



哈佛商魂

12位精英传奇和69条商规评点

李转良 编著

天津人民出版社

全美500家最大公司的高级经理1/5出身哈佛
哈佛商学院被誉为资本主义西点军校
哈佛商规——全球工商人士追逐成功的圣经
哈佛商业精英——哈佛商规最完美的诠释

712.3

责任编辑:刘晓津
封面设计:每日工作室

哈佛商魂
——12位精英传奇和69条商规评点

*

天津人民出版社出版
(天津市张自忠路189号)
唐山市胶印厂印刷 新华书店经销

*

850×1168毫米 32开本 14.5印张 350千字
1997年9月第1版 1997年9月第1次印刷
印数:1—10000

ISBN 7-201-02930-4
F·375 定价:22.80

哈佛商魂

——12 位精英传奇和 69 条商规评点

李转良 编著

天津人民出版社

目 录

第一章 里甘——金融“暴君” (1)

- “我喜欢金钱,这是禀性,也是正业。”他将职业与爱好治于一炉,真理与情感,铸成一剑,驰骋商场,所向披靡。可是,凡事要求严格了一点。

• 点评 • 哈佛商规 1、2、3、4、5

第二章 大卫——大通银行的掌门人 (36)

- 洛克菲勒家族的继承人,华尔街翘楚,相信一切靠自己的商业巨子。当有人问起为什么大卫总远离别人的观点时,“这里有一个很简单的秘密。因为我是银行家兼外交家,没有谁能对金钱板起脸来的”。大卫如是说。

• 点评 • 哈佛商规 6、7、8、9、10

第三章 格帝——石油帝国的建造者 (77)

- 狡黠的目光巡视着每块角落。他不放过任何一个赚钱的机会。格帝的石油政策最成功之处在于,以充分的信心制定长远的战略规则,强硬、顽强、冒险是他的座右铭。

• 点评 • 哈佛商规 11、12、13、14、15、16、17、18

第四章 亚马尼——引发石油危机的清教徒 …… (117)

●一手拿着古兰经,一手把着石油的筏门。出生贫苦,却能每日与沙特国王共进午餐。他最厉害的一招是心平气和地重复一个又一个问题,直致把对手的老底都掏出来。亚马尼,世界上最难对付的人。

• 点评 • 哈佛商规 19、20、21、22

第五章 麦克纳马拉——无坚不摧的猎鹰 …… (147)

●人与电脑的综合体,美国政府最伟大的公仆,商战中的猎鹰。当过美国国防部长的他,大脑就是台“电脑”。他吸收资讯,加以发表,昭昭的能力,可以达到完美的艺术境地。

• 点评 • 哈佛商规 23、24、25、26、27、28

第六章 霍格——永远的救星 …… (184)

●以高瞻远瞩的个性化手段两度扭转公司的困境。霍格本性就有某种东西在为他自动地选择最可能成功的机会。因为对信念的执着,才可能左右逢源。不由使人想起他说过的——一句意味深长的又切中要害的话“经验之路无捷径。”

• 点评 • 哈佛商规 29、30、31、32、33、34

第七章 王安——中西合璧的亿万富翁 …… (216)

●小型电脑普及人,办公室自动化电脑系统的先锋。为在美八十万华裔的首富,五十年代创业,八十年代执电脑界之牛耳。王安博士既有中国人刻苦耐劳、平和待人、知人善任的素质,又有美国人冒险进取的作风。

• 点评 • 哈佛商规 35、36、37、38、39

第八章 格雷厄姆——纸老虎的传说 (255)

- 凭藉超人的胆魄和良好的个性素质,成为美国颇负盛名的《华盛顿邮报》等报纸的发行人,巨额的金钱使他成为政治舞台的资本。格雷厄姆可以嘲弄所有人,并一心一意的吞并别人。

• 点评 • 哈佛商规 40、41、42、43、44

第九章 比尔·盖茨——金钱皇帝 (288)

- 电脑革命的始作俑者,世界跟随他步入信息高速公路时代。
“我们成功地设立了工业标准,以合理的价格设计电脑用户真正想要的产品……我们绝不会因为缺乏对技术应用的远见而被抛在后面,而是要下定决心使已有优势继续扩展!”

