

H.W.BRANDS

GIANTS OF AMERICAN

BUSINESS FROM

JOHN JACOB ASTOR

AND J.P. MORGAN

TO BILL GATES AND

OPRAH WINFREY

Masters of Enterprise

管理大师

美国商界巨子

[美] H.W.布朗兹 著 / 林 洪 等译

经济管理出版社

ECONOMIC MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

管 理 大 师

——美国商界巨子

[美] H.W. 布朗兹 著
林 洪 等译

经济管理出版社

责任编辑 凌 霄

技术编辑 晓 成

责任校对 超 凡

图书在版编目 (CIP) 数据

管理大师：美国商界巨子/（美）布朗兹著；林洪等译．—
北京：经济管理出版社，2003

ISBN 7-80162-614-1

I. 管... II. ①布...②林... III. ①企业管理—经验—
美国②企业家—生平事迹—美国
IV. F279.712.3②K837.125.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 027027 号

管理大师

——美国商界巨子

[美] H.W. 布朗兹 著

林 洪 等译

出版：经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同 8 号 邮编：100035)

发行：经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷：北京银祥印刷厂

880mm×1230mm/32 13 印张 322 千字

2003 年 5 月第 1 版 2003 年 5 月北京第 1 次印刷

印数：1—6000 册

ISBN 7-80162-614-1/F·540

定价：30.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书，如有印装错误，由本社发行部负责调换。

通讯地址：北京阜外月坛北小街 2 号 邮编：100836

联系电话：(010) 68022974

前言

从早期的毛皮交易到今天的硅谷，美国都是一块适于创造巨大财富的肥沃土地。每一代人中都会产生一两个取得杰出成就的领导人物，他们通常都是源于那些让同时代的人感到惊讶的新兴产业，这些新兴产业的蓬勃发展再次证明，狂热而又诚实的梦想的确具有巨大的能量。约翰·雅各布·阿斯特和科尼利厄斯·范德比尔特是第一批美国巨头；约翰·D·洛克菲勒和安德鲁·卡耐基以及 J.P. 摩根是镀金时代的巨子；戴维·萨诺夫、沃尔特·迪斯尼、雷·克洛克和山姆·沃尔顿是为人类文明进步做出了巨大贡献的人。今天的奥帕拉·温弗利、安德鲁·格罗夫和比尔·盖茨则是信息时代的巨人。美国这块富饶之地曾一次又一次地创造出让人眼花缭乱的财富。

这里汇集了美国历史上最伟大的一系列财富创造者，其中既有睿智的话语描述，又不乏深刻的历史分析。惟有把这些人放在一起予以深入研究，我们才能真正认识到：这些伟大的管理大师们带给我们的启示到底是什么？正如 H.W. 布朗兹所言，这些人都感受到了外界的压力，别人在盯着他们，他们都将自己与所创造的产业视为一体，并具有让那些有才能的人信服、并加入他们共同创业的超凡魅力。他们这么做的原因确实包含了钱的因素，但其最主要的动力还是一种创造的欲望。

这里所述及的故事包括：耐克如何以菲利普·耐特鞋的校园推广计划为起点；罗伯特·W·伍德拉夫为发泄对父亲的不满，差

点拒绝了接管可口可乐公司；托马斯·J·沃森如何通过拯救受到洪水威胁的代顿市和俄亥俄州躲过了牢狱之灾；杰伊·古尔德是怎样近乎垄断黄金市场的；H.L. 汉特如何从赌牌走到赌原油。书中的这些故事既生动又富有启迪性，并不时让人震惊不已。以约翰·雅各布·阿斯特为研究对象的学者，在 1850 年肯定没有料到会出现亨利·福特和他的汽车工业。同样，以福特为研究对象的学者，在 1950 年，也不可能预测到直销业务会让玛丽·凯·艾茜成为上千万美国妇女信赖的向导。H.W. 布朗兹那令人惊叹的洞察力，以及广为人知的才华在书中尽显无遗。这本名为《管理大师》的书中所描述的这些故事，确实值得每一位美国商业史专业的学生一读。

