

世界富豪百传

One Hundred Richmen of the World



手机之王

〔美〕哈里·马克·佩特拉基斯 著

高尔文传

One Hundred Richmen of the World

时代文艺出版社

世界富豪百传

手机之王 ——高尔文传

〔美〕哈里·马克·佩特拉基斯 著
刘 丰 译

时代文艺出版社

前 言

1959年，保罗·高尔文在他家人的劝说下开始回顾和记录他的童年经历和经营企业的经验。当年11月，他去世之前才刚开始记述。他口述的那些录音带的内容就成了本书的初始篇章。我最初也就是通过这些磁带认识他。

我从未接触过保罗·高尔文本人。我一直对于没有机会和他晤面和谈话感到遗憾，因为写传记是一种很精细的技术。它要求传记作者通过一个人在人世间的一些回忆录、追记、信件、电影片段和照片，来了解并再现他一生中不可缺少的情节。

亨利·詹姆斯曾正确而精彩地论述过一个人在世时和他去世后这期间所产生的变化给传记作者所带来的难处：“那些认为自己据有重要地位的人，他的形象被写得异常简单或简略了。回忆录所追记的人物被浓缩和强化了；漏写了一些事件，一些细微的事情没有描写；很显然，它只写下一些受重视和偏爱的事情。”

我认为这个分析之所以恰当是因为在一系列访问记中保存着保罗·高尔文的强烈的光辉形象。

高尔文创办了一个小小的公司，并在公司发展过程中起过生死攸关的作用。他从来不是像“大亨”那样的一种没有人性

的人，他的一生至今为他的下属所充分理解。他从来不摆那种大人物的高傲派头。他不仅仅是一个理想家，同时还是一个不追逐时髦的实干家。他并不是一个工程师，而是一个推销员；不是一个发明家，却是一个以人民为行动依据的建设者。

他身材中等，体格并不特别强壮，但给人一种精力充沛的印象。他的谈吐自如，生动有趣，由于他善于辞令，几乎可以称为群众诗人。有一次他说起一个曾引起他不快的高级雇员：“他在那边坐着，谛听着自己的动脉的硬化。”

当他和下属通电话时，他那种洪亮的声音似乎要穿透那边的听话筒。他是一个有宗教信仰的人，一生忠于他的信仰，但是他不拘小节。并且他时常使用一些褻渎的语言。但这纯粹是用语问题，他认为这些词语可以适当地强调表达他的感情。

他毕生保持一种强烈的信念，即“只要我们坚持工作”一切都会一帆风顺的。他经常向他的经理人员着重指出，他的嗓音和他的巧妙的手势都显示着他旺盛的精力。

尽管他重视行动，但是他仍常常抽暇和一位年长的雇员安静地坐在一起，探问一下家里人有无什么病痛，或有什么个人问题。

他对于人和事都有一种精明的见解和感觉，但有时又由于他的固执而变得十分迟钝。可是只要有人敢于争辩，说清事实，他能坦率地承认自己的错误。

当他任命他的儿子鲍勃当摩托罗拉公司的总经理职务时，他向包括他工厂的领班们在内的一群人员讲话，说明这次任务。讲话最后他说了这样的结束语：“在公司里我还是头。如果谁对这点还有什么问题不理解，可以在下班之后到停车场去找我，我可以从你们之中随便挑选二人，以证明我的任命是正

确的。”他从来没有操纵过他得力的工厂领班中的任何一个，而是放手让他们去干，出于他们对他的浓厚而亲切的感情和尊敬，他们就能做到他所希望做到的一切。

这种感情和尊敬确实使人们对一个人的记忆永远不致消失。凡是那些与他共事过的人们，都会经常怀念他，怀念他的争论、他的抱怨、他的批评和鼓励以及他的劝告和安慰。

他的部属甚至他的一些竞争对手们形容他时，往往用的一个词是“公正”。通常由于它成了一个被滥用的词，丧失了生命力和意义。但是，保罗·高尔文一生公正，并确实以一种非常的风度坚持正义。

这就是他的生平事迹。

目 录

前言	(1)
第一章 儿时的故乡哈佛镇	(1)
第二章 认清形势，免遭失败	(8)
第三章 人的力量是无比强大的	(14)
第四章 为世界和平而奉献	(21)
第五章 白手起家，不幸失利	(30)
第六章 起死回生，走向成功	(39)
第七章 飘忽的生命，再次的失利	(45)
第八章 汽车收音机，成功的曙光	(56)
第九章 同甘苦，共命运	(66)
第十章 公正对待经销人	(71)
第十一章 忠诚的雇员是成功的关键	(82)
第十二章 冒险转向经营多样化	(91)
第十三章 经营对讲机，服务于战争	(99)
第十四章 冷静、祈祷、运用洞察力	(109)
第十五章 原地转向，步入市场	(116)
第十六章 劳动换取保障	(126)
第十七章 儿子就是我的未来	(137)
第十八章 学不厌多，重在积累	(145)

