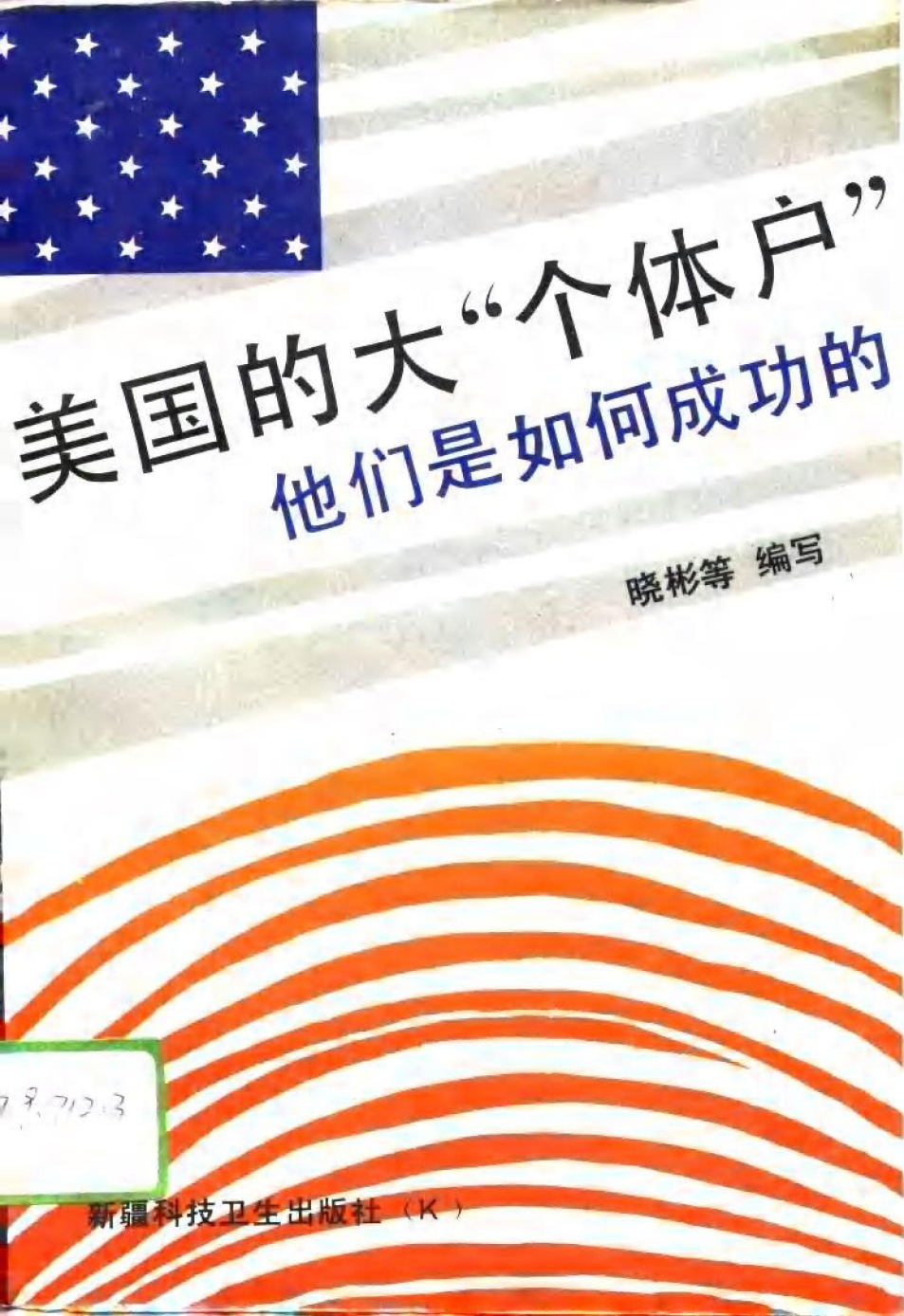




美国的大“个体户” 他们是如何成功的

晓彬等 编写

7.712.3

新疆科技卫生出版社 (K)

