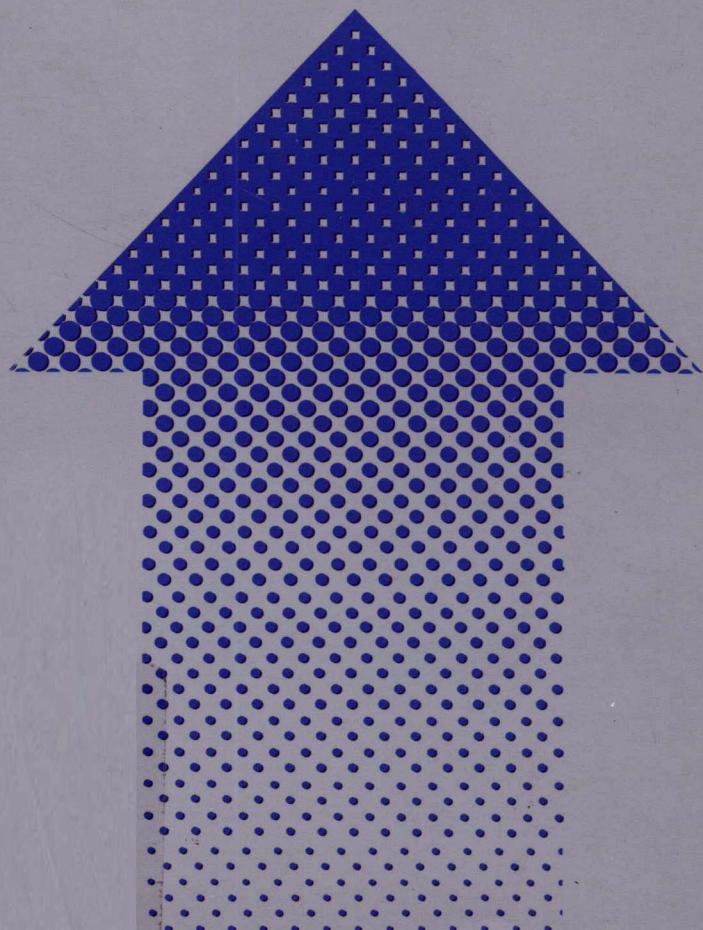


創建企業帝國的人

——美國成功企業家群像

(美) 羅伯特·索貝爾 戴維·B·西西利亞著
齊 力譯



創建企業帝國的人

——美國成功企業家群像

(美)羅伯特·索貝爾 戴維·B·西西利亞著

齊 力譯

三聯書店(香港)有限公司

責任編輯 鄭德華
裝幀設計 余美明 李淑嫻

THE ENTREPRENEURS: AN AMERICAN ADVENTURE

©1986 by Houghton Mifflin Company. All rights reserved.

Printed in the United States of America.

For information address

Houghton Mifflin Company,

2 Park Street, Boston, Massachusetts 02108.

Chinese Edition translated & published

with permission of Houghton Mifflin Company.

All Photos by Courtesy of the Library of Congress,
U.S.A..

All rights of Chinese Edition reserved.

Copyright ©1990

by Joint Publishing (H.K.) Co., Ltd.

書 名 創建企業帝國的人——美國成功企業家群像

作 者 (美) 羅伯特·索貝爾

戴維·B·西西利亞

譯 者 齊 力

出版發行 三聯書店(香港)有限公司

香港域多利皇后街九號

JOINT PUBLISHING (H.K.) CO., LTD.