第十九章 决定之后，马上去做·····	(155)
第二十章 失败是成功之母·····	(160)
作者后记·····	(168)

第一章 儿时的故乡哈佛镇

1895年6月29日保罗·高尔文生于伊利诺斯州中西部的一个名叫哈佛的小镇上。那里的人都是爱尔兰人的后裔。他是那些健壮勇敢的开拓者的后代，他们生于斯，繁衍于斯，并在这里去世。

哈佛镇位于麦克亨利郡的北端，距威斯康辛州的边界大约五英里。19世纪中叶，小镇刚建立不久，四周的乡村都有一些分散的小道和绵延起伏的大草原。随着美国的南北战争和征伐印第安人的战争停息之后，一些移民和他们的子孙们就在这里定居了。1856年芝加哥和西北铁路建成，使哈佛成为铁路的枢纽，这给小镇带来一个短暂的繁荣。现在它是铁路的两条支线的交会处，是这条铁路所培育的许多中西部小镇之一。

镇周围是一片中西部平坦的大草原，草原上多处点缀着一些小丘和树丛。一到秋季来临这里的树木呈现着紫色和金色。鹌鹑和草原母鸡在一些榆树和橡树的阴影处作了窝。四野里躲藏着不少野兔，丛林里挂满了各种美味的浆果。

在冬天，灰色的阴沉沉的天空似乎就压在一些房屋和谷仓的屋顶上，雪连续不停地下，大地呈现一片宁静安详的景象。

不过小镇本身同世纪之初许多其他小镇一样，到处是一些粗糙和丑陋的房屋，此外就是春天泥泞不堪的马路，还有冬天

马路上那些车轮子压成的随处可见的冰沟。

如果说是 19 世纪美国思想家爱默生曾居住过的康科德和林肯 1837 年迁来，一直居住到 1861 年当选为美国总统的斯普林菲尔德，有助于引起人们怀念的话，这是不错的。同样正确的是，这世纪初期的那些小镇大大有助于为许多美国人塑造与培育某种毅力和性格。在这方面，中西部的小镇有它独特的优势和地位。

中西部的充沛活力使边界猛烈地向荒野延伸。这里没有新英格兰那些巨大的统制家族，更没有起领导作用的亚当斯家族、洛厄尔家族和霍姆斯家族，这里只有一些凭借土地上的资源营生的商贩、猎户、赌徒和投机分子。继他们之后到来的是一些甘心情愿来过那种动荡生活的流浪者和农民，还有那些从人口较多的东部到来的大批男人和女人，他们都涌进了阿巴拉契安山脉和密西西比河之间那片广袤的大地。他们在这里安了家，用木料构筑了住房，开垦了土地，随之产生了一些乡镇。

保罗·高尔文毕生的一些观念都反映着他那小镇的传统，即一种直率而严肃的思想。他本人的友善又带有某种谨慎与机智，有时又显得特别温柔的性格，他对人与人之间忠诚的重视，他对人的精明的估价，以及他坚定的道德观念，这一切都反映着小镇经久不衰的社会传统准则。

但是，在以往若干年，边界地区的传统又有所消蚀，活力已大部消失。小镇的独立性格已大部被超级市场、汽车、广播、电视和城市文化的影响所淹没。

如今的哈佛镇和社会转变中的许多其他小镇一样，也是农村与城市之间的一种平衡轮。它依然保留属于土地的一些价值，以及它的较老的居民依然保持有祖先遗留下来的性格、文

化、传统等。

哈佛镇的一个老住户说过：“在这里人们要什么都有什么。我生在哈佛，将来我还将死在这里。”然而，他不无遗憾地表明：“一些孩子外出上学或工作之后，就很少再回来住。”

这话丝毫不错。小镇的生活节奏终究不如大城市那么紧张而令人激动。小镇还有的是人们乐于坦率地交往，有作为邻居和朋友易于互相了解的思想。但是小镇的情调主要只适合那些坚决留下来的老人们的口味，而当今的许多年青人已无意欣赏了。

高尔文要说的是：“如果他们对家乡觉得无所留恋的话，就让他们走吧。”

