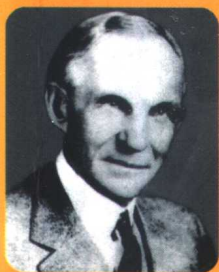


THE MANAGEMENT ARTS OF
AMERICA'S BUSINESS GIANTS

美国企业之父的 管理艺术

50位顶尖财富巨人向你面授机宜



Andrew Carnegie B · C · Forbes etc.

方明 陈孟建 / 编译

50位顶尖财富巨人向你面授机宜



中国商业出版社

美国企业之父的 管理艺术

50位顶尖财富巨人向你面授机宜

Andrew Carenege B · C · Forbes etc.

方明 陈孟建 / 编译

50位顶尖财富巨人向你面授机宜



中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

美国企业之父的管理艺术/方明,陈孟建编译. - 北京:中国商业出版社,2001.4

ISBN 7-5044-1783-1

I.美… II.①方… ②陈… III.企业管理-经验-美国 IV.F279.712.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 20908 号

责任编辑 马一波

中国商业出版社出版发行
(100053 北京广安门内报国寺1号)

各地新华书店经销
北京铁建印刷厂印刷

*

开本 850×1168mm 1/32 印张:13.5 字数:310千字

2001年5月第1版 2001年5月第1次印刷

定价:23.00元

*

(如有印装质量问题可更换)

目 录

1	通往事业的成功之路	安德鲁·卡内基 (1)
2	持续成功的一个重要因素	马尔科姆·S.福布斯 (9)
3	他们不愿思考	托马斯·阿尔维娅·爱迪生 (13)
4	阿莫尔人靠什么领先	J·沃哥顿·阿莫尔 (19)
5	继续做你正在做的事	查尔斯·M.施瓦布 (29)
6	我期望什么样的民主	本杰明·F.费尔利斯 (35)
7	事业: 导言	亨利·福特二世 (43)
8	我所了解的人	哈维·S.泛世通 (51)
9	不要酗酒, 更不要妄自尊大	哈罗德·格林 (63)
10	事业的成功	霍勒斯·戈瑞利 (75)
11	商人的品质	亨利·R. 卢斯 (79)

12	期待的一件事及另外有待决定的事	J.C.彭尼 (87)
13	致富之路	本杰明·富兰克林 (99)
14	领导能力	大卫·奥格威 (111)
15	成功的教训	小约翰.F.韦尔奇 (117)
16	商业气象传经	欧文.D.杨 (127)
17	商业狂风中的商人	理查德.W.西尔斯 (135)
18	听的艺术	玛丽·凯·阿什 (141)
19	怎样胜任一个卓越的领导	T·布勒·匹肯斯 (147)
20	从管理中学到的最重要的事 ...	小阿尔弗德.P.斯隆 (155)
21	晚上公司总裁想些什么	约翰.L.麦克卡弗雷 (167)
22	何为优良的管理	李·艾可卡 (179)
23	你最宝贵的资源:你的时间	安迪.S.葛鲁夫 (189)
24	管理:一门人文艺术	大卫.E.利利恩萨尔 (195)
25	组织问题	小托马斯·沃森 (201)
26	运转一个成功公司的十条原则	萨姆·沃顿 (211)
27	如何在五分钟之内把东西推销给他人 ...	约翰.J.约翰逊 (217)

28	首先推销你自己	阿尔弗雷德·E.利昂	(223)
29	推销要术和为人技巧	朱利斯·弗利希曼	(229)
30	为你将要从事的事业作计划 ...	密尔顿·S.佛罗美姆	(239)
31	用忠诚推销	托马斯·J.沃特逊	(247)
32	个性的艺术	J.保罗·盖蒂	(257)
33	学生的桂冠	小维纳德·F.洛克维尔	(267)
34	安排好你的时间,留下思考的余地 ...	B.C.福布斯	(275)
35	自由,个性和一致	柯劳福特·H.格林伍德	(281)
36	我从商业中学到什么	亨利·福特	(289)
37	什么是我从学校或书本中学不到的	易斯特·劳德尔	(303)
38	创造金钱的一些重要规则	E.W.史可瑞普士	(311)
39	神秘的才能	埃格尔·I·史可斯基	(321)
40	一个有用的自我反省工具	维克多·奇亚姆	(325)
41	目标设置和头脑风暴法	汤姆·摩拿罕	(331)
42	挣钱的艺术	P.T.巴鲁姆	(339)
43	美国企业家	约翰·D.洛克菲勒	(361)