9 Queen Victoria Street, Hongkong

印 刷 陽光印刷製本廠

香港柴灣嘉業街十號12樓

版 次 1990年5月香港第一版第一次印刷

規 格 大32開(140×203mm) 324面

國際書號 ISBN 962·04·0805·5

Published & Printed in Hongkong

本書經美國豪敦·米夫林出版公司同意，

由本店譯成中文出版。書中圖片承美國國

會圖書館提供。

目 錄

1	致 謝
3	前 言
7	1 企業家
11	托馬斯·愛迪生:發明家兼企業家
21	金·吉列:社會改革家和企業家
25	阿道夫·朱科爾:常遇奇緣的娛樂業老闆
31	查爾斯·B·達羅:“美國夢想”玩具的發明者
35	約翰·H·約翰遜:美國黑人中產階級宣傳家
42	瑪麗·凱·阿什:粉紅“卡迪拉克”轎車的妙用
47	弗雷德·史密斯和聯邦快遞公司
59	2 土地和人民
66	弗雷德里克·韋爾豪澤和木材帝國
74	弗雷德里克·圖德:冰大王
82	古斯塔夫斯·富蘭克林·斯威夫特:供肉者
90	弗蘭克·珀杜:年售2.7億隻雞的人
95	約翰·D·洛克菲勒:“美孚”
103	弗朗西斯·卡伯特·洛厄爾與勞動力的價值
113	3 擴展中的美國
117	德威特·克林頓和伊利運河
123	J·埃德加·湯姆森:賓州鐵路巨擘
132	J·P·摩根:金融霸主

140	伊萊沙·格雷夫斯·奧蒂斯與垂直運輸方式的興起
148	艾爾弗雷德·P·斯隆: 通用汽車公司的企業內部改革家
155	胡安·特里普: 飛行王國的伊卡洛斯
163	4 美國製造
168	塞繆爾·斯萊特和美國製造業的萌芽
173	塞繆爾·科爾特和美國體制
180	安德魯·卡內基和鋼鐵時代
189	亨利·利蘭: 可替換部件和汽車工業
195	亨利·福特和他的著名便宜小汽車
206	喬·恩格爾貝格和機器人革命
215	5 把他們需要的東西給他們
221	莉迪亞·E·平卡姆和她的植物藥劑
225	P·T·巴納姆和廣告業
230	A·T·斯圖爾特的大理石宮
239	蒙哥馬利·沃德的“希望之書”
241	威廉·C·普羅克特: 從製造到銷售
247	里索夫婦: 廣告業進入成年期
257	6 信息瞬息千里的美國
262	快遞郵件
269	塞繆爾·F·B·莫爾斯和海勒姆·西布利: 閃電者
282	西奧多·N·維爾: 美國電話電報公司創建者
293	戴維·薩爾諾夫: 作為夢想家的企業家
307	保羅·高爾文、丹尼爾·諾布爾和“摩托羅拉”公司的改造
314	杰勒德·奧尼爾和“奇思塔”

致 謝

溫思羅普集團公司的戴維斯·戴爾和艾倫·M·坎特羅以及《哈佛商業評論》雜誌對本書的結構和內容作出了非常寶貴的貢獻。除這兩位學者之外，戴維·G·艾倫、伊麗莎白·奧爾特曼、丹尼爾·杜普雷、瑪格麗特·B·W·格雷厄姆、喬治·D·史密斯和南·斯通為本書的姐妹節目、由王氏實驗室資助的電視系列節目“企業家：美國人的創業精神”所作出的研究成果也減輕了我們的工作。

南·斯通和珍妮特·西爾弗以他們的才智和精妙的手法編輯了此書稿件。馬丁·W·桑德勒、卡羅爾·韋斯、小艾爾弗雷德·D·錢德勒、蘇珊·R·麥克韋德和丹尼爾·杜普雷對最初的稿件提過意見，我們在此均深表感謝。

編輯拉里·克森尼希和我們的代理人巴尼·卡普芬格在許多重要方面提供了幫助，使本書的計劃得以圓滿完成。

本書插圖由馬丁·W·桑德勒和卡羅爾·韋斯選稿，資料豐富，引人入勝。在選圖過程中，史密森學會的洛倫·梅奧和范內薩·布勞薩德、國會圖書館印刷攝影部的工作人員以及安·霍巴特和梅利莎·德普圖拉給予了十分需要的幫助，選圖人希望對他們致以深切的謝意。本書由拉里·韋伯斯特設計，翻閱本書的讀者都能明顯看到他的細心和技巧。

珍妮特·西爾弗為插圖的文字說明提供了重要的幫助，我們也對她致以謝意。

最後，需要特別提到的是，溫思羅普集團公司和馬丁·桑德勒公司的幾位經理、王氏實驗室的幾位高級工作人員，特別是簡·卡彭特等幾位企業家對本書的問世表現了豐富的想像力，敢於承擔風險，並自始至終給予堅定的支持。

