱心作证；融入血液的，生命作证；而我们已经创造和正在创造着的一切，天地作证！”

我想，只要我们人人都有这样一种情怀和信念，我们就一定能够高扬胜利的旗帜，不断地从创业走向创新，从胜利走向胜利！

值此之际，我要衷心祝贺这套培训教材的出版！

衷心祝愿我们的企业文化建设取得更大的成绩！

王立新
2006年9月

目 录

道·琼斯的《华尔街日报》	(1)
可口可乐：高招还是晕招	(19)
王安公司的悲喜剧	(26)
苹果公司的沉浮	(34)
5个1分钱和1个5分钱	(46)
海尔为什么是“海”	(50)
七喜的成功与衰退	(57)
难以匹敌的戴尔直销	(61)
沃尔玛长盛不衰的秘密	(65)
希尔顿的成功之道	(70)
索尼跌倒后再爬起来	(75)
快递公司的系列广告	(81)
杉杉的“绿色文化”	(83)
肯德基从香港进内地	(86)
个性化的“耐克”	(90)
广通公司贵在“通”	(97)
“天才”的祸害	(104)
奔驰公司的品质战略	(110)
让每个顾客都“OK”	(121)
科龙公司的策略	(126)
杜邦管理文化的变革	(133)
信托福特公司	(137)
施乐公司的特点	(142)
“便利”的威力	(150)
麦当劳文化称雄全球	(153)
大众汽车公司的跨文化管理	(163)
商界“终结者”	(166)
摩托罗拉的全球文化	(173)
LTV公司的融资之道	(177)
立石电机公司的腾飞	(181)
意大利国家能源控股公司	(185)
威斯汀豪斯电气公司的多元化	(190)
凯马特的辉煌与衰落	(196)
计算机行业的流星	(203)



A&P 公司降价策略的后果	(207)
马里奥特公司	(217)
藐视竞争的代价	(221)
德国伍德公司	(228)
美国无线电公司的撤退	(233)
多弗公司的分权管理	(243)
日立公司的经营管理	(247)
《读者文摘》超越竞争	(254)
利利公司转危为安	(257)
宏碁公司的沉浮	(263)
三星集团的“第一主义”	(266)
菲亚特的百年危机	(272)
世界上最赚钱的公司	(296)
被超越的摩托王者	(304)
波音公司兼并麦道公司	(319)
同仁堂的文化	(322)
鹰君集团的收购艺术	(327)
潘特里并购露华浓	(331)
梅西公司破产收购案	(334)
美国联碳公司的“阵地保卫战”	(337)
机床联合公司收购石油回收设备公司	(339)
松下集团经营体制的变化	(342)
“牛奶公司”迎战“置地公司”	(349)
参考文献	(357)
后记	(359)



道·琼斯的《华尔街日报》

假如您想了解《华尔街日报》，不妨先来了解一下大名鼎鼎的华尔街。

美国的华尔街一向既是财富的代名词，又是罪恶的同义语。富人们把它奉为圣殿，渴望上帝的指尖轻轻地触一下自己的发梢，使自己顿时变成腰缠万贯的巨富。无数雄心勃勃的人都想到华尔街一试身手，通常是进去 100 人，抬出 99 个……他们身上没有任何伤口，只是全都瘦骨嶙峋、神情呆滞、面无血色。然而，无数富人仍然前仆后继、不顾死活。

谢尔·罗斯说：“耶稣在华尔街都会受到冷落，何况一群不知天高地厚的凡人。”穷人们则把华尔街看成罪恶的摇篮、堕落的源头和魔鬼的宴会，似乎人世间的一切灾难都来自华尔街——因为它吞噬人性，消灭良心，把人变成魔鬼、怪兽、蟒蛇、章鱼和食人鲨。

可悲的是，富人是正确的，华尔街确实是暴发户的天堂；穷人们也是正确的，天堂的罪恶自然应该是高级别的，岂能像人间一样平淡无奇。因此，在美国人的心目中，的确有一个纠缠不清的情结：你要想进天堂，去华尔街！你要想进地狱，去华尔街！

恩格斯在《论美国资本的积累》中说：“纽约的范德比尔特先生是富翁中最大的富翁。这位铁路、土地、工厂等等的大王的财产约有 3 亿美元。……能够买下任何特西尔德这样的家族的产业。”

华尔街具有神奇力量。在 J. P. 摩根之前，华尔街最大的金融巨头和铁路大王范德比尔特言不由衷地说：“等你也有 1 亿甚至 10 亿美元的时候，你就会明白华尔街多么重要，而那些纸币不过是一种符号。”