责任编辑 樊文丽
封面设计 吴伟

美国的大“个体户”
——他们是如何成功的
晓彬等 编写

新疆科技卫生出版社(K)出版
(乌鲁木齐市延安路4号 邮政编码: 830001)
新疆新华书店发行 新疆新华印刷厂印刷
787×1092毫米 32开本 6.75印张 120千字
1993年3月第1版 1993年3月第1次印刷
印数: 1—4 000

ISBN 7-5372-0444-6/F·14 定价: 4.20元

编者话

本书主要作者陈晓彬，因工作关系曾驻香港。在港期间，搜集了19世纪到20世纪中期美国一些富豪白手起家的大量资料。现将这些资料编写成书，旨在使读者了解西方市场经济，并对我国的个体工商户、乡镇及国营企业家有启迪和借鉴作用。对书中所叙述资本主义的竞争手段、是非观念等，望读者能批判地看待。由于本书反映的是美国特定时期的社会经济生活，为更接近实际，文中仍使用其当时的记量单位。

参予本书编写的还有何平、张晓悦、卢娟、李沛等。

书中不当之处，恳请指正。

编者

1992年6月

目 录

雷 克 莱

——风险“连环套”的强手…………… 1

豪 华 · 休 斯

——制片人、飞行者与实业家…………… 17

雷 洛 克

——牛肉饼大王…………… 38

苏 尔 · 柏 格 和 苏 尔 · 吉 泰

——纽约工商界的两个“太阳”…………… 50

保 罗 · 盖 帝

——石油大王的故事…………… 74

鲁 基 诺 · 普 陆 奇

——推销大王的故事…………… 92

安 德 鲁 · 卡 内 基

——钢铁大王的故事…………… 104

纽 约 工 商 界 五 巨 头

——李斯特 巴辛尼 洛兹 菲考福 佛克斯
…………… 130

附 录

美国西部开发纪略…………… 179

雷 克 莱

——风险“连环套”的强手

1966年9月的一天，在美国康涅狄克州百莱姆镇，一向安静的亚伯特·李斯特别墅，突然热闹了起来，陆陆续续有80多位客人汇聚到这里。客人们穿着大学生毕业礼服，坐在拉上窗幔的大厅里，有的喝着酒，有的喝着马丁尼。他们虽然穿的是大学生毕业礼服，可是，从他们的年纪看已不像大学生了，岁月在他们的脸上已留下太多的痕迹，他们完全没有大学毕业时那种特有的风华正茂的气质。可不能小看，这批客人无论是先生，还是女士，差不多都是美国当时颇有名气的工商界人士。他们的主要势力分布在纽约3个很有代表性的地区——华尔街、第五街和第七街。

尽管这些人不时地低声交谈，但每个人的脸上都露出期待的神色，显然，他们在等候着一位不平凡的客人。

不知是谁“嘘”了一声，暗示人们肃静。大家不约而同地向外望去，只见那位客人由主人李斯特夫妇陪着走进别墅的大门，一个仆人引导着他们穿过一片花圃，向安排好的迎宾室走来。

迎接的人们在入口处自动排成两列。大家身着大学生毕业礼服，这显然出乎新客人的意料，在他表现出极短的惊愕之后，欢迎的人群中发出了一阵热烈的掌声。“雷克莱，你辛苦了！”这句问候的话，一遍一遍地在这位新客人的耳边

响起，听起来是那样亲切，那样令人感动。此刻，米瑟拉·雷克莱暗暗地感叹着：“在这个场面，能赢得这种殊荣是多么不容易啊！”

雷克莱这一发自内心的感叹并不是没有理由的。19年前，他带着妻子离开巴勒斯坦来到美国的明尼亚波里斯时，他连一个人都不认识。19年后的今天，他在这个强手如林的国家里却受到了如此热烈的欢迎。

迎宾室里的人们心悦诚服地欢迎雷克莱，因为他获得了不平凡的成就，对工商界人士来说，他的成就纵然不是绝后的，也算是空前的。42岁的雷克莱不但赤手空拳地建立起一个拥有10亿美元资本的企业，而且把自己宝贵的经验著述出来，并通过俄亥俄大学著名教授们的审议，获得了金融学硕士的头衔。