前言

本書敘述的是美國人的企業家精神的生動而又表達得十分恰當的故事。還沒有一本著作這樣豐富多彩地揭示美國各式各樣的企業家及其創造性的創業精神。本書作者強調指出，企業家是一個難下定義的概念。不過，他們還是採用了約瑟夫·舒姆彼得①的名言：企業家是革新者，他們開發新的產品和工藝過程，開拓新的市場和原料基地，設計新的組織形式，從而重新塑造了生產和分配的模式。

至於企業家的素質如何，作者就更難精確地作出肯定，因為他們懷疑真的會有一位典型的、最完美的企業家人物。作者的確考慮過把胡安·特里普當作一個優秀的典型，他28歲就出任泛美航空公司總裁，使公司成為美國第一家國際航空公司。他們寫道，“雖說不存在什麼典型的企業家，可是特里普的確擁有許多常常公認為企業家的素質。”他“善於抓住機會，從不猶豫去利用個人的和家庭的聯繫”。他“善於幻想，不僅首先看出航空事業在商業上大有前途，而且還是制定一項國際戰略進而成為全球戰略的創始人。”他“從不滿足”，因而他“總是親自前往世界各地去勘察主要的着陸基地和主要航綫。”他的機智敏銳使他充分意識到必須同政府簽訂郵政合同，從而使他的戰略取得成功。他像許多企業家一樣，與其說他創建了一個公司，不如說他創建了一個

帝國。可是，就在他1968年退休以前，他所締造的全球帝國已搖搖欲墜了。

本書所敘述的許多（也許是大多數）企業家的個性、目標和方法同特里普都不相同。第一章人物素描的意圖，的確就是爲了揭示不僅企業家本身多種多樣，而且他們的企業也是種類繁多。托馬斯·愛迪生、金·吉列（保險剃刀業）、阿道夫·朱科爾（電影業）、查爾斯·達羅（玩具業）、約翰·約翰遜（雜誌業）、瑪麗·凱·阿什（化妝品業）和弗雷德·史密斯（聯邦快遞公司）的活動彼此不同，就像他們各有自己的秉性特徵、教育背景、技術訓練和商業經驗一樣。

多樣性也是以後幾章的特點。每一章的企業家都是根據幾個非常廣泛的主題分類敘述的。第二章“土地和人民”的主題是創造新的工序以便最有效地利用國家資源。第三章“擴展中的美國”集中敘述創造更有效的新型運輸工具。生產過程中的開拓者是第四章“美國製造”的主題，而第五章“把他們需要的東西給他們”敘述的是銷售分配領域內的先驅者。最後一章“瞬息千里的美國”回顧了通訊業的幾位著名企業家的活動。

因此，本書基本上是一系列的傳記性的素描。作者在探索豐富多彩人物的同時也從中發現他們具有內在的統一性，可是作者並無意去分析這些企業家的活動、訓練和個性的異同。作者雖然很少談到此一和彼一發明創新之間相互聯繫以及本書所述及的許多發明創新的必要先決條件，可是他們却強調指出，企業家建立一套企業會成爲性質極不相同的另一套革新奠定基礎。

作者對建立帝國的企業家比建立公司的企業家更感興趣，也就是說，作者感興趣的是企業的創業精神，而不是企業本身的發展史。雖說這樣，對於少數幾位企業家，却在這兩方面都討論到了。例如，賓夕法尼亞鐵路公司的J·埃德加·湯姆森，美國電話電報公司的西奧多·維爾就是這樣。此外，我們還看到艾爾弗

雷德·斯隆和里索家族的活動，前者把威廉·C·杜蘭特的通用汽車公司辦成具有活力、有利可圖的企業，後者則打開了J·沃爾特·湯普森廣告公司的新局面。可是，除了斯隆以外，本書很少談到（“intrapreneurship”）目前在大企業內部所進行的“企業內部改革家精神”的重要問題。這樣的企業家精神可以使本行業的小公司後來居上，超過强有力的領頭的大企業。最近日本人侵入美國市場就提供了觸目驚心的例證。這種成就的基礎在於有能力以小規模的但又複雜老練的方法來改造現存的生產工序和分配方式。