在美国有一种夸张的说法，显示了华尔街的厉害。据说 20 世纪初，美国总统们一提起 J. P. 摩根，总要小心翼翼地关好门窗，面色诚惶诚恐。华尔街做个小动作，一个国家便可能被划入私人账户，在保险柜里度日。

谢尔·罗斯说：“如果他们拔下一根汗毛，世界上就有 1000 个人终身有了保障。虽然他们在华尔街叱咤风云、救苦救难，然而，罗斯福总统却要用竹板抽他们的脊梁。”罗斯福总统说：“我要鞭笞银行家！”

有一本书叫《杀入华尔街》，书中写道：“这里是成功者的天堂，失败者的地狱。每当有乌鸦在华尔街上空凄鸣时，一个破产者便沮丧地从大门走出来。”

华尔街早期的大投机者杰伊·古尔德说：“我能变成黄金蛀虫。我能够把成吨的冰块卖给爱斯基摩人，甚至还不需要托运。”

《泰晤士报》称：“华尔街，一只下金蛋的鸡。”

马·怀博士说：“怀揣百万美元走进华尔街的人，根本就是可怜的乞丐。”

《纽约镜报》说：“在华尔街上走，无论是身体或者财物都被危险和诱惑包围着。股票很可能快速上涨，但大块的致命的石头会奇怪地从四面八方落下来。”

华尔街就是这样一个地方。富人爱它，奉若神明；穷人恨它，恨中有爱。胜者敬它，胜过敬重上帝；败者怕它，超过畏惧魔鬼。它能顷刻之间使穷鬼变成富豪，也能顷刻之间把富豪“嚼得连骨头都不剩”。

然而，这丝毫不妨碍它当之无愧地成为国际经济、金融中心，一举一动，都牵动着世界经济敏感的神经。有人说，华尔街一打“喷嚏”，世界经济准患感冒。这话并不夸张。

不过，华尔街能有今天的辉煌，和美国的一位名人不无关系。这个人娶了个富有的老婆，因此，难免有些私心。他信誓旦旦地鼓吹，要让富人更富，才能慢慢惠及穷人。他是美国第一任财政部长，借助发行国债、彩票、纸币使美国政府撑过了最艰难的时期，也使他的朋友们大发横财。后来，华尔街出现股票交易，与他的精神一脉相承。他，就是大名鼎鼎的亚历山大·汉密尔顿！

作为一个历史人物，汉密尔顿建树颇高，但劣迹也不少。他没有赢得人们的尊敬，却赢得了人们的佩服——他的才华就连他的敌人都不否认。

美国独立战争结束后，经过激烈的争论和狡猾的妥协，决定把首都建在纽约。为此，还在华尔街修建了联邦大厦。1789年4月30日，华盛顿总统就在这座联邦大厦的阳台上，把手放在《圣经》上宣誓就任总统。他说：“我庄严宣誓……我将竭尽全力维护、保护和捍卫美国的宪法。”

然而，为了迁都，当时的两大政治死敌汉密尔顿和杰斐逊达成“君子协定”。美国的纽约市作为国家首都的日子只有18个月，就临时迁往费城，等待在哈得逊河南200英里的波托马克河畔兴建一个新的联邦城市——华盛顿市。就在这8个月中，华尔街已经陷入某种冲动之中，那就是使不少人陶醉的买卖政府债券的生意。

数十年后，华尔街出现了股票、交易所。

最初，人们是在华尔街和布劳德大街转角处的一棵大梧桐树下交易股票。为了方便，于是就在华尔街和布劳德大街的东北角建立了俯瞰华尔街和布劳德大街西南角的纽约股票交易所。交易所的牌子是用铜做的，上面写着：

纽 约 股 票 交 易 所

这个买卖证券的中心市场建于

1792年

为每日聚集在附近一棵梧桐树

下交易的商人所建……

大批梦想一夜之间发财的美国人云集华尔街，他们骨子里和血统中那种冒险和赌博的激素骤然喷发出来，在这个24美元买来的土地上开始了弱肉强食的搏杀。这里随时发生着看不见鲜血的战争。有人一夜暴富成名，有人转眼跳楼自杀。然而，就在这种血腥的争斗中，先进的金融模式和企业管理方法应运而生。华尔街的金字招牌因此更加响亮。一个个企业英雄和资本大鳄在这里伸胳膊捋腿，大展拳脚。

