

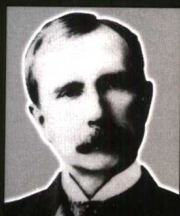
Forbes[®]

福布斯

二百年英雄人物榜

20 位

改变了我们生活和商业形态的
企业家的传奇故事



20 inspiring tales of entrepreneurs
who changed the way
we live and do business

◎丹尼尔·格罗斯 / 著 Daniel Gross

海南出版社

Forbes

福布斯

二百年英雄人物榜

20 位

改变了我们生活和商业活动的
企业家的传奇故事

◎丹尼尔·格罗斯 / 著 ◎杨美龄 / 译

Forbes

20 inspiring tales of entrepreneurs
who changed the way
we live and do business

海南出版社

Forbes Greatest Business
Stories of ALL Time by Daniel Gross
Copyright © 1998 by Daniel Gross
中文简体字版权© 1999 海南出版社
本书由 John Wiley & Sons 授权出版
版权所有 请勿翻印
版权合同登记号:图字 30-1999-26 号

图书在版编目(CIP)数据

福布斯 200 年英雄人物榜/(美)格罗斯(Gross, D.)著;
杨美龄译, - 海口:海南出版社, 1999.5
ISBN 7-80645-427-6

I. 福… II. ①格… ②杨… III. 企业家-生平事迹-美国 IV. K837.125.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 16332 号

福布斯 200 年英雄人物榜

格罗斯 著

杨美龄 译

责任编辑 苏斌

※

海南出版社出版发行

(570216 海口市金盘开发区建设三横路 2 号)

全国新华书店经销

北京印刷一厂印刷

1999 年 5 月第 1 版 1999 年 5 月第 1 次印刷

开本:850×1168 毫米 1/32 印张:11.75

字数:249 千字 印数:1—10000 册

ISBN 7-80645-427-6/K·13

定价:23.80 元

前言

努力才能成功

这是一本写英雄的书。没错，收录在本书中的人物，和任何叫得出名字的战士、运动员、探险家、政治家一样，称得上是英雄。这些人物在制造与销售、组织与融资、发掘和满足他人等方面，塑造了现代的生活与文化，影响之深远，仅有少数创造历史的人物，可与之比拟。

他们多半因此致富，有些甚至成为巨富。摩根、洛克菲勒和当代的比尔·盖茨，几乎已成为财富的同义词，但他们的成功绝非来自贪婪。

沃尔玛特（Wal-Mart）让收入不多、居住在较偏远地区的美国人得到花费较低，享受较好的生活质量的实惠。沃尔玛特百货公司的创办人华顿（Samuel Moore Walton，1918—1992）让客人辛苦赚来的钱发挥更大作用，而成为世界首富（沃尔顿于 1992 年逝世时的财产，接近 280 亿美元）。沃尔顿改善了数百万人的生活品质，这才是他真正的遗产，而这正是商业活动的基本精神——服务他人。缺乏这样的实践，没有一个企业或企业家能够成功。

“成功的定义将改写为服务”，我的祖父福布斯（Bertie

Charles Forbes)曾把这个概念放进他1917年出版的《塑造美国的人》(Men Who Are Making America)一书的导读中,从许多角度来看,这本书是《塑造美国的人》的延伸。那本卓越的传记为祖父带来名与利,使他得以创办《福布斯》杂志。

让商业人性化

如今,商业刊物和其他刊物一样,有大量的人物报导。但在20世纪初,在我祖父尝试真正去办一份报导人物的杂志之前,商业报导只是一堆枯燥的数字而已,媒体很少会注意到数字背后的人物。而我祖父福布斯笔下的人物传记则可优先在媒体报导,事实上,很多人称他是“让商业人性化的人”。

我的祖父是个贫困的苏格兰移民,他努力上进,深信美国充满机会,每个人在此都有可能成功。他认为,自己笔下撰写的大企业领袖报导,可以激励和教育像他那样的普通人。这些大企业家都是真实世界中的“阿尔杰英雄”[注:美国牧师作家霍瑞西·阿尔杰(Horatio Alger, 1832—1899)以男孩由赤贫到巨富的经历为主题,写了一系列著名的励志小说,小说中英雄出身寒微,靠诚实与勤奋白手起家],而那些“阿尔杰英雄”的故事,或许你现在还可以在书店的励志业书中找到。

这些故事传扬人类基本美德,诸如正直、克己、勤奋、独立、抱负、勇气,以及最重要的,自始至终。我祖父福布斯相信,具有这些特质的任何人都可以自我改进。《福布斯》

杂志所报导的人物，全都具备这种“罕见而高尚的情操”。对于这项特点，我祖父知之甚详，而收录在此的人物，也具有如此特色。

很少人有像亨利·福特、约翰·约翰逊或玫琳·凯·艾许那样的才能，但只要努力，我们依然可以成功。想要成功，努力总比不努力好，这一点是无庸置疑的。这是 80 年前我祖父福布斯著书的精髓，也正是这本书要向我们当代人略述的主要目的。