44	我的投资哲学	伯纳德.M.巴罗齐 (367)
45	我具有成功的个人品质吗?	彼得·利希 (373)
46	如何在华尔街赚钱	亨利·克留斯 (379)
47	你不得不抓住机遇	莫瑞尔·希伯特 (387)
48	是什么力量在推动我运转	卡尔.C.爱卡恩 (395)
49	借贷的艺术	乔治.S.摩尔 (401)
50	执着的冒险	爱德华德.C.约翰逊三世 (407)



安德鲁·卡内基

Andrew Carnegie

(1835 ~ 1919)

有人认为卡内基“冲动、傲慢、唯心、热情、忠诚和精明”。他出生于苏格兰,12岁时举家迁至美国。他的第一份工作是一个绕线筒的童工,每周挣1.20美元。在16岁时,他成为宾夕法尼亚铁路的一个电报操作员,他在这个职位上一直干了12年。预想到钢铁桥梁的需要后,他就独树一帜,进入了桥梁建造业。最终,卡内基把精力放在钢铁生产上,后来又收购石油、铁路和轮船公司。当他在1901年以2.5亿美元卖掉卡内基钢铁公司时,据统计,它的钢铁销售量已占据全美国的25%。

卡内基把他的成功多数归功于他周围的人。他给自己写了恰如其分的墓志铭:“这里躺着一个知道如何对待比自

己更聪明的人。”无论活着,还是死后,卡内基既被人当作暴君又被人当作圣人。作为一个商人,卡内基对于竞争对手的说服理念就是使他们对他的要求完全妥协。作为一个雇主,按“我所得到的就是你所失掉的”原则发工资包,尽其所能地榨取员工。在1892年霍姆斯泰德钢铁工人罢工期间,当被雇用的300名平克尔顿警卫试图镇压这些工人时,卡内基呆在苏格兰,为自己保持了一段安全的距离。这场冲突以血腥的战斗结束,这是卡内基遗产中的一个黑点。

然而,卡内基在他死前为慈善事业捐赠了3.25多亿美元,包括7000个教会组织,从而被认为是一个圣人。卡内基同J·D·洛克菲勒一样,是第一个从事大规模慈善事业的人。他还深深地关心着年轻一代的教育,不仅给图书馆和大学捐赠,而且还积极地发表关于社会问题的演说。“通往事业成功之路”是他在匹兹堡给卡瑞商业大学的学生作演讲的演讲辞。在这次别开生面的演讲中,他精心地阐述了他的“为了保全雇主,勇敢地挑战秩序吧”的名言,并且讨论了独立行动的重要作用。

安德鲁·卡内基 通往事业的成功之路

我可给你(通往事业成功之路的)秘密。它就在这里。你最好以“我能做什么?”代替“我能为我的老板做什么?”这一问题。忠实尽责地履行分配给你的任务当然是件好事,但是,在这样的情况下,评判你的标准也只不过:你很好地完成了你目前的任务,并且也进一步完成了别的任务。年轻的先生们,现在这一评判标准已不会有效了。必须有什么超越这一点的东西。我们有大量的店员、簿记员、财务员、银行出纳员这一类人,但他们仍处在这个时代的末端。渴求上进的人必须做出一些出其不意的事,超越于他特殊部门的范围。他必须引起人们的注意!一个船员可能发现发票上的错误,尽管这与他无关,并且已经被严格意义上的当事人所忽略了。就拿称量员来说吧,可以通过对刻度调整的怀疑,纠正它们,为公司节省,尽管这应该是熟练技工的事。没有什么服务有如此之低下和简单,但也没有什么会有如此之高尚。在这里,能力和意志皆备的年轻人不能十分不乐意地并总是表明自己有能力获得更大的信任和使用。还有什么比显示他有不断上升的不可战胜的决心更为重要的呢?当某一天,在你自己的领域里,你被直接要求去做对公司有利的事。这就是你的机会。你应该像男子汉一样站出来,说明整件事的影

响。大胆地说,证明给你的老板看。当他的思维还在集中于其他的事情时,当他也许认为你还未注意到此事时,你实际上已经对它研究了好几个小时,这样就会大大地提高他的兴趣。无论结果你是对还是错,在这件事情上,你已经赢得了成功的首要条件:你吸引了别人的注意。你的老板发现,他有的不仅仅是一个为他服务的雇员,而是一个男子汉;不是一个满足于为多少报酬做多少小时工作的人,而是将自己的业余时间和思考贡献给事业的人。这样的雇员必然会经常被老板想起,并且总是被善意地想起。很快就有人在特殊的部门中征求他的建议,如果建议适当,将会被委任去解决更广泛领域出现的问题。如果到了这一步,你和老板的关系就意味着一种合作关系;即便不是现在的老板,也会有别的人。从这个例子可以看出,自己的双脚是自己上升的阶梯;所能上升的程度完全依赖于你自己。