但是這類分析並不是，也不應該是本書的宗旨。本書宗旨正如書名所顯示的，是歌頌美國人的創業精神，是敘述一些具有創造能力的革新者的生平，他們製造新的產品和創造新的工藝，使自己獲得聲譽和財富。所敘述的每一個事迹的確都是美國人的夢想：開創你自己的事業並成為百萬富翁。這些故事很值得一讀。它們也是優秀的歷史，準確地敘述了一些生氣勃勃的人物如何把美國的經濟從鄉村的農業和商業轉變成為城市的技術先進的工業。這些企業家和他們的成就從建國開始一直到現在，對美國的經濟持續發展和生產率的不斷提高都具有關鍵的意義。

小艾爾弗雷德·D·錢德勒

於哈佛大學商學院

譯者註：

- ① 舒姆彼得（Joseph Schumpeter, 1883—1950），美國經濟學家。1919年曾任奧地利財政部長。1932—1950年在哈佛大學執教。主要著作有《資本主義、社會主義和民主》和《經濟分析史》等。

美國人已經迷戀上了“Entrepreneur”（企業家）這個法國名詞。字典上關於企業家的定義是“管理商業或企業並承擔其風險的人”。1985年，李·亞科卡的自傳榮列暢銷書之首以來，創辦企業指南、管理事業自學讀本，以及有關取得成功的公司的詳盡介紹之類的書籍充斥書市，竟將有關飲食和養貓的書籍擠得無一席之地。商學院舉辦的研究學習班比比皆是，不可勝數，目的都是爲了探索並分析企業家的奧秘，以便將其精神應用於近代的公司。我們甚至聽到一個新詞“intrapreneurship”（企業內部改革家精神），用來描述具有個人主義精神敢於冒險的人如何將動彈不得、奄奄一息的大公司起死回生。

具有諷刺意味的是，目前這種狂熱並非什麼新鮮事物，其實在美國經濟生活中，企業家從一開始就佔有中心的地位。北美第一批歐洲拓殖地就是一部企業家的冒險和失敗的活動史。就在弗吉尼亞和馬薩諸塞灣成爲殖民地以前就存在一些公司，公司的投資者冒着失去自己收入有時甚至搭進生命的危險，希望以後過上更美好的生活。殖民地時代以後，各種企業家都在探索機會，規劃戰略，發明新的產品和提供新的勞務，承擔風險，尋求更好的方式來建立自己的企業和財富。事實上，美國的土地已經證明是一塊發展新企業的富饒土壤，其基礎就是從鉛到鋅的各種礦物，

從玉米片到電腦的各種工業產品以及從小商號到金融超級市場的各種服務。

大部分美國人都認為公民中的佼佼者政治家、社會領袖和各類表演家。企業家在我國過去只是無名英雄。但這些男女人物獨具慧眼，能在別人沒有察覺的情況下看到挑戰和機會。有些企業家反應迅速，能在瞬息萬變的環境中發現機會，有些企業家則乾脆自己去主動創造機會。無論是誰，他們都能不顧一切地堅持新的想法，然後不屈不撓地克服困難，用盡自己的儲蓄，有時甘冒生命危險去追求生產新的產品和提供新的服務。他們冒着風險，可是他們常常可以找到創造性的方法來化險為夷。他們塑造我們的生活：從掙錢的途徑到花錢的方式。

根據闡述企業家精神的第一位偉大理論家約瑟夫·舒姆彼得的說法，企業家履行一個“創造性破壞”的重要功能：即企業家對傳統做法重新思考，揚棄那些也許有過用處但已失去時效的部分。舒姆彼得於1942年寫道，“企業家的作用在於利用發明，或更為普遍的是利用未曾試用過的技術潛力來生產新產品或以新方式生產舊產品；其次是打開供應原料的新來源或是開闢產品的新市場；第三，是重新組織行業，等等。他們就是通過這些手段來改革或根本改造生產方式。”

總之，根據舒姆彼得的理理解，企業戰略家以新的方式把別人也具備的條件加以組合。當然，回顧歷史，金·吉列和瑪麗·凱·阿什這類人物所進行的新的組合，即使不是不言而喻的話，也是極其簡單的。但是這需要他們具有一種特殊的想像力，而這似乎正是很多人所欠缺的。這樣看來，並不是每一個創造新企業或是開發新產品的人都是企業家。19世紀末中國人的洗衣店，20世紀20年代東歐猶太人的理髮鋪以及現在朝鮮人經營的水果商店，有時也是形成企業家想像力的溫床，可是一般說來，他們取得成功是通過艱苦工作和加班加點，而不是通過開發新產品和提供新的