除了引述我祖父福布斯的话，我也想不出更好的结语：“我要怎样才能成功？这是每个有理性的人都想探求的事。”

想知道这些人怎么成功吗？那你一定要好好读完这本书。

福布斯公司执行长——蒂莫西·福布斯

目 录

前 言 努力才能成功/ 1

蒂摩西·福布斯

费城商业王子/ 3

莫里斯与美国独立战争

农业机械化先驱/21

麦考密克与其收割机事业

标准石油公司/39

托拉斯之父、石油业的沙皇：洛克菲勒

拯救国家危机的人/57

领导者中的领导者，金融大亨摩根

汽车大王/75

亨利·福特改良汽车装配线

美林证券轶事/93

梅里尔让股票投资普及化

大梦想家与全国广播网/109

萨尔诺夫从 RCA 到 NBC 奋斗不懈

沃尔特·迪斯尼的娱乐王国/125

米老鼠、唐老鸭、小鹿斑比与白雪公主

以出版行动争取黑人民权/147

约翰逊和他的杂志事业

市场调查与现代广告之间/163

奥格威与奥美广告公司

无所不在的麦当劳/181

奶昔机销售员克罗克的故事

复印机权威/199

从施乐公司推出 914 机型开始

发明旅行支票之后/217

保守谨慎的美国运通公司

高飞的大黄蜂/237

玫琳凯化妆品直销事业

英特尔传奇/251

格罗夫屹立半导体山顶

穷人的福音/271

沃尔顿创立沃尔玛特百货公司

打败 AT&T 托拉斯/291

麦高恩与 MCI 力拼电话市场

咸鱼大翻身/307

哈利摩托车从谷底爬起来

杠杆收购专家/323

四两拨千金的柯贵罗公司

绿色巨人的软件革命/343

比尔·盖茨与微软的崛起

Forbes[®]