你会经常听到一句所谓的格言,我希望你们主动抵抗:“千万不要违背你雇主的意图,遵守秩序吧。”千万不要那样做!这不是你应该遵守的规则。只要是为了保全雇主,勇敢地挑战秩序吧。没有一个伟人不偶尔打破常规,为自己创造出新的规则。规则仅适用于那些没有上进心的人,而你不要忘记你希望自己成为雇主,希望创造秩序和打破秩序。不管在任何时候,不要再犹豫了,只要你确信你乐意后果负责,只要确定你雇主的利益会由此而增进,除非你对所在的部门知道得比雇主知道的可能还要多,否则,你永远都不会成为一个合作者。当你声明为独立行动负责时,把你天才的成果显示给他,并且告诉他你知道结果必定会如此;并把原有秩序下的错误显示给他看。只要可能,给你的老板当老板;并尽可能早一点尝试。如果是好老板,他会喜欢你这样做的。这样做不会有什么坏结果;如果你的老板不是这样,那么他就不是一个值得你为他工作的人——无论何时,尽

可能离他远点,哪怕付出眼前的某些代价,找到一个能发现你天才的老板。只要我们表明对他们所做的和所想的事不是一知半解,我们就实现了对卡内基公司内的年轻合作者们的激励。他们当中的一些人利用机会在我面前表现,似乎他们拥有公司,我仅是某个空想的纽约人,承担的是对我知之甚少的领域提供建议的角色。很好,他们现在不太打扰我。他们是真正的老板——我一直寻找的恰当人物。

不管节省的可能性多么小,也要尽可能地节省。只要是进行安全的投资,就没有约束的必要。但千万记住,你不是在用好的理由并相信会有利可图的事来赌博。你的节省行为所奠定的信任基础会完全出乎你的意外。资本家信任节省的年轻人。每一百元的节省所产生的结果是,正在寻求合作者的大富翁会借或贷款给你一千元。如果你能节省一千元,那么你会得到5万元的贷款。上司对你的需要不是资本,而是你的事业心,你创造资本的能力,并且是尽一切可能、以最好的方式创造资本的能力。至于自我约束的方法,即通过调整自己的习惯来适应的方法,总是受人关注的。先生们,这就是节省第一百元所能产生的效果。立即开始贮存点什么吧。在将来,小小的积累会支配百万富翁。

当然,有比节省更好、更高的要求。追求财富到极限是极不光彩的。我假定你们把节省和追求财富仅当作是在比你所在时代的一代人作更有益的事。请谨记量入为出这个重要原则吧。

你可能会在年复一年随波逐流的从属位置上渐渐地丧失耐心和勇气。无疑地,当事业吸引了越来越多、无边无际的关心时,一个没有本钱的年轻人要在这个需要大量资本才能做点什么的特殊城市开创自己的事业,越来越困难了。然而,让我告诉大家,在这个世界上,没有别的国家,能使那些能干和有激情的

年轻人如此容易地获得上升的机会,没有任何一个别的城市在上层还有如此多的空间。年轻人可以找出各种各样的理由来解释他们为什么失败,往往简单地将之归结为是意外的情况导致失败。根据他们自己的讲述,一些人从来没有得到过机会。这显然是在胡说八道。如果他曾经参加过一点点工作的话,没有任何一个年轻人过去没有得到过机会,并且还是一个相当不错的机会。从他开始工作的那一天到工作后的一段时间,他会被他的顶头上司琢磨过。如果有优点,他们会在公司的会议室里讨论他。他的能力、正直、习惯、交往、脾气、气质,所有这些都会被公司估量和分析。自称从来没有机会的年轻人,往往是被他的上司反复地考察过的人,并且发现,由于他的一些令人讨厌的行为、习惯、交往,这些他认为老板可能忽略的细节,往往就是他们被认为缺乏必要的资格、或者被认为不值得使其关系与公司更加亲近的原因。

还有一类年轻人把他们的失败归咎于雇主滥用关系或特权,从而使升迁变得不公平。坚持认为雇主们不喜欢比他们更聪明的人,倾向于压制天才,并且喜欢使年轻人呆在低级职位上。这些都是不存在的。当他作为老板时,他也没有如此焦虑过,因为缺乏恰当的人被放在合适的位置上。匹兹堡今天没有一家公司不是在经常地寻求有事业心的、有能力的人,并且他们每个人都会告诉你,市场上任何时候都没有任何一种物品像人才那样有如此之稀缺。因此,你对你的智力切不可过度地贮存它,并且你的智力出售越多,你就会得到更高的价钱。不要再犹豫了,积极地投入到任何合法的事业中去吧,因为在美国无论我关注哪一种事业,如果它受到的是坚持不懈的、专一的关注,并且有能干的和勤奋的人力资本,那么它们就会产生相当可观的利润。每一种事业都有它萧条的季节——这种年份在这个城市