早在幼年时期，他就知道小镇之外就是城市。他清晰地记得他自己早年的追求和梦想，他同情那些嫌小镇死气沉沉，认为死守着土地没有意义，认为作为一个人就该远离家乡有所作为的青年们。

保罗·高尔文的外祖父是一个农民，名叫威廉·布里克利，他同他的妻子玛丽·安结婚之后就不再务农，迁居到哈佛镇，当了芝加哥和西北铁路上的一名信号员，直至去世。他们有四个子女，最小的是保罗·高尔文的母亲爱丽斯·布里克利。

在一些家庭档案里有一张威廉·布里克利的褪色的照片，照片上的老人目光炯炯，身材瘦长而结实，四周围绕着十多个孙子辈，都处在他那大把白胡子的严峻的阴影下边。

外祖母布里克利在孙儿们的记忆里是一个说话温柔、无私慷慨的妇女，她从不动怒高声叫骂，也从不打人，她的温柔的手只用来欢迎和抚慰孩子们。

保罗·高尔文对他仁慈的祖父的情况的记忆已模糊不清了。

他祖父也是一个爱尔兰族的农民，他曾辛勤耕作，年轻时去世，遗下妻子和九个可爱而可怜的孩子。（他的孩子约翰·高尔文就是保罗·高尔文的父亲。）

高尔文的祖母比祖父多活了大约 20 年，她是一个仪表堂堂的女族长。在她生命最后 10 年间拍的一张照片中，她穿着缀着花边的黑色塔夫绸外衣，姿势端庄，很有风度。头上卷成面包形的灰发从中央明显地分开，她的嘴唇呈单面的船尾的形状。在少年时期她曾搭乘大篷车越过大陆到达加利福尼亚州，然后又回到伊利诺斯州。一路上曾遭到野蛮的印第安人的袭击和其他多种困难，但都有幸生存下来。她当年的行为和谈吐显示了开拓者的坚强性格。她的孙儿辈还能生动地回忆起她行走时上了浆的黑色服装沙沙作响，回忆起她那些奇妙的故事，回忆起当她生气时用来捅他们的手杖。

在她最后的岁月里，孩子们都长大了，成家立业了，散布到世界各地，她仍然居住在哈佛镇那幢带护墙板的白色的房子里，旁边就是布里克利祖父辈的房子。在她那下午能透进金色阳光的厨房里，祖母辈就聚在一起，喝茶休息。

保罗、雷蒙德、约瑟夫、菲利普四个男孩和女孩海伦的父母，即约翰·高尔文和爱丽斯·布里克利，两人于 1894 年 1 月 31 日结婚。第二年长子保罗就诞生了。

约翰·高尔文曾一度从事耕作，但后来感觉农事既辛苦又寂寞，于是将家迁到了哈佛镇，在镇上开设了一家酒吧间。他在早年拍的一些照片显示他是一个魁梧而结实的汉子，个子比他的孩子以后长大时都高，他戴着一种时髦的圆顶礼帽，压住了他那厚实而卷曲的黑发。关于他，曾有过不少爱尔兰式的笑话，在经济事务方面遇到过一些波折。他生气勃勃，富于机

智。他工作勤奋，在祈祷时祈求上帝赐予富裕。他性格和善，是非分明，并以此教育子女。他那酒吧里的主顾大多是同镇的老乡，也有一些来这里做生意的农民。

约翰·高尔文深受人们的尊敬，不仅由于他脾气好，威武有力，能把一个无赖轻易地撵出店外。还由于他宽宏大量，热情友好，善于同人交往，尤其同那些性格豪爽的人相处得非常愉快。

可是，爱丽斯·高尔文，这位贤妻良母，是他们家的中心，她是个可爱的妇女，既端庄又有风度。那是上帝的爱和威望为她定下了她的生活模式。她由于有孩子们的爱和丈夫的忠诚，而倍感幸福而兴奋。她尽心爱护丈夫，在许多事情上让丈夫去当家作主，但是当家庭的安全遭到某些灾难的损害时，她敢于挺身而出。

约翰·高尔文性格容易激动，他们在哈佛镇最初几年，他由于打算再一次搬进边远地区去开设商店，就出现了那种冲动的激情。爱丽斯·高尔文深知耕作生涯的艰难困苦，并不希望再让孩子们迁离哈佛镇。因此她反对丈夫的意见，他们的长子保罗站在她的一边。约翰·高尔文终究经历过某些苦难，也体会到妻子不可动摇的意愿，所以他终于让步了。不过在他们的生活中这类矛盾的例子是十分罕见的，这个家有那么多孩子在健康成长，一般情况都是欢欢喜喜的。