今年是2006年，若要追溯华尔街的历史，正好是380年。380年前，即1626年，一个狡猾的荷兰人拿着一串串珠，从印第安人手中换取了整个曼哈顿岛。令人难以置信的是，那



个荷兰人的那串串珠只值 24 美元！

曼哈顿岛是一个全长只有 12 英里、最宽不足 2 英里的小岛。在一位早期的殖民者看来，它不啻于人间天堂。他写到：河里游的是可口的鲜鱼……堡前随手可以捡起牡蛎，大得可以切开分食。杂草多系草莓、黑莓……印第安人给我们送来野鹅、鹧鸪、火鸡等野味。

时过境迁，根据 20 世纪 90 年代最权威的估价，华尔街所在的曼哈顿小岛仅仅土地的价值就超过了 300 亿美元，并且是保守的估计。

20 世纪 90 年代初，在纪念金融家、企业家摩根诞辰的活动中，3 位雕塑高手应组织者的要求，在华尔街的一个街口竖起了大理石碑，上面刻着似乎是莫名其妙的公式：

$$24 \text{ 美元} \times 370 = 300 \text{ 亿美元!}$$

时光又过了 10 年，进入 2006 年，这个公式是否该写成：

$$24 \text{ 美元} \times 380 = 300 + X \text{ 亿美元!}$$

《华尔街日报》曾登出这样的段子：

牧师：约翰尼，你说谁创造了世界？

约翰尼：上帝在公元前 4004 年创造了这个世界，J. P. 摩根在 1901 年重新组织了这个世界。

试想，华尔街如此惊世骇俗，《华尔街日报》当然会令人刮目相看！不过，今日的《华尔街日报》，当时实际上是份晚报。

屹立在华尔街企业群中的原联邦大厦，成为金钱和权力的象征。《华尔街日报》的创刊号上，还隆重登出了那座建筑物的图片，也算借足了光！

《华尔街日报》在全世界都很有名，以至连《纽约时报》也不得不说：“每天早上，全球最富的人醒来第一件事，就是打开《华尔街日报》，因为华尔街主宰了他们一生的喜怒哀乐。”

布莱斯利说：“所有的人开始阅读《华尔街日报》，这本金融界的圣经。”

据美国媒体说，20 世纪 80 年代，全美最有钱和最有影响力的人有 500 万。谢尔·罗斯在其《华尔街》一书中说：“每天早上起床后就是迫不及待地翻阅《华尔街日报》。可以说，整个华尔街和美国企业界，外加具有重大影响力的法律、政治、教育及医学界的重要人物们，从星期一到星期五，每天至少要花 45 分钟的时间看《华尔街日报》。”

根据 20 世纪 90 年代的统计，《华尔街日报》的订户们平均每户拥有总价值 92.5 万美元的豪华住宅及别墅，驾驶 4.3 万美元以上的汽车。这就无怪乎广告界总是千方百计地把《华尔街日报》作为主要传媒。

《华尔街日报》刊头古朴典雅，第一版不刊登照片，实实在在的六栏文字报道，朴实无华的风格更增强了它的可信赖性。

《华尔街日报》不仅是一份商业与财经报纸，而且还是一份很好的普通报纸。因为它的非商业新闻、名人专访、时政述评、文化探讨以及各种专栏都很不错，所以，虽然到 20 世纪 90 年代，其昔日的光辉已经暗淡了不少，但是，在传媒的抽样调查中仍然跻身美国普通报纸的三甲。

1789 年 5 月，在纽约市华尔街与布劳德大街的转角处的大梧桐树下，刚有股票买卖不久，美国财经新闻就诞生了。

1789 年秋天，股票掮客派职员到其他掮客处交换最新股票成交资料。到 1827 年，华尔街的曼哈顿区挤满了交换资料的职员，他们每天要分送 10 份手写的小册子给他们的客户。



1872年，爱迪生发明了用电讯脉冲传送信息的方法，股票掮客就利用电讯将信息发送给用户。每一家用户家里装置一台收讯纸带机，就能把电子讯号转换成文字，供用户参阅。当电讯自股票经纪人处传达至用户的收讯机时，会产生“帝克”声，因此，这种电讯机又称为“帝克”，通常译为“电讯”。由于电讯机传送资料受到符号与数字的限制，所以无法取代手抄小册子。它只是增加了一种服务而已。

众所周知的“道·琼斯工业指数”，是美国股市的晴雨表。它的升降变化，直接反映出美国经济的兴衰起落，并对世界经济具有重要的影响。最早提出这一统计概念的就是道·琼斯公司。

