

系列丛书 · 系列丛书 · 系列丛书 · 系列丛书 · 系列丛书 · 系列丛书 · 系列丛书

世界大亨创业路

许燕莉
三 悟

主编



经济管理出版社

系列丛书——

世界大亨创业路(二)

主 编:许燕莉 三悟
副主编:王志勇 汤文贵 闵实 李晓华
编 者:姜书范 路芜 刘海强 李敬
孙敏家 孟屹 姚恩庆 陈献
刘 喆

经济管理出版社

责任编辑:郝光明

世界大亨创业路(二)

许燕莉 三悟 主编

出版:经济管理出版社

(北京市西城区新街口红园胡同8号 邮政编码: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:三河市邮电局印刷厂印刷

787×1092 毫米 1/32 开 8.625 印张 190 千字

1996 年 1 月第 1 版 1996 年 1 月北京第 1 次印刷

印数: 1~10000 册

ISBN7-80118-158-1/F·157

定价:12.00 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。

地址:北京阜外月坛北小街2号 邮编:100836

内 容 简 介

澎湃于神州大地的社会主义市场经济大潮，向每个人展示出大显身手的机遇和激烈竞争的环境。于是，很多想抓住机遇渴望成功的人对闻名世界的那些经济强人的发迹史产生了浓厚的兴趣。但这类著作卷帙浩繁，人们往往苦于没有时间而望而却步。这个难题即将解决：一套《世界大亨创业路》系列丛书正陆续出版。

与已经出版的同类书相比，本丛书具有以下三个突出特点：1. 材料丰富，编者收集并分析了4000多万字的资料；2. 内容生动，挖掘出世界著名大亨创业路上许多具有传奇色彩的故事，读来趣味盎然；3. 言简意赅，既反映大亨创造奇迹的曲折经历和主要成就，又简明扼要，介绍每位大亨的篇幅一般不超过3万字。简言之，读过此书，令人感慨、沉思、振奋，觉得可读、可信、可学。

本集由IBM公司创始人托马斯·沃森等六位世界级大亨“唱主角”。衷心祝愿广大读者交好运，抓住当前的大好时机，顽强拼搏，成为事业有成的佼佼者，并早日跻身于世界级经济强人的行列之中！

目 录

▲托马斯·沃森——从乡村货郎到计算机大王

一、雄心勃勃	2
●走村串户的货郎	2
●拜“现代销售之父”为师	4
●不择手段地竞争	6
●终身崇敬帕特森	9
二、千锤百炼	12
●从零开始	12
●创建 IBM	14
●与美国政府携手共进	17
●仁慈的暴君	18
●传播 IBM 精神	20
三、登峰造极	22
●与科学家交朋友	22
●计算机的诞生	24
●争当开路先锋	26
●第二代领导人	28
●50 亿美元大赌注	30
●树欲静而风不止	32
四、他山之石	35
●IBM 脱胎换骨	35
●竞争是前进的动力	37
●IBM 的给养线——科研	39
●销售决定存亡	41
●高质量的服务	43
●经营诀窍——租赁制	45
●远见卓识	47
●用人才不用奴才	48

▲麦当劳——快餐王国

一、麦氏兄弟与克洛克	52
●汽车餐馆	52
●快速服务	53
●厨房革命	55
●有眼光的推销员	57
●推销麦当劳	59
●挑选最佳合作伙伴	61
二、麦当劳生财有道	64
●经营房地产	64
●拿起纽约这个“鞭子”	66
●筹借贷款	68
●购买麦当劳	71
●争夺圣伯丁诺店	72
●透纳接管麦当劳	74
三、走向成熟的麦当劳	76
●全速前进	76
●“麦当劳叔叔”	78
●一只爬上汉堡的小虫	80
●黑人风潮	81
●出师不利	84
●在日本取得成功	85
●海外发展的原则	86
四、麦当劳的立身之本	88
●让产品完美无缺	88
●一切为了简单快速	90
●麦当劳“法规”	91
●麦当劳汉堡大学	93

▲迪斯尼——有口皆碑的乐园

一、初次接触卡通电影	96
●田园牧歌般的生活	96

●报童生涯	98
●“我要当一名画家”	99
●欢笑卡通公司	100
●“欢笑公司”失去欢笑	102
●到好莱坞闯天下	104
●沃尔特·迪斯尼制片厂	106
二、不懈地攀登艺术高峰	107
●落得两手空空	107
●重整旗鼓	109
●自立的代价	110
●米老鼠带来好运气	112
●轰动全美的《白雪公主》	114
●渡过危机	116
三、伟大的构想——迪斯尼乐园	119
●实现童年的梦想	119
●老夫聊发少年狂	121
●梦想成真	122
●大功告成	124
●让乐园增加现代气息	126
●设计未来城市	127
●奋斗到最后一刻	129
四、迪斯尼的成功之道	131
●独立发展自己的事业	131
●不断创新	133
●精益求精	135
●充满性格矛盾的人	136
●迪斯尼大学	138
▲奥尔森——美国最成功的企业家	
一、走出 MIT	140
●电器童年	141
●初露峥嵘	142