保罗·高尔文以后回忆时说过：“在小镇生活的那些日子里，母亲始终同孩子们特别亲近。不仅在哈佛如此，我相信，无论你到哪个小镇都能发现这般情况。男人们整天工作，回家吃过晚饭后，又去镇上的烟铺或报摊，同他的朋友和到镇上来的农民凑在一起，一直谈天说地到十点钟。这是指那一批男

人。妇女们则照例在家里全权处理炊事。当事情都办完之后，她也许在她的摇椅上躺一躺，也许走访邻近哪家的女人。如果到了冬天，父亲就不外出了，他会看看报，或者读点书。母亲就哄孩子们上床，如果孩子们受了寒须服一些鹅油，母亲就照料这些事情。

保罗·高尔文曾回忆过下列一些事情：

“有一些事情，我们全家在晚上一起干。我记得，我们家好象是镇上最早拥有留声机的人家之一，那种留声机带有一个大牵牛花状的扩音器。我们还有一架唱诗时配唱的钢琴，琴上装有一种带洞的纸筒，我们卷它，可以找到那支名叫《甜蜜的阿德林》的歌曲，或当时流行的其他歌曲。我们还有一种带幻灯片的灯，我们把它们挂起来让它们照在挂在厨房里的被单上。

“到夏天，我们喜欢夜晚在户外度过。各家的孩子都聚在一起，我们举行过乐队演奏会，购买冰棍吃，我们还扯女孩子们头发上的彩带玩。夜晚不举行音乐演奏时，我们就搞集体游戏，玩过‘追洋追’、‘踢洋铁罐’、‘砰砰拉走’一类无论哪里的孩子们都玩的游戏。”

当年保罗·高尔文大约十岁左右，他身体健壮，目光明亮，嘴部在他脸上显得有些过大。可能由于他是五个孩子中的老大，责任较重，所以父母对他总有一种严格要求存在。于是他有时就显得完全不像儿童，倒像个小大人，对成人世界的烦恼已经有所了解。

他对弟妹们尽力进行保护。为了给他们树立一个榜样，他对自己要求较严。他还保护他的朋友。这在涉及镇上一个孩子的父亲的一个事件中有所反映。

保罗·高尔文回忆说：“有人打了或者踢了一个孩子。孩子回家后向他父亲哭诉了。这时我们一伙人正坐在路边石上，那个父亲就过来，揪住了我们中间第一个孩子，狠狠地打。他什么话也不说，只一股劲狠揍这孩子。这使我们非常生气，我们把他抓起来。以后我们找了哈佛镇上最重要的一位律师（镇上——一共只有两位），我们把案情都反映给他。我想这律师没把这件事当成一回事，被我们抓起来的家伙找了另一位律师，开庭前双方都有证人。开审的安排是在我的父亲知道之前。打人的人就是同我家隔着三座大门的邻居。我已记不清是我父亲还是孩子们的哪一个家长为这件事大吵大闹。我以为这些家人都认为事情不该打官司，可是他们撒手不管我们。

“结果审判就在一年一度的县的商品交易会举行的那些最重要的日子中的两天进行，这样我们就参加不了交易会，但是我们却坚持参加了审讯。有一件事情令我们特别困惑，那两位律师外出午餐时，勾肩搭背，十分亲热。我们以为他们应该像我们一样互相生气的。审判结果是打人的家伙被判有罪，罚款两元，支付开庭费用大概是3.75元，或许是这个数。我们打赢了这场官司，却付了律师要我们缴的十元。”

高尔文后来一直记着这件事情的教训，因此他对于某人或某公司“愚弄他”的行为很敏感。他的第一个反应是大部分纠纷可以通过抱有真挚诚意的负责人会商解决。这种努力失败之后，他认为才应诉之法律。他取得成就的措施之一，就是他毕生很少在法庭上打商业官司。

第二章 认清形势，免遭失败

像开庭审判那样令人刺激的事是很少的。人们绝大多数时光都在小镇慢悠悠的生活中度过。在夏天，当他们把规定的工作在早晨干完并吃过麦面饼和枫树蜜的早餐之后，男孩子们就到火车站去观看火车到站的情景，或者去逛一下马车房，有时在镇外草原上打一下棒球。

