

中国职业高尔夫协会会长

前中信集团董事长**王军**

美国前总统**乔治·布什、比尔·克林顿**

通用电气前任CEO**杰克·韦尔奇**

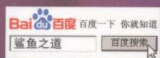
**联袂
推荐**

鲨鱼之道

THE WAY OF
THE SHARK | **格雷戈·诺曼自传**
[美] 格雷戈·诺曼 唐纳德·T·菲利普斯 / 著

球场、商场、人生战场，

世界顶级高尔夫球手、跨国企业集团总裁的成功之道！



中信出版社
CHINA CITIC PRESS

THE WAY OF
THE SHARK
鲨鱼之道

格雷戈·诺曼自传



[美] 格雷戈·诺曼
唐纳德·T·菲利普斯 / 著
马爽 吕文聪 / 译

中 信 出 版 社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

鲨鱼之道: 格雷戈·诺曼自传/ (澳) 诺曼, (美) 菲利普斯著; 马爽, 吕文聪译.

—北京: 中信出版社, 2008. 4

ISBN 978-7-5086-1082-5

I. 鲨… II. ①诺…②菲…③马…④吕… III. 诺曼, G. —自传

IV. K837. 125. 47

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 004229 号

THE WAY OF THE SHARK: Lessons on Golf, Business, and Life

by Greg Norman with Donald T. Phillips

Copyright © 2006 by Great White Shark Enterprises, Inc.

Simplified Chinese translation copyright © 2008 by CHINA CITIC PRESS

Published by arrangement with Atria Books, an imprint of Simon & Schuster, Inc.

through Bardonia-Chinese Media Agency

ALL RIGHTS RESERVED.

鲨鱼之道——格雷戈·诺曼自传

SHAYU ZHI DAO——GELEIGE · NUOMAN ZIZHUAN

著 者: [澳] 格雷戈·诺曼 [美] 唐纳德·T·菲利普斯

译 者: 马 爽 吕文聪

策 划 者: 中信出版社策划中心

出 版 者: 中信出版社 (北京市朝阳区东外大街亮马河南路 14 号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者: 中信联合发行有限责任公司

承 印 者: 北京通州皇家印刷厂

开 本: 787mm × 1096mm 1/16 插 页: 8

印 张: 17.25 字 数: 235 千字

版 次: 2008 年 4 月第 1 版 印 次: 2008 年 4 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5086-1082-5/F · 1278

定 价: 45.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-85322521

<http://www.publish.citic.com>

010-85322522

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

人生每一刻都不寻常。

——丹·米尔曼

CONTENTS

目 录

.....

第一部分 终生难忘的教训 / 1

我们踏上人生之旅，一路上经常会经历一些小教训，它们逐渐塑造我们的个性，影响我们待人接物的方式。当然，大教训也偶有发生，有时甚至可以改变我们前进的方向。这些教训仿佛总在我们心头，令我们难以忘怀。当我们独处，它们常在眼前重演；当我们与人倾谈，常把它们挂在嘴边；当夜晚来临，它们潜入睡梦中。18岁那年，我经历了人生中第一次这样的“转折点”，是它，把我送到高尔夫这项伟大运动的门前。

第二部分 初露锋芒 / 33

随着比赛经验不断丰富，我开始研究其他球手的表现，仔细思考究竟是什么令他们出类拔萃。我发现，每个球员的专注程度以及行为举止基本决定了他们成就的高低。球员在场上必须尽可能镇定，不然就会出错。我见过很多球员一上场就开始击球，根本不考虑丢分的后果。简而言之，打高尔夫，心态最重要。我认为，球打得如何，心理因素要占85%。动作皆由心生，要是心里始终往坏处想，手上无论如何也打不好。