内容简介

在 1776 年的那个时候，托马斯·杰弗逊就声言：生活入时、自由和追求幸福。在他心目中，这头两个方面多多少少是由自我来释义的；而后一个方面则要让读者自身来取向。当然，这是精要所在。同年，由亚当·史密斯发布的另一篇宣言，尽管欠缺像杰弗逊那样的简洁，但也启示了巨大的幸福可能来自于追求。史密斯在成为自由市场资本主义开山鼻祖之前，是格拉斯哥的一位伦理学教授，尽管他对绝大多数后来人显著优于前人的生活赞赏有嘉，但并未将幸福等同于良好的物质生活。

美国发展的历史，多数可以视做是杰弗逊和史密斯思想影响的结果。然而在现实的世界，与抽象的政治或经济理论成对比，思想总是人的行为的表征。众所周知，美国人民极其虔诚地将杰弗逊的思想付诸于实践，他们是美国政治中的伟大形象。史密斯的市场精英们则少些知名度。当然，卡耐基、洛克菲勒、福特和另外一小部分权力和财富的魔法大师的名字，则明显地凸现在平凡庸碌之辈头上。对于其他登顶过程中有些许滑落的人们成就的大致评价，理解甚至连重视都依然难定。

手边的这本书试图填充这方面认识的缺憾。在这里，有 25 位在商业、制造业或者是在金融业人士精彩成功的业绩简介。他们中的大多数变得非常富有，一些人富得甚至难以置信；更得要领的裨益是，对于美国的商业运作，这全都是开创性贡献。若干个为数百万工人提供生计，以及为数百万之众的消费者提供商品

和服务的产业得以确立。对现代化经济来说，某些供给品的创新解决了地区性问题，一些适用的新技术完全能满足需求，一些扩张的市场变得稳定成型，先前不相关联的商业协作也得到相当的拓展。

25 并不是一个神奇的数字，也许可以选择 15 个个案。毋庸置疑，这个序列可以拓展到 50 个。但对美国商业成就的多样性来说，15 个未免失之不充分的评判。然而，50 个个案又会加重读者的负担，要么就忍受，要么就怠慢。

2 以下各章是独立的，无需按照严格的顺序去阅读。吉·皮尔波特·摩根的爱好者能够得到他们的理财启蒙；渴望知道麦当劳是如何卖出以十亿计汉堡包的读者，完全可以从第 16 章雷·克洛克饱餐一顿。这就是说，美国经济的演变，具有历史逻辑性。依序就读各章的严谨的读者，将能得到更好的鉴赏。在这里，从前工业化时代到工业化再到后工业化时代；从商业资本主义到工业资本主义、金融资本主义，再到风险资本主义；从水路到铁路、高速公路到航空；从驿马快信制度，再到电报、无线电通讯、电视，再到互联网；从商品到服务，再到信息；从生产者为首到消费者至上；从“强盗式资本家”到“罪犯式大富豪”，再到“能者的天堂”；从充斥曼哈顿建筑群落的拼杀，到空间卫星的竞争；从当男性王国、当白人独占的领地，到妇女们和有色人种得以回旋的空间，都有明显的进步。

首创以简明扼要的方式来写人物传记，至今仍活跃在这一领域的普卢塔克认为：“最能揭示人的美德与恶行的并非一定是最辉煌的功绩；稍纵即逝的一件小事，一个表情或一个玩笑，有时比最著名的围攻、最伟大的战略或最血腥的战役更能展示人物的个性与倾向。”本书遵循了普卢塔克的写作精神，但并没有轻视著名的围攻和惨烈的战役；撇开激动人心的胜利和惨痛的失败，历史人物的传记又将是什么样子？各章都是一个素描，而不是一

张业已完成的完整肖像；目的不是精琢一部传记，而是对其进行提炼，阐发这样写就的传记有什么不同。普卢塔克探寻的是行政领导方面的训诫，本书寻求的则是商界领导方面的训诫。