道·琼斯公司有一个看家法宝，就是大名鼎鼎的《华尔街日报》。该报的新闻报道和社论述评，在世界经济界极具影响力。此外，该公司在20世纪80年代后期建成的电子信息系统，同样堪称一绝。

1879年，查尔斯·道和爱德华·琼斯以及查里斯·伯格斯屈塞离开了当时执财经新闻牛耳的“克尔伦新闻”，从罗德岛来到当时美国的经济和金融中心——纽约市。他们俩在贸易界颇有名气。这倒并不是因为他们腰缠万贯，而是由于他们俩消息灵通。

查尔斯·道在来纽约前曾在好多家报纸干过，他主持的经济金融信息专栏拥有众多读者。正是凭借着对新闻工作的热爱和对金融动态的敏感，查尔斯·道和爱德华·琼斯决定携手在纽约大干一场。1882年，他们俩与志同道合的另一位朋友——查里斯·伯格斯屈塞，组建了道·琼斯公司。

虽然现在人们不常提起查里斯·伯格斯屈塞，但他确实是道·琼斯的创始人之一，而且还是倡议者。查尔斯·道、爱德华·琼斯和查里斯·伯格斯屈塞曾经同在“克尔伦新闻”工作，当时，查里斯·伯格斯屈塞发明了一种描绘机，这台描绘机一次可以同时复写35份，使抄写工作效率增加了4倍。伯格斯屈塞因此要求与克尔伦平均分配“克尔伦新闻”的股票，克尔伦断然拒绝。于是，心有不甘的伯格斯屈塞说服“克尔伦新闻”的两名记者道和琼斯共同冒险成立新公司。这样，他们先是创立了道·琼斯公报。

这家公司不是做实物贸易的，而是专门提供金融咨询服务。为了更好地了解股市行情，道在1885年成为纽约股票交易所的一名会员，以便掌握股市第一手资料。在起伏跌宕的股市风潮中，道摸索出了一套被人们称为“道氏公式”的股票走势理论，使他往往能准确地预见股市动态。查尔斯·道被誉为股票之父，其创立的道·琼斯指数，至今仍是测试股票走势的最权威的方法。

道·琼斯公司利用伯格斯屈塞的描绘机，使资料分送的速度大为加快。道·琼斯公司创立一年后，伯格斯屈塞劝说他的伙伴，使道·琼斯公报成为华尔街新闻服务界第一个使用印刷机的报纸。

道·琼斯公司大力拓展电报业务，成为美国第一家涵盖伦敦经济金融信息的出版物。爱德华·琼斯费尽心机，暗中雇佣了伦敦《泰晤士报》的一名雇工，每天在该报出版之后，立即用电报把当天的市场信息摘要发送给道·琼斯公司。伦敦比纽约时间早5个小时，伦敦的《泰晤士报》一旦印刷发行成为公共新闻，琼斯自然可以心安理得地使用，并没有什么可非议之处。

《华尔街日报》的评述性文章很叫座，但是，它的新闻则显得薄弱一点。这主要是由于人手太少，分身乏术，有时无法深入现场做第一手报道，结果只能转载别人的消息。为了扭转这种状况，在1897年，道和琼斯找到了“波士顿新闻”的所有人克洛伦斯·巴尤，提出



与他互换新闻。

当时的波士顿已经是银行业与制造业的中心，自然是新闻重镇。巴尤也办了一份金融新闻报纸，叫《金融日报》。他同样苦于无法尽快得到纽约方面的金融消息。因此，当道和琼斯找上门来后，他立即同意了他们的建议：由《华尔街日报》向《金融日报》提供有关纽约金融市场的消息，而《金融日报》向《华尔街日报》传送波士顿方面的金融消息。这样一来，两家报纸基本上能够及时、全面地报道美国两大金融中心的最新动态，极大地增强了竞争实力。

然而，克洛伦斯·巴尤毕竟是一个难缠的商场老手。他向道·琼斯公司提出要求：以一美分一个字的价码将波士顿的财经新闻用电报发给纽约的道·琼斯公司，道·琼斯便刊登在当晚的报纸上。

运用电报，《华尔街日报》成了纽约第一家报道波士顿财经新闻的报纸。不过，对于“巴尤的费用”，查尔斯·道说：“远远超过增加发行的利润。”

1889年春，伯格斯屈塞发现财经新闻的一个空隙。当时的单页公报仅能简捷地报道一些新闻摘要，一天之中大多数时间的新闻没有报道。因此，他说服查尔斯·道和爱德华·琼斯投资发展一种晚报，这就是华尔街第一份晚报的由来。