第三部分 攀至巅峰 / 59

高尔夫是一项个人运动，你只能控制你自己一个人的发挥。有时候，你是全场打得最好的；有时候，你连入围都困难。换句话说，输赢皆有可能——这便是高尔夫运动的特点。取得胜利虽然关键，但我认为，懂得如何在失败后调整自己也一样重要。在别的事情上，这种态度同样适用。遭遇了挫折，要重新振作起来，继续前进，挫折经历多了，就应该比原先更坚毅——这样的人，才是真正的赢家。在很多方面，高尔夫运动很像人的一生：有高峰，也有低谷。从整体上看，好坏是很平均的。我们只有做自己分内之事，并尽己所能做到最好。

第四部分 把生意做大 / 91

一名企业家要想成功，必须要有愿景，就这么简单。就像我的球场设计原则中提到的，要做到“开工思考完工貌”。说实话，这条原则适用于事业的各个方面。假如看不到未来就着手做事，早晚会失败。在构想未来的同时，我们还要为自己留后路。实现目标大约要花多长时间？公司开起来了，接下来怎么管好它？想放手的时候，有没有退路？

第五部分 打造世界巡回赛的岁月 / 135

世界上所有伟大的变革都是由少数勇于挑战固有权威的无所畏惧的人们完成的，这些人总是会因此而受到攻击。在世界巡回赛的事件里，我就是那个出头鸟，被一枪射中。事实上，我还记得我曾经对媒体几次提到，那些针对我的攻击就是在“扼杀一个梦想者”。有些人天生就是领袖，有些人只能紧随其后。在事物发展变化的进程中所创造出来的事物，我想不出来有哪一样不是特立独行的。

第六部分 向全球进军 / 185

很多人都问我如何选择机会，如何找到适合自己的东西。我一直以来的回答都是，我的做法与投资人搭配一个股票投资组合类似。我们既要有稳定的投资，也需要高回报率的投资。我们既要短期的收益，也要长期的股票升值。

作为制衡的体系，我经常反思三个“S”：战略（Strategy）、架构（Structure）和人员（Staff）。战略就是要有蓝图，开始行动之前就要预期最终的结果；但是随着业务的进展，战略也应随之改变。架构不但是指参与各方之间如何互动，还包括资本架构以及执行方案所必需的资源。人员，当然是指在我们的机构里有执行力的人。对于每一项投资来说，我们必须有专业人士，每个人必须有各自的强项，而且大家必须作为一个团队高效地协作。

人到中年以后，有时我会回头看看那些曾经发生过的事，就像一场18洞的比赛我刚打了一半一样。在前9洞里，我很强势、充满活力，甚至有点鲁莽。同时，我又有有点不确定——尝试着挥杆，很小心地推杆，并尽力去理解旁人。

就我个人来说，我认为我前50年打得不错——可能低于标准杆3杆或4杆。在我开始打后9洞时，我已平静下来，控制了节奏。我对生命的工具——球杆更有感觉了。虽然我变得更耐心和睿智，但我内心深处仍然燃烧着烈火。我非常希望能有个完美的结局——就像我的良好开端一样。

致谢 / 263

附录 格雷戈·诺曼的50句人生格言 / 265

Part One

第一部分

LESSONS
THAT
LAST
A
LIFETIME

终生难忘的教训

T H E W A Y O F T H E S H A R K

CHAPTER ONE

第一章

我们踏上人生之旅，一路上经常会经历一些小教训，它们逐渐塑造我们的个性，影响我们待人接物的方式。当然，大教训也偶有发生，有时甚至可以改变我们前进的方向。这些教训仿佛总在我们心头，令我们难以忘怀。当我们独处，它们常在眼前重演；当我们与人倾谈，常把它们挂在嘴边；当夜晚来临，它们潜入睡梦中。18岁那年，我经历了人生中第一次这样的“转折点”，是它，把我送到高尔夫这项伟大运动的门前。

我们全家搬到布里斯班（澳大利亚第三大城市，位于昆士兰东南岸）后几年，一股强烈的热带旋风沿海岸北上几百英里，掀起海面层层巨浪。这可是软板冲浪的绝好机会，不容错过。于是我抓起全副装备，驾车前往奴沙岬。上午到达目的地，我便沿岬步行大约半英里，找到有可能掀起最大海浪的位置。接着，我找了块岩石坐下，在入水之前先观察浪情。我清楚，一旦入水，自己必须全力以赴冲向海滩，因为那里是我唯一的出路。