服務而得來的。

企業家究竟是些什麼人物？我們能不能確定企業家的另外一些典型特點呢？托馬斯·愛迪生、約翰·約翰遜或弗雷德·史密斯都是不是典型的企業家？有一些研究這些問題的學者目前正在試圖勾勒這樣典型人物的形象。有一份研究報告的結論說，企業家往往身材矮小，低於平均高度。另一份材料提出，在家庭內的出生順序是重要的因素，有所發明創造的人不是最長就是最幼的孩子。但是，這類結論雖然具有吸引力，但用處不大，因為這都是一些例外情況。

除舒馬彼得所說的不同尋常的想像力之外，企業家的確還有其他一些共同的特點。他們願意冒風險，這說明他們對不確定的和模糊的前景比大多數人具有更大的容忍能力。此外，企業家都嚴於律己，對手頭工作專心致志，幾乎達到走火入魔的程度。

當然，金錢也是一個重要的因素。可是，雖然說絕大部分企業家都追逐利潤（僅有少數人，如紐約州的羅伯特·摩西^①在非營利性領域有極大影響），可是要說金錢是他們所有人唯一的或甚至是主要的動力却是錯誤的。答案還不如說是競爭意識或像社會科學家戴維·麥克萊蘭所說的，出於“幹出一番事業的需要”，這是很得體的提法。企業家常常很少有時間去花自己所賺來的錢，因為對他們來說，一天工作20個小時並不是不常見的。他們大多數人遇到挑戰就興味盎然，全力以赴，即使在休假或閑暇時大概也是如此。

這樣力求成功的奮鬥往往也要付出代價。大家知道，企業家常常有嚴重的個人問題；許多人愛發脾氣，以自我為中心，難以同別人相處，自我陶醉，不耐煩同組織機構打交道，對自己的行動給別人帶來的影響茫然無知，等等。毫無疑問，造成這些情況的大部分原因是他們經常遇到潛在的或實際的失敗。

有時，社會也同樣蒙受損失，例如19世紀末期那些殘酷無情

而又富於傳奇色彩的“大財閥”的所作所爲就是一例。可是，一直到最近，企業歷史學家才開始嚴肅地研究這些工業巨頭在發展美國經濟和推進近代管理方法等方面所作出的貢獻。

現在已有可能作出比較公正的評價，承認由於他們在經濟上深切關心重大的挑戰，並願意接受由此帶來的風險，這些企業家在美國的經濟發展上發揮了關鍵的作用。舒姆彼得肯定了這樣重新組合生產因素的價值。資本如果不用於生產性的項目，那就沒有什麼用處。同樣，企業家如果不想出新的方式來組織勞動，勞動也不會創造多大的價值。

在歷史發展的每一次關鍵時刻，企業家既會影響社會和經濟變化的客觀進程，也會受到這些進程的影響。以金·吉列為例，他發明了保險剃刀，從而改變了千百萬美國人的一部分日常生活。可是，如果社會接受這種剃刀的時機還不成熟，以及大規模生產這種剃刀所需要的技術還不具備的話，吉列的發明也是不可能成功的。

事實上，在一定條件下能把似乎平常的事物轉變成為異常的事物是企業家多年努力的成就。弗雷德里克·圖德從冰塊這個極其平常的物質中得到收穫，因而發了大財；而弗雷德·史密斯則是以一種最新的方式進入運送郵件這個非常古老的行業。企業家就是這樣特別善於理解機會所具有的不斷發展的特性，而流逝的歲月則證明了沒有任何人是以與別人完全相同的方式取得勝利，或遭受失敗的。

可是，企業家在不同時代常常以獨特的角色出現。發明家、幻想家、商人、投資家、組織者、投機者是出現在整個美國企業史中幾種不同的企業家的類型。這些角色的反覆循環出現，却證實了馬克·吐溫的關於歷史從不重複而僅是類似的名言。