日报初期发行量比道·琼斯公报多出2倍有余。由于用词太过简洁，读者有时莫名其妙。其发行的成功在于印刷，而不是靠它的文章。

1889年7月8日，《华尔街日报》首日发行。这就是今天人们所说的《华尔街日报》。虽然号称日报，其实是份晚报。这份新报纸发行速度快捷，内容丰富充实。每天下午3点15分，纽约股票交易中心关门后15分钟就发行上市，比《纽约太阳报》、《纽约商业公报》、《每日财经新闻世界》早一个小时。因此，它可以当天就发行到附近的费城、西拉克等大城市。

在发行日报的同时，查尔斯·道提出了道·琼斯指数。它是一种计算纽约股票交易中心12家上市公司股票每日发行行情的方法。

道·琼斯公司每天还是发行道琼·斯公报，新的印刷技术为其提供了便捷手段。它能做到每15分钟公报便印刷分送1次。到1890年，在美国和欧洲各大城市，都有道·琼斯公司的电讯人员随时与纽约的道·琼斯公司总部联络。

据说，道也不是整天泡在股票交易所里，即使来到交易大厅，他也不像别人那样坐立不安。道总是稳稳当地坐在自己的交易席上，冷眼观看大厅里的众生百态。他在交易所中有极好的人缘，再加上细致入微的观察，所以，道总是能听到或者看到一些秘密。然后，他就根据实地掌握的资料、情报，运用自己独特的理论加以分析判断，并将自己的结论写成文章，发表在《华尔街日报》上。

当然，整份《华尔街日报》不能只依赖道一个人运作。何况，道还有大部分时间要花在股票交易所中。真正支撑报纸日常工作和编撰大量新闻消息的是琼斯、伯格斯屈塞和另一名记者托马斯·伍德洛克。琼斯是报纸的主编，他和另外两名记者四处采访和搜集经济及金融信息。与道的社论式的评述文章相比，琼斯等人的文章更注重新闻性。

1897年，伯格斯屈塞又采用了一种新型的广带型“电讯机”，极大地改善了道·琼斯的电讯服务。这种电讯机不但可以用符号传送，而且可以用数字。道·琼斯公司对这项服务进行了广告宣传，广告语是“电子传递，电子印刷的新闻”。伯格斯屈塞的革新，使道·琼斯公司拥有三种以上的产品：道·琼斯公报、道·琼斯电讯、《华尔街日报》（晚报）。



一年之后，即1898年，《华尔街日报》正式发行日报版。借助新改良的印刷技术，发行量直线上升。到1899年，日报的发行量已达到1.1万份，报纸业务十分兴隆。大量广告涌进公司，负责广告业务的爱德华·琼斯希望把头版的6栏分成7栏，多出的一栏专登广告。查尔斯·道却不同意这种做法，两人发生了激烈的争论。查尔斯·道是负责日报编辑的，他对当时的著名记者托马斯·伍德洛克说：“（琼斯）只顾广告收入的蝇头小利，完全不顾读者的感受。”

1899年2月，正当琼斯因为广告版面问题而气恼的时候，伯格斯屈塞又想增添新设备。查尔斯·道以编辑的观点反对这一做法，琼斯感到不悦，打算退出道·琼斯公司。1899年6月，琼斯将他在公司的股权全部售出。

爱德华·琼斯退出了《华尔街日报》，但是，他与查尔斯·道仍然保持着深厚的友谊。他多次在公开场合赞扬查尔斯·道是“具有非凡能力的人”，是金融记者中“最诚实、最敏锐的一个”。

琼斯走后，伯格斯屈塞出任报纸主编。然而，伯格斯屈塞不久就搬到巴黎当起了寓公，做了一个不出席的老板。公司只留下查尔斯·道一人在纽约经营道·琼斯公司和《华尔街日报》。

虽然已有20年成功的历史，但是，编辑与广告、技术方面的冲突，导致创业人之间的分裂。不过，《华尔街日报》至今坚守不渝的传统仍是编辑的理想重于一切。这种基本的报业精神，就是从那时开始确立的。

详实的新闻、精彩的评述使《华尔街日报》声名日振。1900年，道·琼斯公司的持股人——只局限为道和伯格斯屈塞的家人以及少数几名公司员工，每个人都得到7500美元的股息红利。