福布斯

二百年英雄人物榜

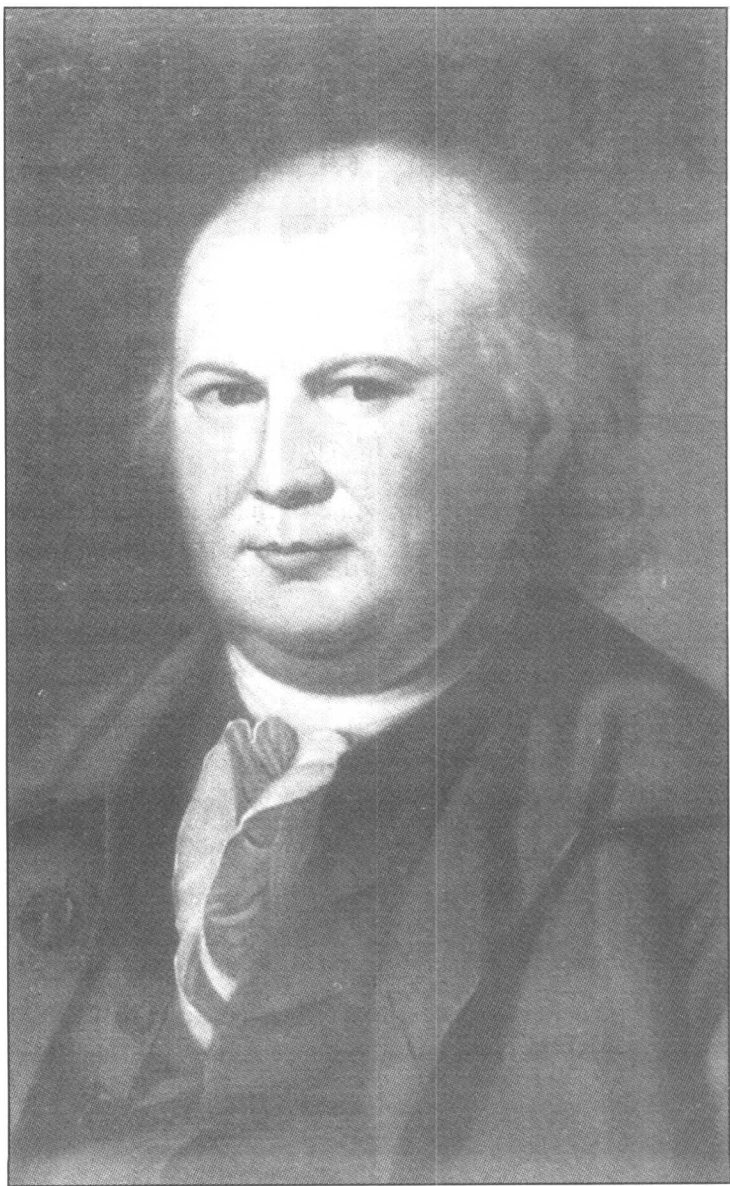
20 位

改变了我们生活和商业活动的
企业家的传奇故事



20 inspiring tales of entrepreneurs
who changed the way
we live and do business

◎丹尼尔·格罗斯 / 著 ◎杨美龄 / 译
海南出版社



罗伯特·莫里斯,美国首任财政总监

费城商业王子

莫里斯与美国独立战争

莫里斯 (Robert Morris) 是美国独立战争时期 (1775—1783) 最富有的人，大家称他为“财务专家”，而这个称呼也道出其天赋、专业及一生的成就。

18 世纪 70 年代，正是美国争取独立的艰苦时期。当时，莫里斯同亚当斯 (John Adams, 1735—1826)、富兰克林 (Benjamin Franklin, 1706—1790)，以及杰斐逊 (Thomas Jefferson, 1743—1826) 等人一样在政坛上活跃。但是，到了 1781 年，当美国几乎要因破产而放弃独立之际，莫里斯是当时新政府中，总理财务惟一的最佳人选。在美国独立战争最艰难的 1781~1782 年间，莫里斯所担任的“财政总监” (Superintendent of Finance) 一职，实际上是政府财政部门的首长。莫里斯在 1784 年辞职之前，已针对如何健全美国财政，规划出具体可行的方案。

尽管莫里斯的构想无法全面实行，但是，他平息了财政恐慌，并且设法维持住军队，那可是令人仰慕的成就。另外，他还帮助恢复了美国政府与商业界之间自英国殖民时代以来一向不太愉快的关系。莫里斯坚信：“为了大家的利益，我们必须使商人具有创业精神，引导他们去注意对大众最有利的东西。商人本身的利益和民众的利益原本就是一致的，商人并不需要其他的激励或指引。”

莫里斯是美国第一位真正的企业家。无数人在莫里斯协助建立的美国经济体制中获得成功，而那些成功者的典范也正是莫里斯本人。莫里斯原本没什么资产，但靠着信誉、关系及细心，得以逐渐累积财富。莫里斯开始以费城为基地建立了无数合伙关系，之后旗下的船队和投资遍及全球。在莫里斯那个时代，大多数美国人是以农业为生，因此，不论是对个人或国家整体而言，自给自足都相当重要。但莫里斯却视“相互依存”为机会，认为只要运用得当，彼此依赖的关系不但可以造福个人，更有助于国家经济发展。

莫里斯因局势逆转在晚年失去了所有的财富。虽然因债入狱，他仍保持着天生的乐观，直到生命的终点，仍在计划开创新事业。

*

*

*

莫里斯于 1734 年出生在英国。12 岁时随着名字同为罗伯特的父亲移居到当时尚为英属殖民地的美国马里兰州。老莫里斯是个生活多彩多姿的商人，即使只是在船运业上有些小额投资，却有办法维持数个未有合法婚姻的家庭。依照当时的习俗，老莫里斯为儿子安排在费城一家名叫威凌（Willing）的船务公司当学徒。15 岁的莫里斯虽然称不上什么神童，但他的表现实在出众，老板威凌先生如果要出远门，就会托莫里斯管理公司，后来该公司竟独占了中大西洋面粉市场。

莫里斯有着和父亲一般随和的个性，很快成为费城最受欢迎的青年，连老板的儿子、生性阴郁的托马斯·威凌（Thomas Willing）也喜欢他。后来，老板威凌先生让年方 20 的莫里斯从学徒升格为正式合伙人，公司名称则改为威莫公司（Willing & Morris）。威莫公司的仓库位于当时人称国王街（King Street）的费城沃特街（Water Street），每逢春、秋两季船舶进港时，仓库前的人行道上就堆满了待运的货物。当时停泊在费城的船有数百艘，分属数 10 家船运公司，然而还不到 10 年，威莫公司就拥有了 6 艘船，成为其中最成功的公司。

当时，威莫公司经营载运货物往返西印度群岛的业务，获利颇丰，并乘便进行一些商品的投机交易，譬如烟草、面粉、糖及蓝色染料等。当时社会有另一项投机工具——纸币（指各个殖民地用以作为取款凭据所发行的纸币，因受到部分投资者的青睐而成为投机工具），莫里斯通过协助法国投资者取得纸币，并与其建立良好关系。莫里斯在自己精算的账目中突然发现，单船开航到西印度群岛的业务，只要三个月就可以赚进相当于投资纸币一年半所赚得的钱。

