

科文西方工商管理经典文库

THE MAKING
OF A BLOCKBUSTER

全球著名总裁谈经营管理

[美] 盖尔·迪乔治

兼并经典

震惊华尔街的伟恩投资策略



工商出版社

科文(香港)出版有限公司

SCIENCE & CULTURE PUBLISHING HOUSE LTD. (H.K.)

全球著名总裁谈经营管理丛书

兼 并 经 典

——震惊华尔街的伟恩投资策略

THE MAKING OF A BLOCKBUSTER

(原名：百事达)

[美] 盖尔 · 杰奇 (Gail DeGeorge) 著

李静琨 译

工 商 出 版 社
科文(香港)出版有限公司

著作权合同图字：01-97-1042 号

责任编辑：张宏民 姚 昕

图书在版编目 (CIP) 数据

兼并经典 (原名：百事达) / (美) 盖尔·迪乔治 (Degeorge, G.) 著；李静瑶译. —北京：工商出版社，1997. 9

ISBN 7-80012-318-9

I. 兼… II. ①迪… ②李… III. 伟恩-生平事迹
IV. K837.125.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (97) 第 17399 号

Copyright ©1996 by Gail Degeorge

Published by John Wiley & Sons Inc.

中文简体版版权 ©1997 科文(香港)出版有限公司

工商出版社出版

出版/工商出版社

科文(香港)出版有限公司

发行/工商出版社

经销/新华书店

印刷/1201 工厂

开本/850×1168 毫米 1/32 印张/12.5 字数/270 千

版本/2000 年 1 月第 2 版 2000 年 1 月第 1 次印刷

印数/50000—55000

社址/北京丰台区花乡纪家庙

电话/63812074

出版声明/版权所有，侵权必究。

书号：ISBN 7-80012-318-9/F·120

定价：19.80 元

商业巨人的诞生

35 年前，每天天还没亮，伟恩·惠善佳已循着他的垃圾收集路线，开始一天的工作。今天，伟恩价值数十亿美元，涵盖运动、娱乐及废弃物管理的事业王国，发展正如日中天，不可限量。透过这本书，我们深入了解，一位原本好斗成性，遭大学退学的年轻人，如何在从事垃圾收集业后，最后成为商业巨子的故事。

尽管媒体有关“百事达”影视公司的报导从未间断，但时至今日，对“百事达”幕后老板的报导，仍属少见。透过与伟恩朋友、家人及其企业核心人士的访谈，本书首度带领读者一窥伟恩的传奇奋斗历程；并从伟恩所运用的商业策略、管理风格及灵活生意手腕，了解他成为当今最富有、最具影响力商业领袖的秘诀。

1962 年，伟恩靠着从他岳父处借来的 500 美元，买下一辆二手卡车及几个客户。就从这不甚起眼的起点，伟恩建立起全世界最大的废弃物收集公司——“废弃物管理公司”。这项废弃物管理事业发展触角广泛，生产众多高利润的产品——从活动厕所到防虫业，应有尽有。后来，伟恩又把原本只有 19 家连锁店的“百事达”影视公司，扩展为年收入超过 40 亿美元，旗下有 3700 家连锁店的娱乐业财团。拥有百事达影带出租店会员卡的人数，远远超过美国运通卡友。

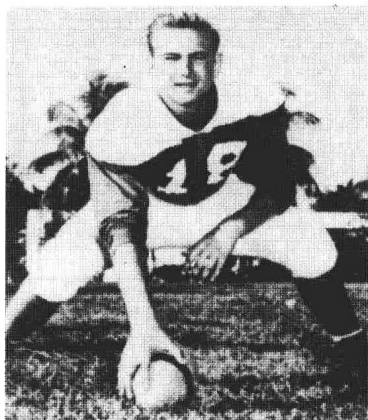
透过本书，读者将第一次了解，伟恩如何在短短的七年内，以无比的毅力、多年累积的生意技巧、天生的商业奇才，一手建立起“百事达”影视公司。1994 年，伟恩于轰动一时的维康/派拉蒙

合并案中，卖掉当时股价看好的百事达影视公司经营权，当时受到所有人的质疑。但眼光远大的惠善佳知道，虽然要好几年，甚至数十年後，新的科技发展才会对百事达的主要业务——“录影带出租”——形成不利的影响，但是这种隐然难见的威胁，会一直成为公司经营的负面因素，并且压抑股票的表现。然而要把百事达扩展为成熟、多角化经营的娱乐王国，则需拆资庞大，因为这一行许多珍贵的视听资产，都已由别的大型娱乐企业所持有，喊价过高，尽管百事达称雄影带出租业，仍然根本无力负担。