• 点评 • 哈佛商规 45、46、47、48、49

第十章 利斯——异国受勋的圣斗士 (328)

- 野心勃勃的工作狂,全神贯注、信心十足,使法国福特汽车公司起死回生。因此法国政府授予他荣誉勋章,利斯却说:
“该享有一切功劳荣誉的,是实际上起来实行的人,他在脸上蒙满尘土血汗,勇敢地奋斗,一而再,再而三地犯错,因为任何努力都必然会有缺失。一事不做的人,不论愤世嫉俗或玩世不恭,或骄奢淫逸,都为史册上的黑白照片,虽生犹死,那种灵魂上只有五分钟热度的人,一无是处。他们不会懂得伟大的奉献情操,高度的荣誉感,坚毅的信念,崇高的热情,不会懂得什么是震天撼地的男子汉。”

• 点评 • 哈佛商规 50、51、52、53、54、55、56

第十一章 兰德——“瞬间变永恒”的企业家 …… (362)

- 世界上最富有成果的著名企业家,所获专利达二百多项。瞬间显像相机的发明者,其新颖的极富挑战性的思维震惊世界,技术的更新和观念的转变使兰德的企业前景更加广阔。

· 点评 · 哈佛商规 57、58、58、59、60、61、62、63

第十二章 沃尔克——拯救美国的财经专家 …… (396)

- 一个好胜的犟人,聪明睿智、果敢顽强的理财行家,使数度陷入困境的美国货币商业体系得以渡过难关。作为美国联邦储备委员会主席,制造了不可替代的“沃尔克时代”。

· 点评 · 哈佛商规 64、65、66、67、68、69

第一章

里甘——“金融”暴君

唐纳德·托马斯·里甘，出身贫穷，但却生财有术。他曾在美国股票市场上兴风作浪，在华尔街翻云覆雨。在下属眼中，他是一位畏而远之的“暴君”；在金融界里，他是一个财雄势大的人物。他从华尔街大亨变为美国财政部长，政治上的成功又使他的事业如虎添翼。

个人档案

唐纳德·托马斯·里甘，美国马萨诸塞州人。1940年毕业于哈佛大学。二战时，参加美国海军陆战队。退役以后，进入华尔街著名的一家投资公司——梅里尔·林奇·皮尔斯·芬纳·史密斯公司工作。从此，他平步青云，直至在里根政府中担任财政部长、白宫办公厅主任。在职期间，他访问过中国。1987年，他卸任返乡。

作为财政部长，你在我们的历史上播下了意义最为深远的税收改革的种子。作为办公厅主任，你孜孜不倦并卓有成效的为我们向国会提出的政策、纲领进行工作。你帮助了我，我们感谢你。愿上帝赐福与你。

——美国前总统 罗纳德·里根

1. 丈夫为志，穷当益坚

唐纳德·托马斯·里甘，1918年12月21日出生于美国马萨诸塞州的坎布里奇市，家境贫穷。他的父亲威廉·F·里甘曾是一名警察。1919年，波士顿市的警察举行了一场史无前例的大罢工。当时，马萨诸塞州州长卡尔文·柯立芝下令，把波士顿市每一个参加罢工的警察解职，而派遣一批包括威廉·F·里甘在内的警察去接替，但是老里甘拒绝服从命令，自动辞职不干。历史总爱开玩笑，68年后，他的儿子唐纳德·T·里甘也向里根政府提出了“辞去美国总统办公厅主任的职务”。

唐纳德·托马斯·里甘虽然家境贫寒，但他穷助益坚，凭得自身的才学获得了一笔奖学金，这使得他有机会进入贵族学府哈佛大学深造。1940年，他在哈佛大学毕业，得到文学士学位。虽然他在这所大学的主修科是英语，但由于他和美国前总统肯尼迪是同学，因而对家财亿万肯尼迪家族无限羡慕，遂产生了边读书，边生财的念头。他通过组织学生旅行团的办法，在1940年哈佛大学毕业之前，净赚了5千多美元。这在当时是一个不小的数字。

哈佛大学毕业之前，里甘就已经有了离开校门之后经商的打算。他知道，要想在商场上立于不败之地，必要的条件之一是具

备法律知识。因此，他在哈佛大学毕业之后，又进入哈佛法学院进修，但仅读了2个月，就在日本偷袭珍珠港事件发生之前退学，投入美国海军陆战队。1942年，他被美国军部遣派到太平洋战区。在关岛和冲绳岛率领军队作战后，被调回美国，担任北卡罗来纳州拉朱尼军营后备军官学校的主持人，随后被提升为中校，然后在1946年退伍。

2. “我喜欢金钱，这是禀性，也是正业。”