不过，随之而来的灾难，却不仅是公司领导的分裂了。

如日中天的《华尔街日报》，令远在波士顿的克洛伦斯·巴尤心痒难耐。不过，巴尤是个老谋深算的人，他一直不动声色。倒是查尔斯·道的一次天大的轻率，使道·琼斯公司和《华尔街日报》遭到了灭顶之灾——它被巴尤强行收购了！

我们先来看看克洛伦斯·瓦克·巴尤其人。

克洛伦斯·巴尤的一些说法，代表着他的人生态度和政治观点：

我如此辛苦地工作，就是希望能住在有棕榈树的海滩，享受海洋之美，享受它的温暖，闻它的清新空气。现在，美国的中产阶级也能有此美梦了。

资本主义——自由和自由市场的神圣信念——使我们在短短的50年中由赤贫到殷富。我们希望维持现状，有人想利用政府的力量横加干涉和控制，似乎以为非法赌博比合法赌博的危险性更大些……

克洛伦斯·巴尤身高165公分，体重159公斤，喜欢游泳，号称“海象”。他游泳时总要有两位男秘书乘着木筏跟随在他身边，随时记录他那些有头无脑的方法和评论。据说，他的灵感好像阿拉伯的石油一样，随掘随有、源源不断。他每天下达上百条指令给编辑人员，同时还要亲自动手写几篇新闻稿和社论文章。

1855年7月2日，巴尤生于一个四处漂泊的爱尔兰家庭，出身微寒。后来，他的父亲亨利·巴尤和母亲爱娜娜·巴尤搬到了波士顿，四处谋职。早在1847年爱尔兰土豆大欠收时，爱尔兰劳动人口过剩，大批涌向美国。然而，波士顿早已是盎格鲁·撒克逊人的天下。他们把厌恶爱尔兰人的心情完全表露在脸上，一副拒人千里之外的样子，分明是说：“爱尔



兰人找工作，免谈！”

亨利·巴尤迫于无奈，只能到码头当脚夫。工作极不稳定，工资又低，无法养家糊口。克洛伦斯一出生，亨利·巴尤就要求他的朋友克洛伦斯·瓦克收养这个孩子，足见其生活之贫困。这正是巴尤本人名字的由来。后来，亨利·巴尤日子好过了点，便把儿子接了回去。

巴尤自幼爱好阅读，12岁就能把狄更斯的作品倒背如流。他的老师惊其为天才，便保送他进了波士顿英文高中——这是一所天才儿童学校。

在一次作文比赛中，他更显出了那个年纪罕见的狡猾。他针对最权威的教神话学的老师拉默白斯的爱好，设计了一个讽喻体故事，把铁路比作人间盗取天火的光明之神——普罗米修斯。再加上文字功夫，他夺得了第一名。

除了拉丁文、希腊文、英文写作之外，他还学速记。他对速记特别感兴趣。尽管别人冷嘲热讽，他仍然一如既往、勤奋不懈地研习。1873年，他从波士顿英文高中毕业时，大多数演讲都能逐字逐句地记录下来。

不久，他就因此得益。他曾在密德塞斯法庭练习速记，有一天，速记员病了，法庭请巴尤担任这个重要职务。

1870年6月，他凭速记技术和进取精神，成为《波士顿日报》的记者。两个月后，巴尤采访当时美国著名演说家威廉·莫瑞斯和温德尔·菲利普关于“工业革命的存亡”的辩论，竟把多数记者认为无聊的题材与人们的日常生活联系起来，写出了一篇文章，当天的报纸销售一空。他引起了关注。

更为重要的是，《波士顿日报》由此发现了商业新闻的价值，决定开辟日报商业版，并让年仅21岁的巴尤担任编辑。几个月后，报纸销售量由5.67万份剧增至6.51万份，足足增长了15%。

巴尤是当时少有的主动“傍大款”的新闻人士，他天不怕地不怕，认为自己有责任访问政府高官和商业巨子，而且特别应该选择最有名气的大人物。访问时他像对待普通朋友一样自然随和、平起平坐，对大人物毫无特殊待遇。

他与波士顿大学声音生理学教授亚历山大·加拉汉·贝尔关系良好，因而有机会报道贝尔公司启用电话通话的庆典仪式。贝尔给了他很多机会，他连续写出了电话的发展前途以及贝尔公司如何艰苦奋斗，由穷变富的细节。他还第一个从摩根那里采访到摩根贷款给爱迪生照明公司的独家新闻。不过，虽然他与许多大公司领导人建立了良好的关系，但他从不袒护哪个富翁。在1873年的经济危机期间，他的朋友——铁路大亨温德比特卷入股票舞弊案，巴尤告诉日报同仁要报道此案内幕。温德比特控制的银行是《波士顿日报》惟一家业务银行，温德比特因此有恃无恐地要求报社开除巴尤。好在《波士顿日报》虽然十分惊恐，但是，仍然支持了自己的记者。