他是一位内心复杂的男人，总是驱使自己在经营每项事业时，都要有出人意表的优异成果，因此惠善佳必须卖掉百事达。其实这只是表面的原因，伟恩那双冷酷的湛蓝双眼，犀利无比，似能穿透你的灵魂，却从未吐露走出百事达的真正原因。伟恩目前仍拥有规模无人能及的职业运动事业，同时拥有“迈阿密海豚队”、“佛罗里达马林鱼队”、“佛罗里达豹队”，以及位於迈阿密的“裘罗比”球场。伟恩·惠善佳新近又买下一家小规模固体废物处理公司，让我们不禁要猜，他是否要建立第三个价值数十亿美元的大企业（编者按：伟恩目前投资二手车商场，1996年10月底开幕，规模称雄全世界，有1200辆以上的车可供客户在电脑及网路上挑选）。



上左:伟恩高中毕业纪念册里的留影,当时是 1955 年。



上右:高中时的伟恩是美式足球校队中锋,校队的队名“豹”,就是他命名的,数十年后伟恩取得职业美式足球队经营权,队名还是“豹”。



下:前排左一是高三时的伟恩,他高中时也打棒球校队,担任三垒手,但教练觉得伟恩的足球比较行。



左:创业伙伴,由左至右分别是班特拉克、伟恩、伟恩的妹婿哈德森、麦尔、伟恩的父亲哈利,摄于1970年。

下:1973年伟恩的废弃物管理公司在纽约上市
买卖,右二为伟恩,左二为班特拉克。



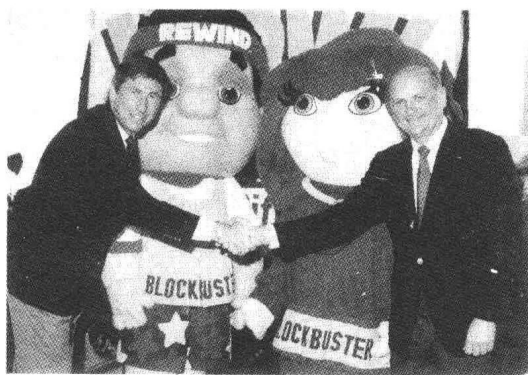
左:伟恩和班特拉克在公司的垃圾卡车前留影,经过70年代的大肆购并,1984年伟恩离开废弃物管理公司时,该公司年营业额达十亿美元,称霸废弃物收集业。



上:1987年,麦尔克硬拉着伟恩参观他经营的百事达,使得之前不喜欢影带租售的伟恩观念突变,决定入主这家录影带租售连锁店。

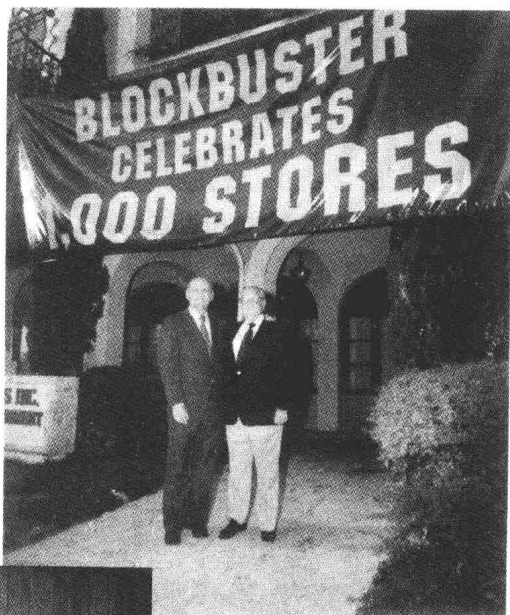
下:1989年4月27日,百事达上市,伟恩看着荧幕上显示的第一笔公司股票交易。



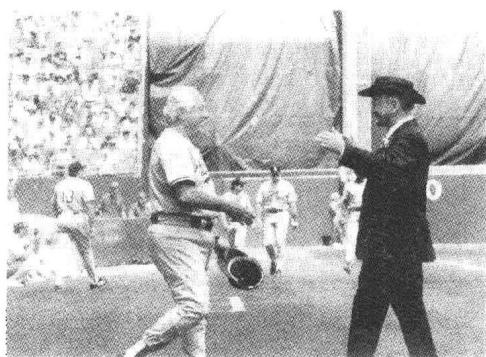


左:百事达以老少咸宜的风格自豪,绝不租售限制级电影,伟恩为了推广这个理念,从麦当劳把葛鲁伯挖角过来,使整个百事达连锁彻底麦当劳化。

右:1989年9月,百事达第1000家分店成立于罗德岱堡,伟恩和父亲摄于店门口。1987年伟恩刚买下百事达时,该企业仅有8间分店、11家特许店。1994年时,该公司已有3700多家分店,据点遍及10国。