要是本书的主要目的旨在使读者像书中描述的男女一样富有，那么书名当然如斯（就作者而言，亦带有对这些财富某种磁力的明显企盼）。但真实目的是使读者更为谦和，而非锱铢必较。这里的 25 个案例相当恰当地涵括了美国企业的往昔：认识他们，就有利于深刻理解在第二个千年之末是什么创造了世界经济奇迹。这里的 25 个认识各异的故事，简单浏览也有娱乐价值。美国历史包含了极少的特质：比范德比尔特·科尼利厄斯更好斗、更具操控性，比杰伊·古尔德更肆无忌惮，比吉·皮尔波特·摩根更任性，比亨利·福特更怪僻，比奥帕拉·温弗利更公开暴露其灵魂，比泰德·特纳更蛮横。这只是一件灰色细密的套装，它包含了二又四分之一世纪里美国国家命运中某些最为绚丽的轮廓。

尽管在这里没有承诺，但有对国内生产总值增长的一切渴望。历史教授们，倘若向今人包括有少许财富的眼下读者，教授过去发家的窍门，当时是不如现在，而先生的确比其学生要强。

目 录

前 言 / 1

内容简介 / 1

1. 与祖国一道成长——约翰·雅各布·阿斯特 / 1
2. 角斗士——科尼利厄斯·范德比尔特 / 13
3. 金色的麦田——赛勒斯·麦考密克 / 31
4. 投机者——杰伊·古尔德 / 45
5. 美好的往日——安德鲁·卡耐基 / 61
6. 神的护佑——吉·皮尔波特·摩根 / 77
7. 垄断财阀——约翰·D·洛克菲勒 / 93
8. 变革的技师——亨利·福特 / 109
9. 组织大师——阿尔弗雷德·P·斯隆 / 123
10. 思想与销售——托马斯·J·沃森 / 137
11. 促帆竞发的信念——亨利·J·凯斯 / 153
12. 冒险家——哈罗德森·拉费特·汉特 / 175
13. 电波大王——戴维·萨诺夫 / 193
14. 幻想公司——沃尔特·迪斯尼 / 209
15. 正牌货——可口可乐——罗伯特·W·伍德拉夫 / 223
16. 热气腾腾的汉堡包——雷·克洛克 / 243
17. BENTONVILLE, 美国——山姆·沃尔顿 / 259
18. 流行乐坛的英雄——贝瑞·戈尔德 / 275
19. 每一个女人都是一个皇后——玛丽·凯·艾茜 / 289

20. 立刻行动——菲利普·耐特 / 303
21. 为成功而着装——利兹·克蕾伯恩 / 317
22. 真实的世界——泰德·特纳 / 327
23. 企业名人——奥帕拉·温弗利 / 347
24. 妄想原则——安德鲁·格罗夫 / 361
25. 标准操作程序——比尔·盖茨 / 375
- 后记 / 397
- 鸣谢 / 403
- 译者后记/404

1. 与祖国一道成长

约翰·雅各布·阿斯特

1789年1月，与新批准的宪章相一致，美国人开始选举他们新的联邦政府阁员，这马上在纽约市引起了波动。在同一个月份，同一座城市，一份当地的报纸登载出一则布告：

约翰·雅各布·阿斯特

在王后街81号，与友人会所一墙之隔，有一种最新制造的精美钢琴出售，钢琴由伦敦最好的工匠制成，按合理条件售卖。这里出售各种毛皮，并有一些加拿大海狸毛皮和海狸皮衣、浣熊毛皮、浣熊毛皮地毯、麝鼠毛皮等等售卖。

不久以后，音乐成了阿斯特的一项副业，但在别的方面，他的买卖活动很红火。伴随着新生国家的成长，其生意遍及北美洲，俨然成了阿斯特商业帝国。他的代理商北到加拿大，西至太平洋。他的船队还更远至东方各国和在全球游弋。

然而，事情的核心变成是，在他死前1848年，美国最大的财富就紧靠在阿斯特曼哈顿岛的住所。他明白像美国这样单独上升的成长国家中长期财富的价值，故而较之大多数同代人，他总是出手抢得先机。他根据自己的判断行事，安然度过那些短期的磕磕碰碰，而这会使毅力逊色于他的同代人气馁。依靠洞察力和