难道他有什么超人的本事？还是请读者从以下的叙述中得出结论吧。

1947年，雷克莱带着妻子来到美国，在明尼亚波里斯定居下来。那时候，他不仅没有任何财产，而且连维持基本生活的费用都成问题。幸好，他很快在一家证券交易所找到了工作。

一接触证券交易这个行当，雷克莱的兴趣就非常浓厚。虽然每周的薪水只有50美元，但他并不计较，自己暗下决心，非把这一行摸熟摸透不可。雷克莱除了注意现行的股价变动外，还搜集历史资料，研究过去的股价走势及起落原因。他把研究结果逐一记录下来，其中有些是前人的经验教训，有些则是他自己的心得体会。雷克莱就这样一面研究，一面实际摸索，不断加深对股票行市的认识。4年之后，也

就是在他27岁时，雷克莱成了明尼亚波里斯这家证券交易所的分析员，每周的薪金也增加到110美元。

凡是有巨大成就的人，其进取心是强烈而持久的。雷克莱就是这样的一个人。

当时，对雷克莱来说，周薪100多美元的待遇是相当不错的了，况且他还受到老板的器重，前途是乐观的。可是，雷克莱并不满足，他暗自立下了一个更大的目标：在10年之内，非创建一个拥有10亿美元的企业不可！他向妻子透露了这一心愿。莫不是痴人说梦？“我希望你在赚到第一个1亿之前，先不要辞掉这份工作。”妻子的话很含蓄，语气中也表明了对丈夫的不信任。

雷克莱的雄心是不是痴心妄想呢？他是根据什么来确立自己的奋斗目标呢？

他的根据有两点：一是他在资金的运用方面有独到的见解和做法；二是他在证券交易所工作的这段时间里，通过细心的观察与分析，发现很多公司的股票价位低于其财产价值。这些股票价位偏低的公司，并不是本身的财务制度不健全，而是公司负责人没有采取适当的措施使股票升到合理的价位。雷克莱认为自己完全可以利用这一点来开拓自己的事业。这也是他创立“连环套经营法”的主要动机。

让我们先来看一看雷克莱是怎样巧妙地运用资金的吧。他在硕士论文中详细地说明了他是如何从一文不名的起点建立和发展成一个庞大的集团公司的。雷克莱在论文中还特别强调“有效的不使用现款”这一策略。他运用资金时所采取的方式有两种：一是用这一家公司的财产作抵押，获得信用贷款，再去买下另外一家公司；二是把这一家公司的财产

作为基金，去取得另外一家公司的控制权。

雷克莱常用第一个方式，他认为这个方式是最有利的。假如实际情形不允许采取第一个方式，非得运用第二个方式不可，他宁愿用现款买下某一家公司，其先决条件是：从买下的这家公司中，马上可以获得更多的、可以运用的现款。

不能小看雷克莱的这两种方式。如果抓住机遇，采用适当的方式的话，要拥有几个公司，甚至上百上千个公司，也并不完全是幻想。难怪雷克莱在移居美国仅仅几年之后就敢夸下海口，要在10年之内赚到10亿美元！

后来的事实表明，雷克莱的口气太大了。10年的时间过去了，他并没有全部达到预定的目标，在追加了将近5年的时间之后，他才成为名副其实的10亿富翁，这些都是后话，我们还是谈谈他在明尼亚波里斯组建第一家公司的事情吧。

那时，雷克莱白天要在皮柏·杰福瑞和霍伍德证券交易所做事。到了晚上，他在一个小型的补习班讲授希伯来语。一次很偶然的机会使他对速度电版公司产生了兴趣。这家公司就是美国速度公司的前身之一，它专门生产印刷用的铅版和电版。

事情是这样的：有一天晚上，雷克莱在补习班讲完课回家，在路上遇到一位名叫伍德的学生家长。这个人正在做股票生意，他是雷克莱工作的那家证券交易所的常客。两个人很熟，所以一见面就攀谈起来。他们从股票的价位，谈到雷克莱教希伯来语的情形，最后，伍德谈起他投资的一家公司，这家公司就是速度电版公司。