●奋然而起	145
二、开创 DEC	147
●开业大吉	147
●因势利导	149
●标新立异	150
●再接再厉	151
三、追赶 IBM	153
●烽火高举	153
●彩虹跌落	155
●再舞长空	157
●不是尾声	159
四、经验 ABC	160
●韬光养晦	160
●独辟蹊径	162
●任贤用能	163
●同舟共济	164
▲本田宗一郎——摩托之父	
一、跨入汽车修理业	167
●小机器迷	167
●学徒生涯	169
●大地震的帮助	170
●锋芒初露	172
二、开创自己的事业	174
●踌躇满志	174
●“东海精机”	177
●举目茫然	178
●“吧嗒吧嗒”自行车	180
●速度！速度！	181
●乘“理想”冲出困境	184
三、跨出国门走向世界	185
●TT 大赛	185

●参加 FI 汽车大赛	187
●N360 大骚动	189
●进军美国	191
●美人骑本田	192
●把汽车卖到美国去	194
●到美国建厂	195
四、独特的经营管理	197
●功成身退	197
●非家族式管理	199
●合二为一	201
●升降机管理与团队精神	203
●猴子爬树理论和反求法	205
▲福特——给世界装上车轮的人	
一、与众不同的拓荒者	209
●顽强的爱尔兰移民	210
●7 岁的发明天才	211
●令人惊叹的机械才能	212
●决定一生的蒸汽汽车	213
●走出森林开垦地	214
●人生的重大转折	216
●乐谱背后的设计图	218
二、现代汽车的创始人	220
●落后的福特	220
●破门而出的“怪物”	221
●荣获爱迪生的赞誉	223
●底特律第一家汽车公司	225
●名声远扬的 T 型车	227
●以战争结束战争	230
●绝对的帝王	232
三、梅开二度再创辉煌	235
●“倒霉王子”埃兹尔	236

●再创辉煌的亨利二世.....	239
●造就实业巨子雅科卡.....	242
●风靡全美的“野马”.....	245
●世界创利最多的企业.....	247
四、成功的经营之道.....	249
●大批量流水装配线的首创者.....	250
●93 分钟的造车秘诀.....	252
●5 美元工作日的美妙故事.....	253
●享有盛誉的“黄金原则”.....	256
●不拘一格用人才.....	257
●气度非凡的福特“生日”.....	260
▲主要参考文献.....	263

托马斯·沃森

——从乡村货郎到计算机大王

1993年，美国外贸逆差高达757亿美元。为了促进出口，减少巨额外贸逆差，1993年3月，美国总统克林顿确定了美国六大重点出口产品，头一个便是信息技术。信息技术为什么受到如此重视呢？

据美国商务部统计，自1990年以来，美国经济增长部分的38%来自企业和消费者购买高科技信息设备。信息设备投资已达到美国企业设备投资总额的50%左右。

信息技术的推广，高科技人员的增加，使美国劳动力的整体素质日益提高，劳动生产率显著增长。1992年和1993年两年中，美国非农业劳动生产率上升了49%，为1976年以来的最大升幅。

信息革命还极大地促进了美国产品的出口。据中美合资出版的《计算机世界》报1994年11月9日报道，1993年，美国飞机业的出口额为330亿美元，而信息工业的出口额却高达620亿美元。正因为如此，克林顿总统才把信息技术作为美国出口产品的“龙头”。

说到信息技术，人们必然想到电子计算机；说到计算机，人们又不约而同地谈论起当今世界最大的计算机厂商IBM（即国际商用机器公司）。据《中国计算机报》1994年8月23

日报道，仅1994年第二季度，IBM的经营额就达到154亿美元，利润6.89亿美元。也许，您已经见过或用过IBM生产的计算机。但您是否知道，IBM这个电脑巨人的奠基人竟是一个名叫托马斯·沃森的美国乡村货郎。

一、雄心勃勃

●走村串户的货郎

1956年6月19日，82岁高龄的托马斯·约翰·沃森在纽约去世。著名的《纽约时报》用四栏篇幅刊登了讣告，并援引了当时的美国总统艾森豪威尔的声明中的一段话：“托马斯·约翰·沃森的逝世使我国失去了一个真正的杰出美国人——一个首先是伟大的公民和伟大的人道主义者的企业家，我失去了一位净友。他的忠告始终体现出对人民的深切关怀。”