管理大师

决心，他取得了巨大的利润。

凭承袭和训练，阿斯特应该是一个屠夫而非是一位商人或不动产投资者。而他的父亲，约翰·阿斯特，德国城市沃尔多夫的一个屠夫，从未弄到许多的肉食，而约翰·雅各布不明白为何他钱财两空。在约翰·阿斯特的儿子中，很明显，这种感受是共同的，大家已然开始离散。乔治在伦敦过日子；约翰·亨利远在纽约，他或许是美国独立战争期间（德国）黑森州受雇于英国的惟利是图的雇员之一。但不管怎样，那时乔治邀请约翰·雅各布去英格兰他那里，小伙子有公认的机敏。他离开沃尔多夫时肩上背着一捆钩悬带，后来传说他在村边驻足，回头凝视并且发誓，仿佛当着在他5岁生日以前就已去世的母亲表示，要做正直、勤勉和永不投机的人。在他经商生涯中，他遵循着这三个人生准则中的头两个；在他的个人事务中，则信守着人生准则中的后两个。

约翰·雅各布在伦敦度过了4年光阴，学习英语和攒钱准备去美国，对于一个雄心勃勃的年轻人来说，他像是有明显的目的。他大概在1783年前就已经离开了伦敦，而独立战争依然轰轰烈烈；事实上，针对早前殖民地的巴黎和约的消息传过来时，他在西方定下了一份差事。1783年的秋天，他出发了，口袋里装着5个基尼，腋下夹着7支长笛；前者是其生活的积攒，而后者是从他的哥哥，一个乐器制造商那里买来的，这些就是一个21岁企盼成就一番事业的商人的全部家当。

轮船错过了航行季节，启航晚了。结果是到达切萨皮克海湾已经上冻了，三股旋风使船在巴尔的摩南面滞留了一日；昼冷夜寒的日子将船困在了冰上。少数有过人勇猛和缺乏耐心的乘客敲打着甲板，阿斯特在巴尔的摩不认识一个人，而且在船到达目的地之前，得付食宿费，他艰难地坐在那里。对于一个无关紧要的旅伴——毛皮来说，他的部分注意力就是来源于瞥见同船乘客将经商轶事当做特色来渲染。有一个版本说，关于这些信息的经手

人是那些在加拿大从事贸易的英国商人；另一个版本则说是一个德国移民在森林里的个人经验。但无论怎么说，他们激活了阿斯特早前夙愿可能性的想像力。尽管如此，产生的热度不足以融化航船依然冻结在周围的冰雪，然而已驱使他跳下船头，越过封冻的海湾，踏上巴尔的摩。

在他继续纽约之旅之前，主要是逗留在那里。纽约较之巴尔的摩，有若干的长处，一个新移民可能知道得不那么全面。在这当中，对阿斯特来说将会证明是最重要的，首当其冲是其作为港口和贸易中心得天独厚的位置。纽约港是大西洋沿岸最好的港口：俯瞰赫德森山谷，它提供了从纽约州北部到加拿大毛皮产区的通道。第二个便利是，纽约的经济环境已经经历了独立战争的蹂躏，战争期间，城市人口锐减，如今战争过去了，城市需要复苏，这就提供了各种商业机会。

3

阿斯特把握复苏机遇，不久就置身于商海之中。他沿街叫卖长笛和其他乐器，但很快扩至其他项目，特别是毛皮类。即使他并未被告知，毛皮业既不污浊也无虞虑之处，他同样会很快发觉。到了春天，他在赫德森露面，去接触印第安、加拿大和美国的捕兽者，实际上是从他们那里获取毛皮。一个同时代的人留下了一幅有关他的事业的商业画卷：

约翰·雅各布·阿斯特，迷失在印第安的小路上，背上驮着一包印第安货物。在一个恐怖之夜，在塞内卡湖畔的洼地上，他迷路了。游荡在野兽的嚎叫和瑟瑟声中，几乎到了天亮。就在那时，靠近城堡的印第安小屋的灯光吸引他走了过去，他获得了庇护和温暖。

就像许多别的经商旅行者一样，阿斯特失去了温暖而舒适的家庭生活。在他看来，这里有着个人和商业双重意义。阿斯特与

莎拉·托德在 1787 年秋天成婚，这段婚姻不仅带来了友谊，而且带来了 300 美元嫁妆及一对精明有眼的眼睛。很快，围绕着莎拉，有一种对毛皮的鉴赏力强于其丈夫的说法。阿斯特对此没有怀疑：她变更了家庭商务，除了各自最早期的梦想外，也成就一些任何事情，这是后话。她半开玩笑地要求他，对其在存货鉴定和战略规划的技能方面付出每小时 500 美元的报酬，而他则完全同意（任何去转换 19 世纪 90 年代美元的做法都是有问题的，但完全有理由说，要是搁在 1998 年，莎拉一小时能赚 5000 美元以上）。