里甘于1946复员回家时，已是两个儿女的父亲了。为了养家，他没有回哈佛法学院去攻读法律，而是在同年进入华尔街一家投资公司——著名的梅里尔·林奇·皮尔斯·芬纳·史密斯公司工作，初时当会计行政学员。“我喜欢金钱，”他当时说得很坦率，“在我看来，这是禀性，也是正业。”

他把职业与爱好冶于一炉，在梅里尔·林奇公司的职位步步高升。他本人的努力，加上他和这家公司创办人之一查尔斯·梅里尔的友情，特别是因为他的妻子白查南(Buchanan)的舅父温特罗普·史密斯是这家公司的五大股东之一的关系，他在这家公司里青云直上，在短短8年时间里从一名受雇的股票经纪，摇身一变而成为这家公司的股东。他在1960年至1964年在这家公司任秘书和行政管理处主任，1964至1968年任执行副总裁。1968年，他登上了这家公司的总裁宝座。他当时年仅40岁，成为这家公司历史上最年轻的总裁。3年之后，他担任这家公司的董事局主席和行政首长。从1971年至1981年在里根政府中担任财政部长，他除了在梅里尔·林奇公司里任职之外，还在美国其他机构及团体中担任要职，其中包括在1972年至1975年担任纽约股票交易所董事局副主席、曾任查尔斯·E·梅里尔信托公司理事、美国投资银行家协会会员等。他曾在1978年11月访问过中国。

3. “我凡事要求严格，但我不是一个粗暴的人。”

打从 60 年代中期在梅里尔·林奇公司担任执行副总裁起，里甘就逐渐成为华尔街一个财雄势大的人物。如今，只要一提起华尔街，人们马上就同世界上最重要的金融中心联系起来。

华尔街是曼哈顿岛南端一条狭窄的短街，勉强可容两辆汽车通过，步行六七分钟就可走完。华尔街及其附近一带，原先是印第安人的定居地。1664 年，印第安人把这块地皮以 24 美元卖给荷兰殖民者，荷兰人筑墙为界，华尔（Wall）街的名称即由此而来。华尔街是在第一次世界大战期间，美国变成国际债权国以后成为世界主要金融中心的。华尔街通常泛指美国的全国金融市场，因为许多参加金融市场活动的主要金融机构和商行都设在这个地区，以这条街为中心。

自 1929 年以来，华尔街已发生 9 次股市暴跌，其中 4 次暴跌之后美国经济仅出现过短时期的下降，只有 1 次暴跌之后发生了经济大萧条，这就是 30 年代大危机。

1929 年 10 月 24 日上午 11 时，华尔街股市开始暴跌，美国报刊物这一天为“黑色星期四”，其源出于耶稣殉难日被称为“黑色星期五”。股市暴跌引起了 30 年代大萧条：众多银行倒闭，不少老板与破产者跳楼自杀，血染华尔街，1/4 的工人失业，200 万人到处流浪，百业凋蔽，阶级矛盾空前尖锐。如果自股市开始下跌时算起，从 1929 年 9 月 3 日至 1932 年 7 月 8 日，道·琼斯工业股票的价值共减少了 89%，是现代史上美国经济在和平时期遭受的最大的一次损失。

30 年后，道·琼斯工业股票价值仍然损失，但经济却强劲增长。美国国内购买美国股票的人有几千万，可是它们当中的绝大多数，只有在股市风浪中载浮载沉的份儿，而没有反手为云，覆

手为雨的能力。正如美国《人物》(People)周刊一位名叫大卫·贝克维斯的作者,在该刊1981年12月14日一期中一篇谈唐纳德·托马斯·里甘的文章里所说的,有能力在美国股票市场上兴风作浪,使熊市变为牛市,或者相反的人,是像这位里甘先生过去那样在美国以至全世界最大的投资公司里担任最高职位的人。

然而,里甘越来越难与人相处的坏脾气,也逐渐传遍整条华尔街。他曾粗暴地责骂下属。他在下属眼中,是一位畏而远之的“暴君”。“我骂过许多高级人员。”他承认。但他替自己的暴躁脾气和粗暴态度解释:“我凡事要求严格,但我不是一个粗暴的人。”他说:“我要求高标准,要求下属做事情达到我所定的标准。如果他们做不到,我就请他们另谋高就。”