托马斯·沃森生于1874年，是一位苏格兰和爱尔兰混血移民的唯一儿子。当时的纽约州还很原始。沃森一家住在纽约州漆邮镇附近一座没有自来水的小木屋里，全家靠伐木和种地谋生，过着清贫的生活。

1891年，年仅17岁的沃森赶着一辆马车，奔驰在纽约州英德特·帕斯特附近的农村。在这辆被人们称之为“风琴”的马车上，堆放着待出售的风琴、钢琴、缝纫机等一类的货物。他挨家挨户地推销产品。作为一名推销员，他机警灵敏，风度翩翩，谈吐含蓄，富有魅力，因而生意很好。当时的农户手中并没有很多的现金。农户购买钢琴或缝纫机时，现金不

足的部分常用燕麦、马、牛等来支付。沃森就将交易所得的家畜和农副产品弄到市镇上去出售，换回现金。这样一来，沃森自己不但做成了生意，而且买主也十分高兴。后来，他在回忆这段经历时说：“一笔好的生意，应当使买卖双方都受益。”尤其令人高兴的是，他悟出了一个重要的道理。“在世界上，有许多人很想买东西，但金钱不足。如果卖主最初只收部分货款，以后再中途收回那一部分款，那么，生意的规模就会越做越大。”这种经验促使他在日后的企业管理中采用了租赁制度。

第一个雇用沃森当推销员的老板叫布朗森。他借给沃森一辆马车，周薪 12 美元。沃森认为这是个不小的数目，因为当时漆邮镇银行的出纳员都没他挣得多。后来，沃森从别人那里得知，自己被布朗森耍了。推销员通常是按佣金取酬的，而不是死工资。根据沃森的推销额，若按佣金计算，布朗森每周应付给沃森 65 美元左右，而不是 12 美元。明白这一道理后，第二天沃森便辞去了工作。从那以后，他总是争取按佣金取酬，保证拿到自己应该拿到的报酬。

19 岁那年，沃森只身来到布法罗市找工作。当时的布法罗是一个混乱野蛮的地方，经济一片萧条。由于找不到工作，沃森很快就陷入困境。他常常不得不住在杂货店地下室的海绵堆上。因为只有一件西服，当需要洗熨时，他不得不穿着内衣站在裁缝身边等着。

在布法罗市，沃森认识了一个叫巴伦的推销商。他雇沃森做助手。巴伦的主要业务是在伊利湖沿岸兜售北纽约州建筑公司和贷款协会的股票。沃森工作很卖力，收入也相当不错。积累了一些钱后，沃森开了一家肉店，并准备以后陆续

开些分店，最终建立起一个零售帝国。

可是，好梦不长。在一次外出销售途中，一天早上沃森起来时，发现巴伦不见了，而且巴伦卷走了他们俩所有的钱。由于沃森赚得的钱都用于开肉店了，没有任何储蓄，所以他不得不忍痛卖掉肉店，重新创业。

●拜“现代销售之父”为师

沃森的钱被巴伦骗走后，顿时两手空空，生活无着落。但他没有怨天尤人，更没有产生过打道回府、回家种地的念头。他想：“必须设法在城里生活下去，否则不会有前途。”他非常羡慕那些同样是农家孩子出身，却在城里发了大财的“大人物”。他坚信，自己也一定能达到这一目的。果然，不久以后，他发现了一个别人不易察觉的机会，使自己的事业发生了一次重要的转折。

沃森曾经以分期付款的方式从全国现金出纳机公司买了一台现金出纳机。该公司是美国著名的公司之一，老板名叫约翰·亨利·帕特森。当时，帕特森正在努力使现金出纳机成为每一个现代化的商店不可缺少的经营设备。帕特森的过人之处是善于把一些象沃森这样的质朴、文化程度不高但又野心勃勃的年轻人训练成美国第一流的推销人才。在人们传统观念中，推销是一份下贱的工作。但在帕特森的领导下，推销却成为收入颇高、令人刮目相看的职业。当时，帕特森的推销员平均每月可得到400美元的报酬，其购买力大约相当于今天的6000美元。由于帕特森训练出来的推销员的销售额高得惊人，致使全国现金出纳机公司垄断了美国的出纳机市场，帕特森因而被许多人称为美国商业史上的“现代销售

之父”。

沃森在去全国现金出纳机公司办理有关手续时，找到了该公司设在布法罗市的营业处经理约翰·兰奇先生，希望能当一名推销员。头一次见面，兰奇对沃森不感兴趣，因而没有雇用他。这时，沃森显露出他的韧性。几天后，他再次来到兰奇的办公室，希望得到一次试用的机会。1895年10月，兰奇终于被沃森说服了，同意派他到布法罗西部去工作。