我想海浪一定会顺从地把我送向海滩，然而，迎接我的却是一股巨浪。我顿时手足无措，被旋涡吸了进去，身体撞上水底的沙地，整个人仿佛一只布娃娃在浪里打转。海水力量极大，冲走了我的蹼鞋，夺走了我的冲浪板。我感觉自己被扔进了一台洗衣机……如今回头看，那段经历真是令人恐惧，足能令人体体会到自身的渺小。在事情发生之前，我感觉自己刀枪不

人。在险情发生的过程中，我反倒心生宁静，眼前的一切仿佛都进了慢镜头。我没有恐慌，而是思考如何逃生。压力越大，我越冷静。我知道这听起来不现实，但我做人一贯如此：审时度势，寻求最佳方案。

海浪最终松了拳头，容我艰难地游出水面。我肯定已经在水下待了很长时间，探头出来吸进的第一口空气，勘比生命最珍贵的馈赠。没高兴多久，我马上意识到面前的另一大困难：海滩远在半英里之外，而身边的海浪正把我往礁石方向推。我唯有置海面安全原则于不顾，顶浪前行，别无他法。具体游了多长时间，我已经记不清了。我只知道，上岸的那一刻，自己一丁点儿力气都没有了。我趴在沙滩上一动不动，直到略感恢复，才有心劲儿感谢上苍。

第二天，我把整件事情在脑子里过了一遍。“好家伙，真悬！”我心想，“能活下来算我走运。有很多事情远不如这危险，我肯定能把它们搞定。”

从这件事上，我得到了什么教训呢？当年出了一部电影叫做《义胆神警》，在旋风来临之前，我刚刚跑去看了一遍。我敢说，当我静坐思考自己遇险经历的时候，脑子里肯定浮现出了电影主演克林特·伊斯特伍德的样子，想起他说的一句话：“知道自己深浅，才是男子汉！”

就在这一刻，我决定投入高尔夫运动。在这之前，高尔夫球对我而言，只是一种消遣。我过去喜欢打球，打得也不错。可我学习打高尔夫还不到三年，说实话，我在水面上花的时间要比打球多得多。我出生于艾萨山区一片远离尘嚣的采煤小镇，那里的居民多是二战时期移民到澳大利亚的芬兰人。人生经历和生活信念驱使他们来到了艾萨山的煤矿。我的母亲托伊妮是一个芬兰木匠的女儿，我的父亲莫尔夫是一名电子工程师。我刚出生没多久，我们全家就搬到了位于昆士兰海岸线上的汤斯维尔市。我在珊瑚海边、大堡礁旁度过了人生的头15年。当时的我对那里的一切并不以为然，如今回头再看，才发觉童年的家是天堂：南回归线偏北一点点，是一片原始热带雨林，还有洁白的沙滩、清澈的海水，天气一年到头暖洋洋的。大堡礁有一千二百多英里长，怀抱六百多座岛屿、三千多个生物礁。

那些年，玩耍是我生活的全部。十一二岁的时候，我总和一个名叫彼得·罗金斯的男孩一起玩。我们平时不是用渔叉捕鱼，就是翻身上马，

和拉布、潘卓、三坡（我的三匹黑马）一起在沙滩上飞奔。我们骑马从来都不用鞍，只在自己背上挎个包，装着提前准备好的午餐（风干肉片）。我和彼得一骑就是一整天，有时候，在太阳下山之前，我们能骑上20英里。我们时常在途中停歇，骑马走到岸边水浅的地方，翻身下马，扑到水里游上一气。只要爸爸妈妈同意，我和彼得就可以在外露营，睡在星光下，期待着第二天新的活动。