莫里斯并不是赌徒型的人物，他在社交场合中显现的优雅，与在生意上的精打细算恰成对比。爱说“准时是最重要的交易本钱”的莫里斯总是缜密策划、作避险安排、订严格的契约，更重要的是，非常谨慎地选择投标。莫里斯曾告诫一位野心太大的年轻合伙人说：“你绝对要克制不愿错失任何好事的强烈欲望。”

在婚姻方面，则不像他父亲。莫里斯只结了一次婚，而且婚姻幸福。妻子玛丽（Mary White）出身名门，对他的事业很有帮助。莫里斯夫妇育有六名子女，在费城及乡间均拥有多所宅第，各个都装潢富丽，也常宾客盈门。莫里斯从不严格区分生活的各个层面，在独立战争爆发前的紧张时刻，还写信给哈里森（Benjamin Harrison, 1726—1791，日后担任弗吉尼亚州州长，任期 1781—1784），谈到自己新近的愉快经历：“我依然像往日一样，把工作和娱乐结合在一起，且再次感到它们互有裨益。”

脱离效忠英国

在当时仍为英属殖民地的美国，很少人有闲钱，银行与股市皆不存在。当时投资纯粹是个人行为，没有制度，商人的承诺就是保证（威莫公司尤其以诚信交易著称）。在较复杂的交易事务上，明文契约显得十分必要。英国政府非常明白这一点，于是，在 1765 年开始以征收印花税的方式对所有投资行为课税，规定所有法律文件、报纸及书籍都必须贴印花。此举使得向来对任何会影响商业发展的事物均特别敏感的莫里斯挺身而出，站在最前线持续反抗印花税法案。于

是和其他一起反抗的人一样，莫里斯不再为英国尽责了。

莫里斯很快地成为美国独立革命的核心人物。他不但是大陆会议（Continental Congress）的代表，是独立宣言的签署者，是富兰克林由精英分子组成的安全委员会（Council of Safety，该委员会以费城为基地，支持独立运动）的一员，更是狂热的爱国者。然而，任何什么都不能动摇莫里斯继续从事商业活动的决心，那并不是白手起家者的短视，而是杰出务实者的哲学。对于像莫里斯这样的人而言，商业是离不开政府的，就像它离不开生活，没有政府就没有商业。因此，莫里斯在积极参与规划新政府的同时，财富持续增长。对于当时挣扎求生存的新政府而言，他更是不可或缺的人物。

宣布脱离英国的美国人无疑是独立自主的，而且大体来说，原先各殖民地也都能自给自足，因此，无论在新政府中有无代表权，大家都不愿意缴税。新国家由大陆会议来管理，那是个非常独特的政府机构，有权印钞票、采购、举债及养军队，但却无权征税来支应开销。联邦政府是在假设能够多方筹措财源的前提下，与英军进行战争（成立军队作战是联邦政府头几年惟一的功能），但实际上仅有几种筹措财源的方法真正有效。印制钞票是最简单便利的方法，但事实证明也是最不可行的方法。

战争初期，向私人借钱是新政府的重要外来财源，富有的殖民地居民以年息4%（后来增为6）的利率贷款给政府，后来大陆会议向各州伸手要钱以偿付贷款，不料收到的挫折比现金还多。另一项新政府财源是向外国求援，整个1778年，法国人在富兰克林等人的不断敦促下，持续借钱给美

国，没隔多久，法国政府正式宣告表示支持美国，并给与贷款和协助。除了向私人借贷及向外国求援之外，新政府最简单的筹款方式要算是：没收亲英份子及被怀疑是亲英份子的身家财产。此法或许一时间收获颇丰，但长期而言，并不是个稳定财源。

自由的代价

新政府也能印制纸币来挹注自己，但只有赎回纸币的能办，根本没有任何担保能力。印制纸币原本只是暂时救急的手段，然而因为那是应付通货膨胀最简单的办法，新政府便不断印发纸币，反使通货膨胀更加恶化。没多久，纸币的面值低落到抵不上用来印制的纸张成本，只得停印。

这一来美国没钱却要作战。事实上，在 1775 年春天，当美国这个原本富裕的新国家面对强大的英军时，手头有的不过是几箱火药而已，军队没枪、没军服、没船、没补给。在这种情况下，任何国家，就算是一个新成立的国家，都会开征税捐，但如同莫里斯曾指出的，美国就是和其他国家不一样。富兰克林解释美国不同的作法与美国革命有何关联：“对抗英国就是因课税问题而引起的，因此，除非是万不得已，不然，征税会是个愚不可及的举动。”

但是，新政府每年得花费 1600 万美元用于对英战事上。仅从 1775 年到 1780 年，大陆会议用尽税捐之外的各种方法筹措到 4500 万美元。到 1781 年 4 月，国债已高达 2400 万美元，却没有办法提出任何具体的偿还方式。美国粮食充足，但军队褴褛，前线战士严重薪金不足。1780 年冬天，有位