有时，这些孩子下河游泳，可是高尔文由于6岁时掉在水里差一点溺死，从此不再下水。

“我和一群小孩去游泳，他们年龄都比我大，游泳的地方是那条古老而多泥的小河，那是乡间常见的田间小溪，我们不去游泳时，牛就会呆在那里。那些大孩子让我们潜水，或者跳过他们的后背。当我正从这一边游过一个孩子的后背时，另一个孩子从小河的另一边潜游过来，我们就撞在一起了。我被撞晕了。在我被救上岸以前，我不知道发生了什么事情。他们把我放在一段圆木上滚着，这样才能让我把肚子里的水吐出来。

“自从有了那次经验，我就再也不让水没过我的头顶。我们的住处距离威斯康辛州的日内瓦湖不过21英里，大多数和我同年的孩子都去湖里，并因此练成为优秀的游泳运动员。我们有时同这些家伙一起去露营，有时骑马，有时驾轻便马车，在湖旁森林里扎下帐篷，自己搞炊事活动，等等。除不能游泳

外，我什么事都能干。”

许多个星期天下午，高尔文家的孩子们走访他们祖父辈的家。这段时间拍的一些姿势呆板的照片留下了高尔文及其弟妹们远游时的形象。男孩子高高的衣衫白领上的钮扣紧紧箍住他们的脖子，他们的头发梳得十分平整，从正中间分开，留出一条明显的灰线。海伦·高尔文穿着一套镶荷叶边的衣衫，头发上扎着一些小小的漂亮的丝带。

老祖母高尔文坐在她那起居室里挂着维多利亚皇后像的旁边，孩子们就围坐在她的膝前，于是她再次给他们讲着当年野蛮的印第安人袭击大篷车队的故事。

孩子们另一种喜爱是串门，尤其是到外祖父布里克利处去吃一顿愉快的晚餐。他在铁路上当信号员。秋天他那棚屋里的炉子第一次生起火来，这是孩子们喜欢的生活。到了漫长的隆冬之夜，他们就围坐在火炉旁，倾听大风将窗户吹得格格作响，以及火车汽笛可怕沉闷的长鸣声。

这两个有关联的经历对高尔文性格的发展有着重要影响。他毕生记得而且经常讲述它们。首先，他从他的开拓者的祖母那儿汲取了充满活力的传统，汲取了敢于应付艰难和危险的人们的勇气。而从他当信号员的祖父那里，以及多次在棚屋停留给他培育了长列火车穿越北美大陆的那种行动的印象，还有一个民族从来不满足于保持现状的精神。这些传统和行动的观念直接影响了他从事商业活动的思想。

他的儿子鲍勃，在回忆他父亲的往事时，想起他们在一起的一次旅行，他们一块坐汽车、火车、飞机和船。他记得当他还是家里的小辈时，人们常在一起跳舞和游戏，从不静静地呆坐着。往后高尔文曾着重强调过，一个好的经理人员的标志就

是他坚持活动。高尔文在病入膏肓，到了生命最后的时刻，曾告诉他的好朋友马特·希基说，他曾经在一次不安宁的睡眠中做过骑自行车的梦，蹬得非常辛苦，早晨醒来时，感到精疲力尽，好像那一整夜都始终在赛车似的。

当高尔文 11 岁时，他第一次干活，把茎从巨大的烟叶上剥下来，这是为镇上一家小烟厂干的活。放假期间，从早上 7 点干到下午 6 点，一周干 6 天，得工资 2 元。他曾经连续有两个夏天干过这个活。

“因为我做了一次阑尾炎的手术，在 1908 年我 13 岁之前，我只干了一些课外的劳动，节省了一些时间。

“韦伯斯特夫人是我最喜欢的老师。她很有能力，是一些被称为‘坚硬的宝石’的英国妇女之一。她是一位好老师，她一定对我有与众不同的看法，对我比较重视。她鼓励我对商业发生兴趣。

“她的鼓励推动了我寻找从商的机会。这时我发现有些小兄弟们在做爆米花生意。哈佛镇当时是个铁路交叉点，而不是一个分界点。火车在这儿停下来，以便加煤加水，停留大约 7 分钟。这些孩子就在车上卖爆米花，没有得到他们的许可或同意，我也投入了这项生意。

“我想这是我第一次体验自由企业的竞争。最早的那一批人坚决不接受这一事实，即任何别的人都无权进入他们的领域，从而发生了‘战争’。

“我们仅仅有一只柳条编织的篮，一只市场上常见的篮子，我们在篮里放进了 20 袋爆米花。如果有人过来把篮子踢翻了，我们的 20 袋爆米花就会都撒在地上了。这样，有些较大的孩子就被找来打架，战事就爆发了。自然，这些都是孩子间的