因此，從歷史和集體的觀點來看，美國的企業家精神是一個重要的、具有衆多特徵和啟發意義的現象。我們檢驗具有種種假

象和歷史背景的企業家，集中研究他們所遇到的挑戰和取得的成就，這樣我們就會發現他們都是一些傲視一切、打破常規、富於獨創精神的人物。他們不可能長期享受風平浪靜的生活而對美國經濟的興起作出如此重大的貢獻。

托馬斯·愛迪生：發明家兼企業家

1876年夏季，美國舉辦了費城百年慶典博覽會來檢閱自己的成就，以這種前所未有的方式來慶祝建國100周年。百年慶典授獎委員會爲了隆重表彰美國人民和美國製造的機器所取得的成就，就12,000多個項目，向一些發明家和企業家授獎。獲獎者都是美國有獨創性的各種行業的人物。他們中間有：製造自動收割機的賽勒斯·麥考密克，發明連發左輪手槍的塞繆爾·科爾特，生產著名臥車的喬治·普爾曼，設計供火車用的空氣制動機的喬治·威斯汀豪斯，創造現代安全電梯的諾頓·P和查爾斯·R·奧蒂斯以及發明電話的先驅者亞歷山大·格雷厄姆·貝爾。

那一年居羣龍之首的是在新澤西州門洛帕克建立美國第一個獨立的研究開發實驗室的托馬斯·阿爾瓦·愛迪生。在他令人驚嘆多產的一生，他成爲1,000多項專利發明的源泉，成爲十幾種主要工業部門之父。1876年愛迪生29歲。在這以後的50年內，他孜孜不倦地從事一門新興學科電學的實驗研究。

他的名聲迅速傳播。到1890年，人們已稱他爲門洛帕克的魔術師。同一年，一位通俗小說家加勒特·塞維斯甚至出版了一本題爲《愛迪生征服火星》的小說，描寫一位英雄發明了一種“電氣球”，遠征火星，用致人粉身碎骨的射綫消滅了火星上邪惡的領袖們，從而挫敗了火星人入侵地球的陰謀。這都是些科幻題材的作品。到19世紀末，愛迪生也許已是美國最著名的人物，並傳遍海外，其聲譽也許只有早期的實踐天才本杰明·富蘭克林可與

之相比。

把愛迪生的真實形象從有關於他的英雄神話中分解出來是一項重要的任務。這倒不僅僅是由於愛迪生的真正的人格力量和對技術進步的貢獻要比民間流行的傳說更具有教育意義。愛迪生成為我國最偉大的發明家之一，部分是由於他的成就，部分也是由於他的工作態度和對待自己的方式。我們看到，所有這些因素都集中體現在他最著名的發明白熾燈照明系統之中。這項發明的經歷不僅說明了愛迪生有條不紊和堅決果斷的態度，同時也表明他這種態度的局限性。

托馬斯·阿爾瓦·愛迪生，大家稱他為“阿爾瓦”或“艾爾”，於1847年出生在俄亥俄州邁蘭市。他父親塞繆爾是一名逍遙自在的樂天派，愛好威士忌酒、女人和自己的獨立。（他近70歲時，還在休倫港同一名美貌的少女同居，做了三名沒有合法身份孩子的父親，阿爾瓦不承認他們。阿爾瓦的父親參加過未遂的麥肯齊起義^②後，從加拿大逃亡到美國。南希·愛迪生同自己的丈夫相反，是一名虔誠的、極端嚴謹的婦女。她早先失去了兩個孩子。在阿爾瓦誕生的那年他差一點又要失去另一個孩子。阿爾瓦幸存的大哥大姐那時已經是17、18歲的青年，所以阿爾瓦好像是在一個獨生子的家庭裏生長。她把她自己和她家庭的雄心壯志都注入到這個最年幼的孩子的心中。她要求苛刻，嚴厲粗暴，急切地希望培養他具有他父親明顯缺少的道德和文化的素養。

他從來沒有接受他母親極端的宗教狂熱，這件事後來使對他崇敬備至的舉國上下大為驚訝。但是南希·愛迪生的確監管了她兒子的大部分教育，這主要是因為他患有慢性耳部感染，這件事使他一生患有聽力障礙，常常在家休息；上學時也是一名倔強執拗的學生。而且，他的教育主要來自書本。書籍由他自己或父母選擇。例如有一本初中理科教材《帕克氏自然與實驗哲學》，他曾經手不釋卷，硬是自己把它啃完。