4. 身在华尔街,心在华盛顿

罗纳德·里根在1980年11月的大选中当选美国总统之后,提名里甘担任财政部长。任命里甘为财政部长的决定虽然普遍受到金融界的欢迎,但也多少使他的同僚们感到意外。在他们中间,里甘尽管被认为是非常自行其是的人,但也享有绝顶聪明的声誉。

华尔街人士缘何大感意外?理由是:里甘不是里根的核心集团成员,也不是一名坚定的保守派。于是,熟悉内情的人都知道,里甘早就官瘾大发,早就身在华尔街,心在华盛顿,极想在美国政坛上一试身手,要登上财政部长的宝座。他没有能够在尼克松和福特政府中出任此职,已使他大感不快。他不甘心失败。他是共和党人,他本人全力以赴,并且拉妻子白查南上阵协助,在共和党人的要人中拉关系。他终于搭上了曾任美国汇券与交易委员会主席,后来担任里根竞选总统运动的经理人的威廉·卡塞(William Casey)的关系,又由卡塞的穿针引线,击败了争夺财政部长职位的领先者——美国万国宝通银行(Citibank)主席华尔特

·莱斯顿 (Walter Wriston)，而把里根政府中的“财神爷”职位弄到手，卡塞本人也在里根“登基”之后出任中央情报局局长。

里甘“商而优则仕”的愿望达到了，但是他却感到财政部长这个官并不好当。他由于把梅里尔·林奇公司发展成华尔街的最大和最富有创新精神的商行而受到人们的高度尊重，但他的大多数华尔街同仁却更多地把他看作是一个经理兼行政管理人，而不是一位政策分析家。确实，由于没有经济政策问题公开发表过意见，他并不比自己在银行里同等地位的人那样有名气。从政之初，舆论普遍认为，他是金融投机市场的专家，却不是管理国家财政的能手。他可以随意地在他 1972 年出版的《街上眺望》(A View From The Street) 一书中发表他对华尔街金融业与股票市场的见解，却不能在美国政府的财政部里为所欲为。一句话，他不能把他在梅里尔·林奇公司里坐第一把交椅的一套做法，搬到里根政府的财政部来，虽然他在这里坐的也是第一把交椅。

5. 每一个成功男人的背后都有一个女人。

“每一个成功男人的背后都有一个女人。”这是欧美社会人们常说的一句话。里甘背后的女人是他的妻子——安·里甘。

就在 1981 年的春天，在美国首都华盛顿的白宫举行的一个宴会上，一个女人对新上任的美国总统罗纳德·里根说：“你可能以为你得到了一个聪明的商人做助手。可是，如果他真是一个聪明人的话，为什么他竟然放弃年薪 95 万美元，每年有 6 个星期假期，一架公司供私人使用的飞机和言出必行的职位不要，而接纳现在这个伤脑筋的、常被下属反问‘为什么’的公职呢？”

这自然是一句没有诚意的，甚至有一点儿挖苦味道的话。身为白宫新贵的里根当然不是傻瓜，自然明白个中含义：唐纳德·托马斯·里甘为了当你的财政部长，放弃了多么巨大的私人利益。说

这话的女人便是里甘的妻子。会说话的人，说话贵精不贵多。安·里甘不愧为一个会说话的美国上流社会女人。她的话道出了她的丈夫出任美国财政部长之前的社会经济地位。

里甘，不是一个出身于豪门富户的人，但他从华尔街大亨变为美国财政部长，从华尔街强人变为美国财政部头号强人。他的事业之所以有今天，一半靠他年轻时长袖善舞，生财有术，一半是靠他有一个能言善道、舌粲莲花的妻子。就连里甘本人也不得不信服：男人的一半是女人。

里甘夫妇有一段被称作是“一部非常奇特的罗曼史”。

那还是里甘在美国弗吉尼亚州关提科(Quantico)的侯备军官训练学校接受训练时，一个朋友向他表示，可以为他安排一个“盲目的约会”，即男女双方初次见面的约会，他大受欢迎。在朋友问他喜欢什么样的女子时，他回答说：“高身材的白肤金发碧眼女郎。”一语定终身。他与一个这样的女郎初次会面，双方一见钟情。一年之后的1942年7月11日，他和这位芳名叫安·戈登·白查南(Ann Gordon Buchaan)的女郎举行了婚礼。这位白小姐不是小家碧玉，也不是蓬门淑女，而是美国首都华盛顿一个名门望族的大家闺秀。两人的结合，一个是下嫁，一个是高攀。以后里甘在美国金融界步步高升，在政界扶摇直上，与在华盛顿上层社会中十分活跃的“贤内助”的有力扶持是分不开的。