不过，巴尤十分崇拜摩根，他是少数歌颂摩根的新闻人士之一。1890年，在摩根的铁路托拉斯成立之时，众多记者齐声指责其垄断，巴尤却称摩根的铁路重组乃是独立挽救了美国，并称摩根是国家的光明之神。

稍后，巴尤还亲自撰稿，报道了金融大亨杰伊·科克的覆灭。当金融大亨和铁路大王摩根还是刚刚发权的小树时，杰伊·科克利用和格兰特总统以及大批政府要员的关系，早已成为参天大树。他一味扩张，同时受到摩根的攻击，最后轰然倒塌。正如巴尤报道的那样，杰伊·科克事业的失败，导致5000家公司破产，57家股票交易所死亡，并使欧洲投资者损失了6亿美元。



1887年，当了12年财经新闻编辑的巴尤终于成立了自己的公司——波士顿新闻局，报道波士顿和纽约两地的股票交换信息。

19世纪晚期，美国经济快速成长。1867年钢产量达到2.2万吨，1890年增至1100万吨，相当于英、德、法三国的总和。在这种情况下，经济新闻越来越令人感兴趣。到1896年，巴尤的新闻订户增加到5100多。由于电讯早已取代了分送的公报，因而给用户提供了极大的方便。1896年，巴尤又在费城创办了一家同样的经济新闻服务局。

若论处事风格，巴尤却是处处表现出没有耐心、不可理喻和一般企业家的风格。他希望员工与他同心协力，却不希望员工分享公司的利润。他有明确的目标，却无法让员工了解他的想法。因此，员工总是处于手足无措的状态。事业蒸蒸日上，他尚且不满意，员工自然也不满意。

他的另一个特点就是无法抑制贪吃的欲望。1890年，他那165公分的身材，已经重达136公斤，是他自称“最苗条”的时候。此后吨位不断增加，连续换了6件睡袍。后来，他的曾孙威廉·科克斯说：“他对食物的爱好，仅次于对我祖母和母亲的喜爱。”

巴尤在别的方面倒是不讲排场，个人生活不仅严谨，而且纯真得超乎常人。因此，在他经营报纸发财之后，仍然住在房东家里，并把女房东和她的两个女儿都变成了自己的家人，而且一生钟爱有加。

女房东叫姬西·瓦尔钟，事后证明她确实是一个了不起的女人。起初，巴尤和另外3个男人都租住瓦尔钟太太的房子，但是，住得越久，巴尤对瓦尔钟太太的依恋越深，对她的两个女儿也是越发喜欢。于是，他提出要求，建议瓦尔钟太太把另外3个男人统统撵走，他愿意1个人付5个人的膳宿费。瓦尔钟太太自然是不会反对。这样，巴尤前后在瓦尔钟太太家住了14年。1890年，他终于和瓦尔钟太太结婚，并合法地收养了她的两个女儿。这时，为了庆祝新家庭的成立，他倒是买了一栋豪宅，共有26个房间，18部电话，一间图书室，12位佣人。此举足以显示他对瓦尔钟太太的钟爱。

巴尤结婚时年逾45岁，但对已有两个女儿的瓦尔钟太太爱慕至深。“这个女人，有惊人的能力，她总能提出正确的建议，”巴尤说，“我们常坐到深夜，谈论我的事业问题，她一小时一小时地静静地听着，然后她会泰然地说：‘嗯，克洛伦斯，在我看来，你倒先应该如此做的……’”

巴尤结婚时，已经富甲一方，可谓富人中的富人。中年致富，使他想到生活比赚钱重要。他爱上了航海活动，买了一艘97英尺的“忘忧”号，在北海一带航行。他一度想追上摩根的“海盗”号，但没有成功。

巴尤是一个桥牌高手，经常在船上一呆就是几个月。有时，他的朋友、两个继女及其追求者也会到船上陪他。

1900年，巴尤对航海正有兴趣时，他在纽约的竞争对手——道·琼斯公司内部又起了争执。爱德华·琼斯几年前已经离开，而现在则是负责编辑部工作的查尔斯·道和负责生产工作的伯格斯屈塞之间意见不一。