的制造者和商人极度努力后，总会到来。但是，另一方面如果有正确的行动，那么每一种合法的事业在某一个人所要求的项目生产或交易中都应该及时得到相当的利润。

这里有个成功的首要条件，一个天大的秘密：集中你的能量、思想和惟一的本钱在你所关心的事业上。在一条线上起步，下决心开辟出那样一条线来，并沿着它前进；适应各种进步，使用最先进的机器，并且彻底地了解它。

那些将他们本钱分散地关注各处的行为，也意味着在分散他们的精力。他们或投资这，或投资那，或别的。“不要把你所有的鸡蛋放在同一个篮子里”是完全错误的。我要告诉你，“把你所有的鸡蛋放在同一个篮子里，然后照看好那个篮子。”环顾左右，并且要小心；像这样做的人往往很少失败。照看和运送这一个篮子是容易的；试图运送所有的篮子，必然会打破大多数鸡蛋。运送三个篮子的人必须把一个放在自己的头上，那是很容易跌翻和绊倒自己的。美国企业家的一个失误就是缺乏集中精神。

我所说的一切就是：瞄准最高目标；不要进吧厅；不要碰酒精，或者仅仅在进餐时来一点点；不要赌博；不要超支你的现金余额基金；使公司的利益成为你的利益；为了保全老板的利益，挑战一切秩序；集中注意力；把所有的鸡蛋放在一个篮子里，并且照看好这个篮子；量入为出；最后，要有耐心，因为，正如爱默生所说，“除了你自己，没有人能阻止你走向成功的顶点。”我为贫穷的年轻人出生在那古老而又可敬的等级而祝福，它致使他们理所当然地把自己奉献给艰苦的工作。满筐的约束是年轻人曾经负担的最重的篮子，他们通常在重压下蹒跚前行。我们这座城市有如此多这样年轻人的例子，他们已经奋斗到我们最优秀的公民前列。他们应该得到崇高的荣誉。但是那些数量众多

的大多数富人子弟不能抵制住他们所拥有的财富的诱惑,沉湎于没有意义的人生。当万能的金钱成为他的负担时,我总是宁愿尽快给这样的年轻人一个诅咒。对竞争的担忧不是出于这个阶层。合作者的孩子不会麻烦你太多,但是看看那些更贫穷的孩子们,比你们还贫穷,他们的父母不能负担给他们在这所学院里上课的学费,也不能使你处于竞争的决定性趋势——看一看这样的孩子,不与你们竞争岗位,让你通过那盛大的人生舞台。看一看那些不得不从普通中学直接投身于工作,开始从打扫办公室干起的男仆。他很可能就是你最看好的黑马。

2

马尔科姆·S·福布斯

Malcolm S. Forbes

(1919 ~ 1990)

他有奢侈豪华的聚会和对事业的兴趣；伊丽萨白·泰勒是他的前妻；他的生活方式为闲言蜚语专栏提供了素材；继续增长着的十亿美元的帝国；作为挥霍者的福布斯受着他自己承认过的嘲笑，即所有的一切都是通过“所有的能力——都是拼写继承这个词”得到的。他的确继承了他的父亲——柏提精明的智慧，但事实上，他的成功更多依赖于自己。福布斯第一次证明自己的勇气和毅力是在第二次世界大战期间，他用欺骗手段通过视力检查参了军，并且在一次搜寻失散的部队时，他几乎在敌人的机枪火力下丢掉一条腿。直到1964年他的哥哥布鲁斯死后，他才开始掌管家族出版业的舵。他说，“成为老板的乐趣在于，主要执行经理

真正地喜欢一场战斗和竞争。他们有似乎不被任何责任所压倒的自由精神。”

尽管《福布斯》杂志有其坚实的基础，但新老板的华丽之风掀起了一场很快的不敬的广告运动。由此产生了一个著名的口号：“福布斯：资本家的工具。”福布斯在标题上说道：“它是一个幽默，但是它起了作用，当资本家几乎要成为一个下流用语时，这时才真正地恢复了该词的名誉。”广告运动使他们的销售量超过了他们的主要竞争对手《财富》，并且给福布斯提供了购买从凡堡格鸡蛋到斐济的一个岛屿的钱（他希望这里的人民能在仅仅一代人的时间里，实现从椰果到信用卡的转化）。

尽管奢侈，福布斯还是一个非常有事业心且遵纪守法的人，他热切地表明，“办公室中最有用的摆设是废纸筐。”同样辛辣的智慧为下面两篇文章中所证明，这是他为《福布斯》自己的专栏而写的。它们直截了当地转达了成功信息，虽偶然失败，但仍然重要、不失语言的风趣。