我们的马平时圈养在屋后的围场里，四周拦着倒钩铁丝网。每天早上，我和彼得都要先骑车走上三英里，绕到围场大门口才能把马牵出来。有一天，我想到一个更省事的办法。我拿上一把钢丝钳，在铁丝网上剪出一个足够我钻进钻出的洞。我进去找到我的马，套上笼头，骑出了围场大门。我这种只图自己省事、不负责任的行为被人发现了，他们通知了我的父母，我因此受到了极其严厉的惩罚。首先，我必须自己修补好铁丝网上的洞。这可不容易，因为当时我把网上的高强度钢丝也给剪断了。这件事情给我的教训是：不能抄近道、图省事。

这是我童年的小教训之一，然而它并没绑住我的手脚。看准了时机，我仍会直接冲向海滩，扎进海水。我确实干了不少悬事。有一天下海捕鱼的时候，我刺中一条大鲑鱼，渔叉穿过鱼的身体，扎进一丛珊瑚里面。往外拔渔叉的时候，我眼睛往左边一扫，发现一条足有七英尺长的鲨鱼正全速向我游来。我想都没想，撒手扔下渔叉，直接浮上水面。回头再看，那条鲨鱼正大口享用着我的猎物。等候片刻，我又游了回去，拔出了渔叉，接着捕我的鱼。这样的事情发生过好多次，都是鲨鱼把我赶跑，还要吃掉我的鱼。当时的我极其讨厌鲨鱼。

同样危险的水生动物还有很多。有一种水母，很可能跟你从前见过的都不一样，我们把这种水母叫“海蜂”，有时也根据它的颜色叫它“蓝瓶”。海蜂比一般的僧帽水母厉害得多，它的触手有十几到二十英尺长，毒性极强。我父母在美格尼岛的奈利港有一栋度假小木屋。有一天，我和姐姐詹妮斯一起去那边捕鱼。一只海蜂的触手缠上了詹妮斯。当时，我刚回到船上，只见詹妮斯钻出水面，惊声尖叫。于是我又扎进水里，把她往回拖。看她腿上、身上都是一道一道的红痕，肯定是被海蜂蜇了，我于是拼命把船往岸边划。一路上，詹妮斯疼得又尖叫又打滚。一到家我父母便带她赶往当地的诊所，医生对她的伤口进行了有效的处理。詹

妮斯后来痊愈了，安然无恙。这次经历对我俩来说，只是一场可怕的回忆而已，离“生命危险”似乎还远着呢。

在大堡礁生活的岁月里，“跳入大海，营救姐姐”是常有的事。当时，我什么都不怕。我能光着背，骑马在沙滩上狂奔；没人教我，我就敢背着氧气罐，戴着水肺下海潜泳；海面掀起大浪，我就往里冲，不管脚下有没有冲浪板——做这些事的时候，我从来不多想。实际上，我都是自学成才，没人教。我先是看见别人这么干，然后自己花工夫琢磨琢磨，接着便“出手”了。我总在挑战自己，看看自己能不能学会新东西。

不过话说回来，学习驾驶游艇的时候，我身旁的确有一位好老师。爸爸有天下班回家后，就说要帮我和詹妮斯造一艘船。当时，为了防暑，我们的房子是由支架支离地面的。之后的几个月里，我们一同研究造船计划，准备造船材料，几乎把地板底下的空地摊成了一小片造船厂，最终，我们把小游艇“彼得·潘”号组装成了。我当时非常喜欢和爸爸在一起干活。我们搭骨架，嵌甲板，做防水，上油漆——完全沉浸在亲手造船的乐趣里。我还和詹妮斯一起参加了“汤斯维尔赛艇俱乐部”，在那里，我们学会了如何驾驶游艇、如何识别风向、如何让游艇行驶得更顺畅，以及如何跟别人赛艇。简而言之，只要是跟游艇有关的东西，我们都在水面上学会了。怎么导航、怎么巡航——任凭你怎么问都难不住我们。我当船长，詹妮斯做船员，我俩就这样开着船，获了不少奖。当时的我哪里想得到，多年以后，我造出了一条被《船艇》杂志谓为“技术含量最高”的摩托艇——多亏我爸爸教得好。