在明尼亚波里斯，速度电版公司是一家比较大的企业，它有最新的生产设备，有宽敞的现代化厂房。可是，它一直是个冷门公司，经营几年下来，还是没有多大起色。这家公司也有股票上市，但是股票价位始终高不起来。

雷克莱开始暗暗地注意速度电版公司的动态，这家公司成为他争取的目标之一。几年来，这家公司虽然没有多大的发展，但始终保持稳定的收益，大部分股东都把速度电版公司的股票当做储蓄存款放在那里。该公司的股票在市面上流动的数量不大，买卖也不热火。雷克莱要想获得这家公司的控制权，只有收购股票这一途径。如果不设法制造一个机会，使这家公司的股票形成强烈的卖势，雷克莱就无法达到自己的目的。

通过和伍德的谈话，雷克莱感到这是个机会。伍德是速度电版公司的主要股东之一，如果利用伍德对该公司的厌倦心理，也许可以酿成一种对雷克莱有益的“气候”。雷克莱充分发挥这次谈话的效力，使伍德甘愿找他帮忙把所持的股票尽早脱手。雷克莱还发现，伍德急于要卖掉速度电版公司的股票，决不仅仅是为了钱，其中必有其他原因。

雷克莱一回到家里，便迫不及待地翻阅与速度电版公司有关的资料。雷克莱是个很有心计的人，他在工作之余，把将来有可能被他收购的公司的资料剪贴得特别齐全。从电版公司创业时的宣传材料，到历年的各期损益表，他都详细地看了一遍。然后，他画了一张简单的曲线表，以便对这家公司的经营状况一目了然。从速度电版公司最近一期的损益表中很难看出问题，因为该公司的销售收入略有增加，盈利也比上期好。雷克莱就从公司外部的因素进行分析。他想，这

几天铅的价格大涨，每吨高达230.5英镑，这个因素对于电版业的经营一定会有影响。他认为，速度电版公司有很不错的客观条件，但是业绩平平，这就表明公司负责人的能力有限。一个应付日常工作都力不从心的人，一旦遇到意外的情况，肯定会自乱章法，一筹莫展。雷克莱意识到，目前有两个因素可以大做文章：一是速度电版公司股东们的动摇心理，一是伍德急于脱手的股票。搞得好的话，速度电版公司就会成为“连环套”策略的第一环。

雷克莱灵巧地利用了一些微妙的关系，并且竭力保持自己的良好信誉，终于以20万美元短期付款的方式从伍德手中取得了价值百万元的股票。随后，他又在速度电版公司的股票已经跌停板的形势下，用比当时议价低5%的现款付清了伍德的其余股款。伍德虽然吃了10万美元的亏，但他仍在庆幸自己把全部股票都脱手了。实际上，速度电版公司股票的价格不可能长时间大幅度下跌，因为这种股票的实际价值已经超过了市价。雷克莱对此看得很清楚。当该公司公布财务情况的前一天，雷克莱以伍德的股权融资，收购了那些小股东们急于脱手的股票。当速度电版公司的股票跃为热门股时，雷克莱已经拥有该公司53%的股权。此刻，他马上发起召开临时股东大会，并顺利地当选为董事长。雷克莱走马上任之后，把公司的名称改为“美国速度公司”。他决定将美国速度公司作为自己事业发展的大本营。

为壮大这个公司，雷克莱认真经营，使本公司股票变成强势股票。不久，他又将美国彩版公司与美国速度公司合二为一了。

在不到一年的时间里，雷克莱从证券交易所的普通分析

员一跃而成为大公司的董事长。人们会问：他哪里来这么多资金呢？的确，他在控制速度电版公司之前，手头只有20几万美元。后来，他用炒股票的方式夺得了这家公司，他的财产一下暴增了几十倍。接着，他用美国速度公司的财产作抵押，买下了美国彩版公司。这种有形的扩展，并不是雷克莱的主要收获。他的主要收获是：美国速度公司的成长和吞并美国彩版公司的成功，使他对“不使用现款”的策略信心十足，这也使他实现自己的宏图大志有了一个主要的动力。