6. 里根打了个如意算盘

里根在大选获胜后，立即着手筹备组阁。1980年11月22日，罗纳德·里根在洛杉矶召开了“厨房内阁”会议。“厨房内阁”会议后，里根相继选定和宣布了内阁主要成员名单。12月11日，里根的发言人詹姆斯·布雷迪宣布第一批内阁成员名单，里甘名列其中。国防部长卡斯阳·温伯格；财政部长唐纳德·T·里甘；司

法部长威廉·史密斯；商务部长马尔科姆·鲍德里奇；卫生与公共服务部长班查德·施韦克；运输部长安德鲁·刘易斯；行政管理和预算局长戴维·斯托克曼；中央情报局长威廉·凯西。

1980年12月16日，里根又宣布，任命：国务卿亚历山大·黑格劳工部长雷蒙德·多诺万。

12月22日里根宣布，任命：内政部长詹姆斯·瓦特；住房和城市部长塞缪尔·皮尔斯；能源部长詹姆斯·爱德华兹。

12月23日里根宣布，任命：总统国家安全事务助理理查·艾伦；总统内政事务助事马丁·安德森；农业部长约翰·布洛克。

1981年1月7日，里根宣布，任命：教育部长特雷尔·贝尔。

由此看出，里根内阁有三个特点：

(1) 具有浓厚的保守主义思想的人占大多数，但也吸收一些温和派人士。

(2) 里根注意平衡不同利益集团，兼顾东西南北中各个地区利益，内阁班子具有广泛性。

(3) 已任命的内阁成员最大的67岁，最年轻的34岁，平均50多岁。多数人具有丰富的金融和经济管理经验，经济学家、金融家和实业家占大多数，其中不少人在尼克松、福特政府担任过要职。这表明里根将把调整和振兴经济作为新政府的主要任务。

人们不会忘记，里根就职后在第一个国情咨文的结尾曾感情洋溢地说：“我们能给我们的子孙留下一个还不起的巨额负债和一个残破凋零的经济，我们也能留给他们在这片国土上的自由，在这片田地上每个人都有上帝意欲我们变成的那种人的机会。所有这些，要求的只是一点普通常识并且承认我们自己的能力。我们团结起来就可以为美国创造一个新的开端。”里根热衷于发展美国经济。他需要像里甘这样的人才。因为他知道，他在就职演说中答应美国人的经济复兴的承诺不能成为空谈。于是，他拨弄着他的如意算盘，请里甘入瓮，里甘也自然正中下怀，欣然受命。

7. “他真正懂得把世界联系起来的方式。”

1981年7月，里甘在众议院筹款委员会作的证词中提出了一些类似总统罗纳德·里根的经济顾问们所提过的建议。他提倡实行一项由三部分组成的刺激税收的计划：对企业实行更迅速的资本贬值，以最大限度为21%的幅度削减资本收益税，扩大个人所得税等级的范围，以抵销因通货膨胀而引起的各项开支的增加。里甘认为，如果颁布一项法令，制约联邦开支总额的增长，就能够在不使通货膨胀恶化的情况下消减税收。他坚定地认为，消减税收将有助于经济的增长。

总统里根在其就职演讲中说：“现在是时候了，应当重新唤醒这个工业巨人，使政府能够重新量入为出，减轻我们惩罚性的赋税负担。这些将是我们的第一批优先任务，在这些原则上绝不会妥协。”里根在向参、众两院联席会议发表国情讲话时，提出了他的长达300页的“经济复兴计划”。这个庞大而复杂的计划，概括地说，就是“三砍一稳”：大砍联邦预算开支，平衡预算；大砍个人和企业的税率，刺激储蓄和投资；大砍政府下达给企业的规章条例，发挥企业的积极性；制定一项稳定的货币政策，实现“没有通货膨胀的经济增长。”里根的《经济复兴计划》是其经济政策的集中表现，反映了里根经济学的中心思想和主要内容。

里根的《经济复兴计划》关于削减赋税部分的主要内容是：

——大幅度削减所得税边际税率，以增加对工作和投资的刺激。

——实行折旧改革，削减企业税的主要途径是加速折旧。

里甘对里根提出的《经济复兴计划》大加赞赏，二人一拍即合。

路透社曾针对里根的《经济复兴计划》报道说，西方国家领