虽说我小时候好奇心强，身边的事看一样记一样，学校却不是我喜欢的地方。我玩板球，踢足球，打橄榄球，田径、游泳和壁球也少不了我。然而，一间教室却盛不下我，我的心思总是飘在外头。说实话，当时我的双手真的经常“挨棍子”，就因为在教室里做白日梦，或是因为口无遮拦，心里想什么就说什么。我对什么科目没兴趣，就学不好它。我对地理倒是情有独钟。我觉得这门课终归和大自然有些联系。这门课学的东西，只要不是背诵城市、大陆、大洋的名字，我都有兴趣。我喜欢认读地形地貌图，比如如何搞清比例尺，如何解读等高线，多高算高，多低算低，等等。我还喜欢地质学，在这门学问里，我了解了火山岩、变质岩、沉积岩以及多种多样的土壤，还懂得了地下蓄水层和自流井。

有些科目，例如化学和法语，在我看来却是单调乏味，根本激不起我的兴致。我还记得有一次，自己做不出代数作业题，就去找爸爸求救。他说：“你只要坚持做下去，一定能做出来。”一个小时过去了，我又去找他。“爸爸，我还是做不出来。”我说。“那，再试试！”他答道。我猜，他不直接帮我做题，是在教我专心致志——我做学生的时候缺的也许就是这种精神。

我15岁的时候，爸爸和他的三个合伙人成立了自己的工程企业，于是我们往南迁了500英里，全家搬到布里斯班。在那里，大堡礁看不到了，却有了冲浪的海滩。布里斯班往南40英里，有澳大利亚的黄金海岸，还有个镇，算得上是“冲浪者的天堂”；往北20英里，则是奴沙岬和阳光海岸。就是在这段时间里，我的兴趣转向了冲浪。

过去的好朋友都在故地，我在新家感觉很孤独。妈妈于是让我陪她一起去打一会儿9洞高尔夫。在那之前，我从来没碰过高尔夫，不过妈妈说我已经具备了挥杆的潜质。一两个星期后，她参加了一场锦标赛，我做她的球童。（回想起来，我这一辈子为妈妈做球童，也只有这么一次。）她打完一轮后，我就问她能不能把球杆借给我，让我也打打。看妈妈打球，让我觉得打球轻而易举，而且我对自己的运动天赋也相当有自信。妈妈打得了，我难道打不了吗？于是我跑到赛场上，一通猛击，把球往四处打。打准的时候少，击歪的时候多。还记得有一杆，我把球打到了一棵树上，球下不来，我干着急。当年在澳大利亚，高尔夫球非常昂贵，大多都是从美国进口的，买新球的话只有独立包装的。我打到树上去的那颗球卡得太紧，位置又太高，我实在取不回来。也许今天，那颗球还在树上等我呢。

这便是我迈向高尔夫运动的第一步，是妈妈把我领进了门。她其实是一位出色的运动员，生我的前一天还在球场挥杆——我体内的运动细胞也许就是这么来的。我们母子之间关系非常好，我感觉什么都能对她说。通过聊天，我受到她的感染，逐渐学会体谅身边的人，体会他们的情感。遇到什么事，我本能的反应往往过于直接，毫不给对方留面子，于是吓跑了别人。妈妈帮助我认识到自己身上这些不足，还教我要关爱他人，要对善人善事心存感激，要对朋友和家人忠诚。

多年来，我和妈妈一起打过很多次高尔夫，她还给我讲高尔夫运动

的历史。当时，我虽然打得还不太好，却扬言将来一定能在英国公开赛上夺冠——那可是高尔夫运动的发源地。妈妈从未说这不可能，只是让我格外努力地练习，她说只有这样，梦想才能实现。

“等我拿了奖杯，就把它给您，妈妈。”我跟她开玩笑说，“您把我领进高尔夫运动的大门，这是给您的报答！”