初施计谋得手之后，雄心勃勃的雷克莱觉得明尼亚波里斯对他来说似乎是狭小了一些。要想大干一番，就应该到纽约去。于是，雷克莱果真从明尼亚波里斯到纽约来了。在纽约这个大都市，很少有人知道雷克莱的名字，当然更没有什么人知道他的“连环套经营法”，甚至没有人知道他建立美国速度公司的事情。被人冷落确实是一件痛苦的事。雷克莱后来曾大发感慨：“纽约工商界人士的眼睛是最势利的，他们只认识对他们有用的人，也只跟那些有名气的人交谈。对无名小卒，他们是不屑一顾的。”这番话无疑是他初到纽约时的深切感受。

雷克莱到纽约后意识到，要想跻身于纽约工商界，必须自我宣传一番。于是，他先在犹太籍的商人中间传播所谓“连环套经营法”。不料，他的宣传引起纽约工商界人士的反感和报界的批评。原来，米里特公司的负责人鲁易士和金融专家汉斯在几年前就企图使用“连环套经营法”来扩大自己的企业，结果以失败告终。由于失败，汉斯跑到芝加哥自杀了。从此，纽约工商界人士把“连环套”的办法称为经营上的自杀行为。

犹太人血统的雷克莱毕竟不同于鲁易士和汉斯，别人认为无法做的生意，他可以从中赚大钱，别人认为无法求发展的环境，他能想出办法来求发展。

雷克莱找到李斯特长谈了一夜。通过这次交谈，雷克莱意识到，报界的批评起了反宣传的作用，使公众知道了他的存在。目前最要紧的是尽快用“连环套经营法”的成功事实来证明自己的业绩，应该马上找一家知名度高、经营管理不善的公司。经李斯特介绍，雷克莱进入了MMG公司。这是一家拥有多种销售网络、多样化经营的公司。

雷克莱在进入MMG公司一年多的时间里，充分发挥了他的经营才能，在他的努力下，该公司的营业额扩大了两倍多。不久，该公司的主要负责人有意要退休，雷克莱不失时机地买下了MMG公司，并把它置于美国速度公司的控制之下。这样，他就在纽约奠定了第一块基石。

当时，MMG公司的另一个大股东是联合公司，这也是一家拥有几个连锁销售网的母公司。雷克莱把MMG公司的股权转让给联合公司，而从另外的渠道获得了联合公司的控制权。雷克莱控制了联合公司，也就间接地控制了MMG公司。

第一个连环套搞成之后，雷克莱继续盘算下一步，目标即联合公司的控制人之一格瑞。格瑞的重要关系公司是BTL公司，这是一家拥有综合零售连锁网的母公司。虽然这家公司经营状况不太好，但是，雷克莱凭着自己从事股票交易的特殊才能和精确的分析，认为这家公司值得投资，如果获得BTL公司的控制权，自己的企业又可以增加一个连环套了。

BTL公司的规模很大，雷克莱要想一下子获得它的控制

权很不容易。于是，他重施故技，先给人们造成一个该公司势弱的印象，然后大肆购买别人所抛售的BTL公司的股票，并把联合公司的财产抵押出去，以便将整个财力都投于BTL公司。最后，雷克莱终于获得了BTL公司的控制权。

雷克莱获得BTL公司之后，名声大振。1959年，在《财星》杂志上有一篇评论雷克莱的文章这样写道：“雷克莱巧妙的连环套是这样的：他控制美国速度公司，美国速度公司控制BTL公司，BTL公司控制联合公司，联合公司控制MMG公司。

雷克莱并不满足于控制BTL公司，他又开始研究一套新的经营方法。他把连环套中的公司进行合并，即把BTL公司、联合公司和MMG公司的各不相通的连锁销售网合并起来，形成一个庞大的销售系统。在这个庞大的销售系统中，雷克莱把MMG公司作为主干。他这样做的主要目的是为了缩短控制的通路。过去他控制MMG公司要经过BTL公司和联合公司，现在完全颠倒了过来，他直接控制MMG公司，再由MMG公司直接控制BTL公司和联合公司