其他家庭成员去做生意却没这么多喜悦。1790 年早期的市场恐慌，旋即使阿斯特手中没有现金留存；他接济了他的兄弟亨利一笔 200 美元的贷款，或者说丢了这笔钱。亨利在一封短信上签名，坚持两厢不欠的顽固思想；他拒绝了其兄的要求，而且提出一个反建议。“约翰，”他说道，“假如你不再向我借任何钱，签字画押，或在合同上签名，或你无论以任何方式负起责任，我就给你 100 美元。”阿斯特仔细考虑了这事，确定他需要这 100 美元，而且可能不能从亨利那里得到任何东西，而钱只会白给。

存续的生意和早期的各种磨练，使阿斯特在 1800 年以前就成为纽约商界的领袖人物之一，而其第一原动力（作为毛皮商的称谓）在于毛皮生意。那个时候，他决定利用被后来的营销分析家称之为整合的优势拓展业务。在 1780~1790 年，美国贸易商开始试验性地开拓中国市场，从波士顿和纽约派遣船队，去东方数个世纪就已形成的商业中心，从事茶叶、丝绸和其它各种高价值商品的贸易。但作为交换，拿什么东西卖给中国始终是个问题。中国政府所持的立场是，她没有什么需要西方提供。1793 年，中国皇帝告知乔治国王三世，中国没有“对贵国制造业哪怕最微小的需求”。最终是英国人，对华贸易的世界领导者，偶然发现鸦片作为一种产品，不为中国的消费者所拒绝；当中国政府

发起并无攻击性的禁毒运动取缔鸦片时，遭到了英国的强硬抵制，因而引发了 1839~1842 年鸦片战争。

按照重商主义的宏观经济学观点，18 世纪后期和 19 世纪早期的政府，对于将商品卖给中国的追求，代表了一种纠正贸易失衡的努力。对个体商人来说，他图的是货物装满往返的商船，而且出海和返航同样赚钱。阿斯特很清楚，一些早期可能来自俄罗斯的商人，发现中国人喜爱毛皮，尤其是那些太平洋海獭的毛皮，俄罗斯人称之为“软黄金”。将毛皮卖给中国人似乎是很可能的，而且对阿斯特来说，是拓展其商业活动的有利渠道。

5

阿斯特对与中国做生意知之甚详，这有些是来自热衷此道的莎拉的亲戚们。在 1800 年取得支配地位之前的 19 世纪 90 年代期间，他对这个市场做了一个试验。他在塞温买了一个股份，那是由莎拉侄女中一人的丈夫控制的一条船：载着 3 万多张毛皮，从波士顿出发驶向广州。试验尽如人意：毛皮和其它商品交换成了茶叶、丝绸、缎子、陶瓷器和品种繁多的其它商品，船于 1801 年春天返回纽约，历时 13 个月。

阿斯特正好结清了这趟航行的利润，而后来的几趟航程算得不那么清楚。但这已足够使他确信要立即买下塞温航线，然后再代办其它船队的业务，包括以他和莎拉的女儿名字命名的马格德琳号、以他在北美商业的支柱命名的海狸号。到 1809 年，就有 5 艘载着阿斯特货物的轮船在波士顿和广州之间来往穿梭。

到了那个时候，他已经为扩展毛皮和对华贸易构思了一个真正的雄心勃勃的大胆计划，并打算使这二者比以前更密切地联系起来。在这以前，阿斯特在蒙特利尔，从隶属于诺斯西部公司的两个较大较强公司中买下了大量毛皮。加拿大的公司自然会利用其得天独厚的位置，将买价抬高至阿斯特乐于支付的水平之上；更恼人的是一个入籍美国的人的爱国意识，这些毛皮的大多数都来自于美国境内，特别是密西西比河上游和密苏里山谷。对加拿