CHAPTER TWO

第二章

住在布里斯班的时候，爸妈参加了当地的弗吉尼亚高尔夫俱乐部，也给我报了名。我成了那里的初级会员，每天想打多少场都可以——我确实把会费用值了。每天下午，妈妈会在3点钟准时去学校接我，随后把我送到球场。我在球场一练就练到天黑，直到看不清球才罢手。我们之前商量好一种暗号：当我练完球，我就往家里拨电话，等电话响两声以后就挂掉。这样，妈妈就会来接我了。这办法省了我的电话费，由于球打得勤，省出钱来我就能买高尔夫球、交培训费了。我说不清具体原因，我只知道，高尔夫似乎有一种魔力，把我抓得紧紧的。打球的时候，你平时下多少工夫，就能得到多少回报，我就喜欢这一点。我喜欢高尔夫给我带来的挑战，它算得上是所有运动中最艰苦的。于是，只要一上球场，我对提高球技的热情、向往与决心便催促着我，让我练成最优秀的高尔夫球手。

1970年8月8日，当时的我15岁，就在这一天，爸妈掏钱为我买了一套高尔夫球杆。我永远也忘不了这个日子。拿到礼物，我非常自豪，十分感激爸爸妈妈。我第一次用自己的球杆打出了108杆，俱乐部给我定了最高差点——27。我下决心要降低差点，不光加紧练习，还跑去买了两本美国著名高尔夫球运动员杰克·尼克劳斯的书来读。从《挥出我的人生路》里，我学到了尼克劳斯打好高尔夫球的关键；另一本《降分五十五法》教会我一些容易掌握的小诀窍。尼克劳斯在书中说，他写这些

书，是为了回报高尔夫，因为这项运动曾为他带来太多快乐。这句话，我记忆犹新。这两本书我总带在身边，我还在上边画出重点句，折上重点页。在学校上课的时候，我两只手在桌子底下练习握杆。这些书，我一直留到今天。

除了练习、读书，那时的我也开始参加4~6人的初级高尔夫课程，但我知道，若想打得更好，我需要更多“一对一”的培训机会。于是，我开始上俱乐部里职业球员约翰·科拉特的单独培训课（一堂课20美分）。每周六上午的课，他教我基本功，课后，我便把时间都花在练习场上。在这些日子里，我自己摸索出一套“分段练习法”。第一步，我先集中练短杆。休息一会儿之后，便进行第二步——中杆。再休息之后，开始练长杆，练完接着休息。我知道，只要一疲劳，我就开始打臭球；这样很可能把臭球打成习惯。于是，我并不耗到没力气了才休息，我是在没力气之前就休息。

我相信，我最初取得的一些荣誉，和我分段练习的方法是分不开的。分段是分配、利用时间的基本方法。要是懂得如何分配、利用时间，你就懂得如何管理自己的生活、如何处理身边的事，从而取得最大收益。

妈妈常常说起当年我练球有多刻苦，这种认真劲儿是同龄孩子身上没有的。爸爸也说，我对高尔夫的打法似乎有一种天生的领悟力，能体会到种种技术细节。没过多久，我的差点就降低了，我也开始打锦标赛。1971年，我和爸爸组队，在弗吉尼亚高尔夫俱乐部打了一场。当时，我的表现震惊全场，连我自己都吃了一惊——以我的差点，我和爸爸两人领先15杆，横扫赛场。那是我第一次搬奖杯回家，尝到了成功的喜悦，之后，我打球的兴致一发而不可收。只要有机会，我就上场，经常是跟爸妈组队，打俱乐部的比赛。那时候，我们有一种“赢球赛”，参赛选手每人往烟盒里投1角钱，最先打完的前10名，每人都能得到一颗独立包装的高尔夫球。还有一种很流行的“赢鸡赛”，参加的人每人贡献5角钱，最先打完的五位赢家一人赢得一只冻鸡。

看到我的进步，爸妈都很高兴，不过他们总是劝我扔掉我的宽檐软帽。和我后来打球戴的帽子不同，这顶草帽经历风吹雨打，早辨认不出本色；它曾被我坐在屁股底下，踩在脚下，无时无刻不受折磨。这顶帽子真是难看极了。每次出门前，妈妈都把它藏起来不让我看见，她说：