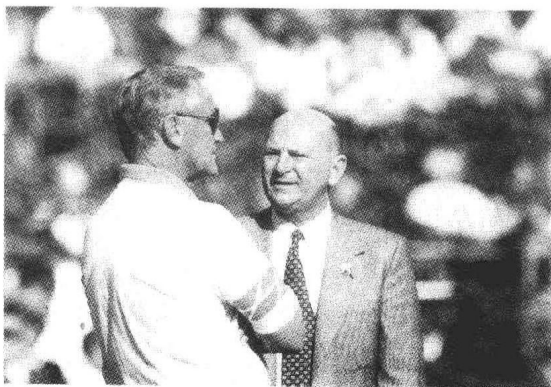


左:右起为百事达的董事会成员伟恩、艾伦、麦拉克、伟恩的购并搭当贝拉德、另一董事克罗方,而唐·楮林未出席。摄于1994年9月29日,伟恩为百事达完成第110笔兼并案。

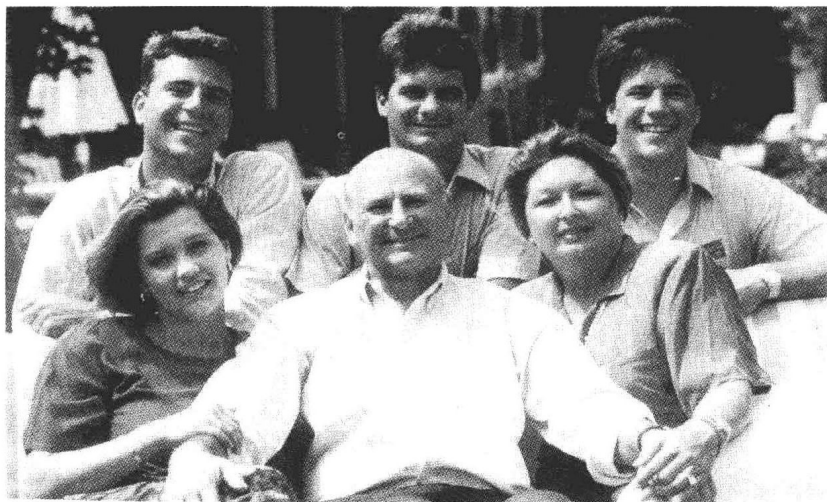


左:1993 年马林鱼队成立后的第一仗,对手为道奇队。右为伟恩,左为道奇队名教练拉苏达。

下:1994 年马林鱼队参加比赛,伟恩向观众挥手。左起是球队总经理史麦力、事业伙伴兼徒弟贝拉德、妹婿哈德森、哈德森之子、父亲哈利。



右:伟恩和迈阿密海豚队的教练舒拉。



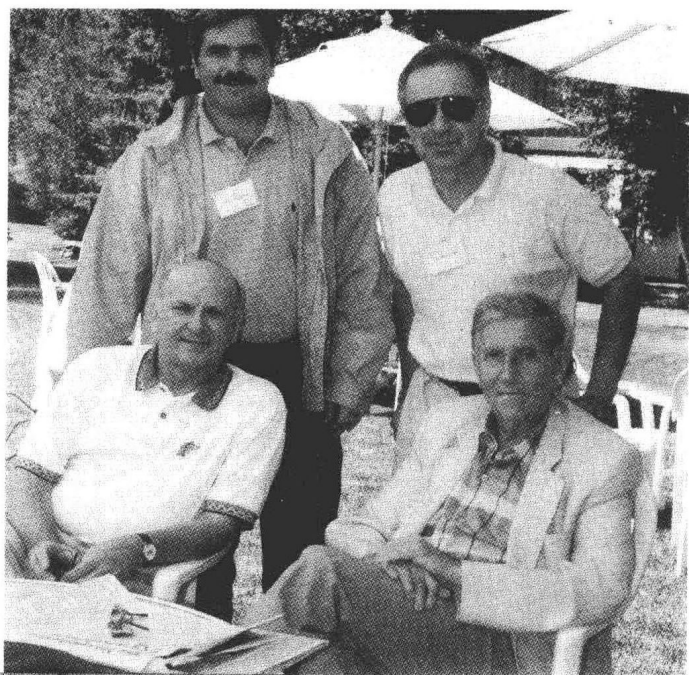
上: 伟恩的全家福。前排右一是第二任太太玛蒂·潘(前左一)和雷(后左)是玛蒂和前夫所生,史考特(后左)和小伟恩(后右)则为前妻所生。由于事业奔波,伟恩的第一次婚姻以离婚收场。