大货物，按卡特尔价格支付给加拿大人是一回事；按同样价格支付美国货物则是另一回事。

1804年，美国探险者刘易斯和克拉克宣布要勘测密苏里山谷和西到太平洋的领土；到1806年他们归来时，阿斯特为降低自身的成本和扩展其在中国市场的份额，制定了一个打破加拿大人控制毛皮贸易的计划。加拿大人控制的贸易，依靠的是他们与印第安部落及圣路易斯山脉和落基山脉之间个体捕兽者的联系。阿斯特建议从后面进行攻击。他将在落基山脉远侧、哥伦比亚河盆地建立一个贸易网络。其指挥部设在哥伦比亚山口，靠近刘易斯和克拉克曾经越冬的地方；要是幸运，这个据点将控制整个盆地贸易的存亡。另外，把毛皮从俄勒冈地区（就像一般称呼哥伦比亚地区一样）上万个溪谷和几十万平方英里森林中收集起来，这将给阿斯特与中国贸易能有一个直跨太平洋的领先出发地。

这是一个重大的图谋，阿斯特在1810年开始运作。他派遣了一支探险队从陆上向俄勒冈州开进，沿途进行勘察和寻找货源；在太平洋，这支队伍还要与被派往绕过南美洲合恩角的补给船相会。两队会合后将建立桥头堡并开始经商。

1811年春天，船只首先到达，人员不分官爵上下都开始构筑桥头堡，它将作为一个称之为阿斯托里亚的城市的中心标志。然而其后不久，不幸发生了罢工。船被一个严苛者控制，他在同伙中被看做是受到了印第安式的轻蔑。他一样有疏忽，允许武装的印第安人登上其船。有一天，印第安人在血战中制服了船员。不知何故，在混战中一个火花点燃了船上的弹药库，船发生爆炸，而攻守双方中途上了夏威夷。

这个火花使阿斯特的计划受挫，但它只是开了个头。那支陆上探险队冲破重重险阻，直到1812年年初才进入阿斯托里亚。那以后不久，美英就准备开战。触发战争的欧洲冲突经年给美洲对大陆的贸易带来烦恼；阿斯特的生意同样不得安宁。如今，美

国与不列颠的战事击碎了阿斯特俄勒冈州毛皮之王的愿望。英国人几乎没有海军在太平洋，而美国根本就没有海军。当1813年英国战舰逼近阿斯托里亚时，阿斯特的代理商明白了这个地方是无法防御的。他将业务售让给有不列颠撑腰的诺斯西部公司的一个代表，场面简单而不甚和谐。好不令人惊讶，买家讨得了一个便宜。

由于在其政府的行动中（旨在宣称和发动对不列颠的战争）丢失了相当大的投资，因此，阿斯特认为向政府申请补助以补偿其投资及更多的损失是合理的。在1812年战争结束后，他游说议员，制定法律来禁止外国人在美国的土地上与印第安人进行贸易。国会于1816年批准了这项措施，阿斯特的加拿大竞争者被有效地从美国的毛皮贸易中排挤了出去。在关闭自从18世纪末期以来一直由政府控制的外贸商埠的时候，国会给了另外的优惠。

阿斯特本人不仅从排外中获益，而且从私下的毛皮交易中得利；1820年，他成为阿斯特的美国毛皮公司与它的同胞对手开办的小商号之间（特定在毛皮贸易上野蛮的、有时是你死我活的）竞争栩栩如生的见证者。他的一些竞争者最终接受了与其合作的提议；其他对手，特别是落基山毛皮公司，则顽强地与其对垒。

但是，生意已风光不再。变本加厉的痛苦竞争以及货廉利微，毛皮地区的贸易日渐衰竭。更糟的是，毛皮总是一种时尚物品，风云变幻。在欧洲和美国，海狸和人造海狸毡制品受其软毛皮不时兴的打击，严重削弱了阿斯特的主要产品市场。年轻的阿斯特决定放弃这一行，1834年，他卖掉了自己的毛皮股份。

那个时候，他的财富有另一个基础。早在1790年，阿斯特就已经开始做房地产投机买卖。像许多前工业化时代的投资者一样，他盯着那种明显可以将那些还用不着的钱投下去的地方的土