由此可见，雷克莱的“连环套经营法”已有重大变化。以前是单线控制，现在是双线、甚至多线控制了。

雷克莱心目中的大帝国式的集团企业已经略有眉目，因此，他的胆子更大了，他的注意力由纽约转到了全国各地，凡是他认为有利可图的企业，他都想插上一脚。1960年，雷克莱的MMG公司用2800万美元买下了俄克拉荷马轮胎供应店的连锁网。不久以后，雷克莱又买下了经济型汽车销售网。

虽然雷克莱进行了多角化经营，而且一连买下两个规模

不小的连锁销售系统，但距他“10亿美元企业”的目标还差得很远。他明显地感觉到，必须向那些巨大的公司下手才行。1961年，拉纳商店在经营上发生了严重问题，老板有意出让经营权。这是美国最大的一家成衣连锁店，雷克莱当然不会错过机会。他亲自出马洽谈，结果以6 000万美元买下了这个庞大的销售系统。

雷克莱对“不使用现款”的策略已得心应手，所属企业像滚雪球似地不断增大，其发展速度也比以前加快了。几年中，他又买下了在纽约基层零售连锁店中居于主导地位的柯某百货店和顶好公司，还买下了生产各种建筑材料的贾奈制造公司和世界著名的电影企业——华纳公司，以及国际乳胶公司、史昆勒蒸馏器公司。这些公司都在MMG公司的控制之下。雷克莱的“基地”——美国速度公司也在不断壮大，在不长的时间内，有很多公司陆续被纳入他的控制范围，其中比较著名的有：美国最大的男人成衣企业科恩公司和李兹运动衣公司。最后，当李斯特把自己的格伦·艾登公司也卖给雷克莱时，他的企业规模已经达到理想的程度，他所拥有的资本已超过10亿美元。

雷克莱凭借“纸契”（包括合约书和抵押权状）扩大企业的做法，经历了大风大浪的考验。换句话说，他在扩展自己企业的过程中并非一帆风顺，有两次危机几乎把他苦心创建的基业冲垮。

那是1963年的事。当时，股票市场受到谣传的影响，股票价位发生变动。有一家很著名的杂志也旧事重提，批评雷克莱倒金字塔式的企业结构很有问题，这使敏感的投资者在心理上产生恐慌，有些人开始大量抛售雷克莱的股票，股票价

位也随之大幅度滑落。幸亏雷克莱在商场的人缘不错，使他在股价一路下跌的困境中，获得了至少两大企业集团的全力支持，他们连续买进雷克莱的20万股股票，总算把阵脚稳住了。可是，新的麻烦又接踵而至，而且麻烦是在他的内部发生的。当股票风波平息之后，雷克莱急需一笔现款，他打算把拉纳的商店卖给格伦·艾登公司（此时格伦·艾登公司还不在于MMG公司控制之下）。然而，MMG公司的股东们都不赞成这样做，他的这个动议不得不搁浅。不知是谁把内部消息传出去了，雷克莱随即又陷入困境，MMG公司的股票价位下跌，连美国速度公司也受到了牵连。此时，如果雷克莱没有一笔巨大的资金可以动用，他的整个企业系统就将崩溃。这种时候，真是“一文钱难倒英雄汉”，拥有众多企业的雷克莱，对于几千元的债权人也得低声下气了。因为他提款的一切渠道都被银行大亨们冻结了。另外，雷克莱集团企业中的重要人物和分支机构的负责人正在频繁约会，商讨是否应该让雷克莱继续充当企业领导。内部压力大，外部的情况也不乐观，很多投资者对雷克莱的股票表示不信任，都争着脱手。身为亿万富翁的企业家雷克莱，当然不是一个容易被击倒的人。他很快拟订了一个整顿计划，并将它提交董事会审议。经过讨论，股东们认为仍由雷克莱主持公司利多弊少，因为他拟订的整顿计划有几个切实可行的方案。