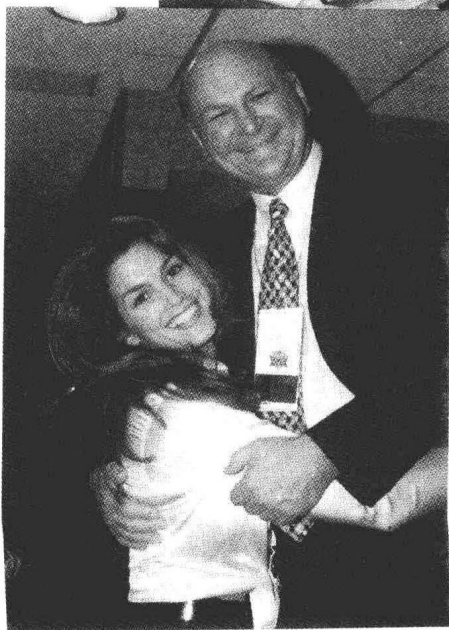
左: 伟恩、玛蒂和他的劳斯莱斯摄于豪宅之前。

右: 伟恩从少年时就爱飙车, 这张照片是 1985 年在赛车学校所摄。

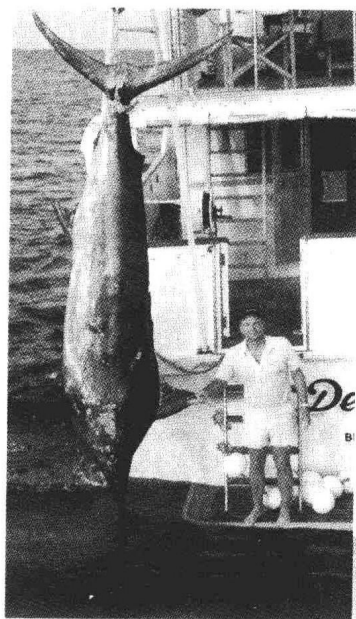




上:贝拉德和伟恩和甫购并派拉蒙影业的维康公司达成惊天动地的合并,后排右为维康总经理白翁迪,前为董事长雷德史东。

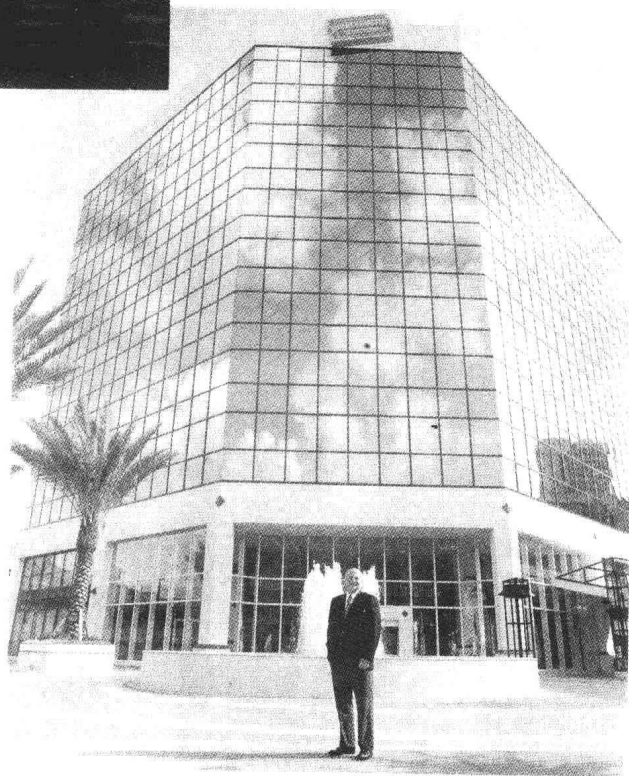


左:伟恩在娱乐界的影响力巨大无边,连超级名模特儿辛蒂克劳馥见了他也热情相拥。



左:伟恩最爱去澳洲钓马林鱼,当地政府规定1000磅重以上的马林鱼才能钓上船,伟恩钓上的这尾得放回海里。

下:伟恩站在罗德岱堡的百事达总部前,就一个1962年在家乡创业的男孩子而言,伟恩的成功如今在乡里人尽皆知。



目 录

一 别人的垃圾是我的宝

打从一开始,他就懂得经营银行及政界关系———— 1

二 垃圾变黄金

十个月就并吞一百三十三家公司,公司股票
上市———— 38

三 与主管当局斗法

猎取时的兴奋、刺激,才是伟恩向高难度挑
战的原因———— 68

四 风云再起

找不到证据的内线交易,这不过是玩玩而已———— 86

五 录影带出租业大进击

管他的,只要百事达有他说的一半好,就值
得去看看———— 110

六 快速前进

麦当劳花三十年做到的,我三、五年就要看到———— 134

七 唯我独尊

影带租售业的霸主,同时控股最大有线电视
业者———— 180

八 勇往直前

谈判专家的原则：不可以爱上这个行业。然而……—— **227**

九 从NFL进军大联盟

伟恩的话比较有说服力。他说：我就是资金来源—— **277**

十 横跨三大职业运动

我从没假装是曲棍球迷，我也不算棒球迷，这都是生意—— **308**

十一 维康：棘手的企业合并案

影带租售业的马林鱼，这回遇上影视业的大鲸鱼—— **338**

十二 百事达之后

与维康合并，掩饰了百事达的致命缺点，下个目标是……—— **371**

一 别人的垃圾是我的宝