查尔斯·道因为身体有病，加上厌烦了和伯格斯屈塞之间的争执，于是来到波士顿，探询巴尤是否愿意收购道·琼斯与《华尔街日报》。

在1897年，道和琼斯找到了波士顿新闻的所有人克洛伦斯·巴尤，提出与他互换新闻。这是两家新闻机构交易的开始，结局是一个吃掉了另一个。

巴尤是一个谈判高手。对于查尔斯·道的试探，巴尤礼貌地说没有兴趣。然而，正当查

尔斯·道打算知难而退时，巴尤忽然改变了主意，表示愿意接手。他坚持不付定金，要求以华尔街日报的盈余分期偿付。他的所谓盈余，就是扣除一切费用，甚至包括他的太太姬西所住的华尔道夫·阿思里亚饭店的豪华套间。

对于这种苛刻的条件，查尔斯·道和伯格斯屈塞尽管奋力抗争，无奈胳膊还是拧不过大腿，他俩最后愤然辞职。虽然道·琼斯公司和《华尔街日报》名声大，但是毕竟实力较弱。

1902年3月，巴尤以15.6万美元买下了道·琼斯电讯和华尔街日报。

巴尤对经常把太太姬西放在家里深感内疚，于是决定把道·琼斯公司和《华尔街日报》送给妻子姬西。他把二者都登记在姬西名下。

巴尤买下《华尔街日报》后，没有向公众宣布查尔斯·道等人辞职的消息，甚至还在报头的发行人、主编姓名栏中继续印着查尔斯·道和伯格斯屈塞等人的名字。他知道，如果读者发现《华尔街日报》易主了，这份报纸的销路一定会下降的。

然而，巴尤的瞒天过海之计终于暴露了。就在这一年年底，51岁的查尔斯·道因为心脏病突发而逝世。发觉上当的读者对缺少了道的《华尔街日报》兴趣大减，对巴尤亦颇有微词。在这种情况下，巴尤退居为董事，由查尔理·奥蒂斯出任道·琼斯公司的总裁，但是，公司的实权仍掌握在巴尤家族的手中。因为在6位董事中，巴尤家占了3位：巴尤、巴尤的妻子和巴尤的女婿休·班克洛夫特。

姬西·巴尤私下待人热诚慷慨，对公事却十分严格。在19世纪末，女性的工作权仍然受到歧视。她了解这一点，于是就把女婿班克洛夫特引进董事会。她知道女婿的特长就是听话。

有姬西的运筹帷幄与班克洛夫特听命办事，道·琼斯公司和《华尔街日报》蒸蒸日上。不幸的是，成功误导了姬西与班克洛夫特的判断，因而未免有些掉以轻心。1907年的经济恐慌悄然而至，失败就像昔日的成功同样快速。到1912年，道·琼斯的盈余已全部被吞噬掉了。《华尔街日报》的发行量由1.1万份下滑至7500份，道·琼斯的工作人员也变得懒散自大。

1907年，巴尤得了一场大病。这一病就是4年。当他病愈复出时，《华尔街日报》的发行量已经下降到“令他再病一场”的程度。盛怒的巴尤一脚踢开原总裁奥蒂斯，并把女婿撵回波士顿掌管转账业务，自己亲自上阵。

1912年春，道·琼斯公司和《华尔街日报》一直受波士顿方面的接济，几年之后仍不见好转。巴尤第一次造访新闻室时，见谁骂谁，捶桌子摔椅子。他气咻咻地来回走动，加上他146公斤的体重，活像一座移动的火山。

每一个员工都怕巴尤，不仅因为他的脾气不好，而且因为他对报社的工作无所不通，任何岗位他都有话可问。然而，在公司以外，他又受人尊重。第26任总统罗斯福、第27任总统塔夫脱、第28任总统威尔逊都把巴尤视为顾问，使他得到不少称颂。

当时的编辑威廉·汉密尔顿写道：“克洛伦斯·巴尤使许多在场的记者目瞪口呆。他一会儿像紧迫的审讯一样追问你，一会儿又赞赏你一番。很少有人能适应他喜怒无常的脾气。但是能适应的人，后来都成了名记者。”

当时，《华尔街日报》的职员都是些十七八岁的怯懦的孩子。他们没有经验，报道统计资料还能胜任，写作技巧和分析财经新闻的能力却很差。然而，这正是商业报纸的焦点所在，也是商业报纸竞争力的核心要素。

他深知作为金融新闻报纸，要想博得读者的青睐，就必须有及时、准确的新闻和入木三