两个星期过去了，虽然沃森不停地走街串巷，顽强地工作，仍未能卖出一台出纳机。当他回到兰奇的办公室时，兰奇怒不可遏，泼口大骂：“我早就看出你不是干推销的料。瞧你那副呆头呆脑的样，还不赶快从办公室滚出去，老老实实回家种地去吧！”

身材高大、自尊心极强的沃森被骂得六神无主，无地自容。此事若落到一般年轻人身上，即使不动起手来，也会以牙还牙。但是，沃森却惊人地忍耐住了。他深知，要想实现自己的梦想，必须能吃别人吃不了的苦，受别人受不了的气，何况自己确实未完成销售定额。

沃森默默地站在那里，就象囚徒听着监狱长训话一般，任凭兰奇发泄那狂风暴雨似的怒火。渐渐地，兰奇的怒火平息下来。虽然没有向沃森道歉，但态度却和蔼多了。他安慰沃森说：“年轻人，不要太着急了，让我们分析一下为什么没人买出纳机。”接着，兰奇告诉沃森，推销不是一件轻松容易的事。如果零售商都愿意要出纳机，他们就会自动到公司来买，用不着让推销员满街去跑，推销是一门很深的学问。最后，兰奇对沃森说：“改日，我和你一起去。如果不能将机器卖出去，就让咱们一起完蛋。”

几天后，兰奇将一台很时髦的大个出纳机装上马车，与沃森一道去拜访一位顾客。到了顾客那里，沃森在一旁仔细观察兰奇的每个动作，细心琢磨他说的每一句话。只见兰奇耐心但很有礼貌地对顾客说：“买一台出纳机可以防止现金丢失，还能帮助老板有条理地保管记录。而且，每收一笔款，机器都能发出清脆悦耳的铃声，使人心情舒畅。在机器打出款数的同时，就可以把钱收好……”。成功了！顾客很高兴地买下了这台出纳机。接着，兰奇又带着沃森进行了3次推销，每次都获得了成功。

沃森事后得知，兰奇当初之所以对他那么凶，并非出于个人恩怨，而是一种训练方式。兰奇先将人的脸面彻底撕碎，然后才拼起来，告诉你应该怎样去做，以此来激发你的热忱和决心，调动起你的全部潜能和智慧。

沃森进步很快。一年之内，他便成为布法罗西部地区最成功的推销员，每周能赚到100美元的佣金。他有时沿着布法罗的大街小巷步行推销，有时坐着马车到纽约州附近的农村去，有时乘火车到更远的地方。他曾创造了一星期得1200美元佣金的难得记录。到了1899年，25岁的沃森已超过了他的“推销教练”兰奇先生，成为布法罗地区最出色的推销员，真可谓“青出于蓝而胜于蓝”。同年夏天，沃森被全国现金出纳机公司大老板帕特森选中，派到纽约州罗切斯特地区的一个分店当经销代理人，全面负责那里的销售工作。

●不择手段地竞争

作为一名经销代理人，他和普通推销员的重要区别之一是，推销员只能提取销售额的15%作为佣金，而经销代理人

却可提取 35%。

当沃森被提拔为罗切斯特地区的经销代理人时，他是整个公司 400 多名推销员中资历最浅的一个。他之所以被重用，除了在布法罗取得了优异成绩外，查尔默斯的举荐也起了很大的作用。查尔默斯是公司里一名出色的经理和推销员，帕特森对他十分赏识。

罗切斯特并不是一个理想的推销地区。在全公司 160 个分店中，它的销售成绩当时倒数第一。沃森对自己被破格提拔十分感激，因而工作很卖力，成绩斐然。几个月后沃森就使该地区的营业额在全公司的排名榜上升到第 6 位。当时该地区已拥有 16 万台出纳机，市场接近饱和。若想进一步扩大营业额，唯一的办法是把主要的竞争对手霍尔伍德现金出纳机公司挤出罗切斯特，占领该公司在罗切斯特的市场。

帕特森要求沃森在竞争中不择手段，不计后果，只求尽快彻底打败对手。帕特森和他的主要助手设计了一整套对付竞争对手的手段。例如，他们吓唬霍尔伍德公司潜在的买主说，霍尔伍德公司制造的产品不可靠，侵犯了全国现金出纳机公司的专利权，如果购买了该公司的产品，就将陷入到一系列的官司中，弄不好还要倾家荡产。又如，全国现金出纳机公司仿造霍尔伍德公司的产品，而且仿造得极其相象，并以真品价格的 1/3 左右出售。以 200 美元的价格买了霍尔伍德公司的出纳机的顾客，质问为什么别人以 65 美元就可买到同样的产品，霍尔伍德公司的职工不得不耐心地向顾客解释说：有人仿造本公司的产品，是冒牌货，等等。

沃森也曾考虑过帕特森的做法是否太过分了，但他仍然忠诚地执行了帕特森的指示，为了公司的利益去奋力厮杀。例