伟恩·惠善佳正耐心十足地坐在威柏·波特的木造房前。波特这间房子，是罗德岱堡西边，绵延好几英里的美洲蒲葵矮木丛原中，唯一一所房子。波特站定身子，看到这个一头金发、瘦巴巴、有个“惠善佳”这么个奇怪姓氏的年轻小伙子，又来找他时，心中不禁暗笑。风水真是星移斗转了，1962年的佛罗里达南部，居然会有白人要看黑人的脸色。这个小伙子已经来找波特好几天了，一直要波特把一辆垃圾车和垃圾收集路线卖给他。不过波特还不愿点头，因为还不到时候。“不行，伟恩。我想自己一个人拼拼看，所以不想把生意卖给你。”现在已88岁高龄的波特，还清楚记得伟恩当时的回答：“好吧，如果你真的不愿意，那我也没辙。不过，要是你改变心意的话，我会再来找你谈。”

收垃圾这行慢慢变了，生意越来越具竞争性，有些纽约来的意大利人，开始进来抢生意。波特发现，他自己的垃圾路线，已经被一家有全新垃圾卡车的垃圾公司给抢走，这是收垃圾这行常见的一种竞争战术。现在，又来了个叫惠善佳的小子死缠着他，要波特把生意卖给他。波特回忆道：“他不是搞帮派的那种人，他只是想进这行而已。”经不住惠善佳再三央求，四顾茅庐后，波特终于卖给惠善佳一辆破旧的卡车，20个客户，包括一家杂货店、一家加油站、以及罗德岱堡海岸边几家旅馆。这整个路线，一个月可赚进500美元。

对当时年方25岁的惠善佳而言，这是个他所需要的事业起

点。他先向他岳父借了500块美金，买了一辆卡车及垃圾路线；就在1962年2月14日，惠善佳成立了他的“南方卫生服务公司”。靠着那辆破卡车起家，惠善佳后来建立了全球最大的垃圾处理公司——废弃物管理公司（Waste Management Inc.）。当时，伟恩爸爸的营造生意已经垮了，那几年，伟恩一直帮家里一个朋友管理垃圾收集的事业。不过，为别人工作不是惠善佳家族的作风。现在他自己创业的机会来了，“南方卫生服务公司”成立不到一天，惠善佳就签到一位新客户——一名凯迪拉克汽车经销商。自此，惠善佳展开了他个人的事业生涯。

※

※

※

珍·惠善佳正在伊利诺伊州常青公园市的玛莉医院等着分娩，接生的医生看看产妇的情形，觉得不太乐观。即将出世的婴儿是男孩，屁股先露；生产拖太久了，而且是难产。再这样下去，母子都有危险。在不得已的情况下，医生把婴儿的一条腿给折断，好让小孩赶快生下来。虽然状甚粗鲁，伟恩·惠善佳还是在1937年12月29日来到这个世界。伟恩出生后，医生用硬纸板把他的腿固定起来。虽然腿一出生就折断，伟恩却早在九个月大时，就开始走路了。

小男孩的父母亲后来叫他伟恩，他爸爸杰利特·哈利·惠善佳，是他爷爷哈姆·惠善佳五个孩子中最小的儿子。伟恩的爷爷在他出生前两年就去世了。不过，伟恩从他爷爷那儿，继承了强烈的家庭观念、辛勤的工作习惯，以及精明的生意头脑。

哈姆在23岁时，从荷兰搭乘“荷兰美国商轮”，在1893年来到美国这个新世界。抵达美国后，他到芝加哥投靠一个表兄弟。以