第一个方案：利用关系，说服华尔街的大亨们信任雷克莱，使他们感到只有由雷克莱继续负责经营，企业的连环套才不会解体。雷克莱如愿以偿了，华尔街的银行家们公开表示：他们对雷克莱企业的投资将不撤出。大亨们的举动起了很大的作用，雷克莱公司的股票在市场上止跌回涨。

第二个方案：缩减企业组织，关闭那些不赚钱的或利润低的商店。这一方案是为了增加现金储备。雷克莱在危机中深深地领悟到，收购别人的公司，扩大企业组织，可以运用“不使用现款”的策略。但在日常经营时，如果没有足够的现金可供调度，往往会出现被动局面。过去，雷克莱为了支撑规模庞大的公司架子，设置了很多盈利甚微，甚至根本不赚钱的商店。结果，销售机构的数量增加了，而整个企业的资金占用过多，开支很大，盈利率显著降低。股东们都批评他摆空架子。好在雷克莱并不刚愎自用，他果断地关闭了那些地点设置不妥、经营不善的店铺。这一措施居然产生意外良好的效应：一是鞭策了公司全体成员拼命干，大家都千方百计增加营业额。二是缩短了商品供应的距离，增强了供销的机动性。以前，一家仓储批发店要供应100家零售店的商品；精简后，它只要供应70—80家就可以了，而且，零售店的布局更加合理。三是减少了投资，并消除了资金占用过多的现象。

第三个方案：重用沙姆·尼曼，提升他为MMG公司的总经理。这不单纯是一个人事变动，它对雷克莱的企业具有稳定人心的作用。尼曼也是巴勒斯坦人，他跟雷克莱是同乡。他的最大长处是：不嫉妒有才能的人。尼曼的这个长处对雷克莱的事业发展起到了很好的促进作用。“识人善任，让每个人做他能做的工作，使每个人在各自的岗位上充分发挥其才干，这是使企业充满生气的一个基本保证。”尼曼曾对雷克莱强调这一点。哪一位老板不希望自己的企业人才济济？如果企业的职员都是些唯唯诺诺的庸碌之辈，这个企业还会有什么前途？讲道理容易，行动难。要招贤用能，不仅

需要老板自己有“雅量”，而且需要有一批忠于公司、慧眼识人的高级主管。有一次，尼曼向雷克莱推荐一个巡回推销员当经理。雷克莱见过这人，对他印象不太好，这个人的主管也不说他的好话。雷克莱对尼曼的推荐犹豫不决，尼曼也就不再坚持了。不久，这个人由于和主管合不来，很快就辞职不干了。后来，这个推销员被别的大公司雇用。他在那家公司干了不到半年就受到老板的器重，当了生产部的经理。由此看来，尼曼确有容人之量和识人之能。不论是MMG公司，还是美国速度公司，有很多经理人员都是由尼曼举荐提升的。因此，在出售拉纳商店的提议被搁置以后，由尼曼出任总经理，无疑对雷克莱的庞大企业会起到安定的作用。

雷克莱的企业走上正轨不到两年的时间，另一个打击又猝然来临了。1965年，MMG公司向银行借的一部分款已经到期，而贷款的银行对雷克莱表示不信任，拒绝再转期。对雷克莱来说，这个消息犹如晴天霹雳。企业刚刚实现经营正常化，一下子要付出巨额现款，这是根本不可能的。更严重的是，银行一撤回贷款，其他的债权大户对雷克莱的信心也发生了动摇，一个个都急着向雷克莱收回借款，这种火上加油的行为，使局势更为险恶。雷克莱四处奔走，托了很多关系，企图渡过难关，结果，一切努力均告失败。几位银行家要清理他的企业。在债权人大会上，银行家们都希望李斯特来接替雷克莱，并声明，如果由李斯特接管公司，银行的贷款可以转期。银行家之所以要优待李斯特，是因为李斯特的格伦·艾登公司资本雄厚，经营状况良好。出乎银行家的意料，李斯特竟一口回绝了这一提议。身为债权人的李斯特在债权人大会上给予雷克莱有力的声援，致使银行家