

谭桂兰 张源 著

世界著名企业家
經營管理成功事典

中国社会科学出版社

世界著名企业家经营管理成功事典

谭桂兰 张源 著

中国社会科学出版社

一九九四年

(京)新登字 030 号

图书在版编目(CIP)数据

世界著名企业家经营管理成功事典 / 谭桂兰等著. —
北京: 中国社会科学出版社, 1994
ISBN 7-5004-1561-3

I. 世… II. 谭… III. ①企业管理—经验—世界 ②企业家—
生平事迹—世界 Z91F279.8

中国版本图书馆CIP数据核字(94)第 04923 号

中国社会科学出版社出版发行
(北京鼓楼西大街甲 158 号)
北京华运印刷厂印刷 新华书店经销
1994 年 6 月第 1 版 1994 年 6 月第 1 次印刷
开本: 787×1092 毫米 1/32 印张: 8.5
字数: 204 千字 印数: 1-5000 册
定价: 11.00 元

前 言

社会主义市场经济的浪潮汹涌澎湃。在这灼人的巨浪面前，每个企业、每位企业家都必须为自己的生存和发展作出最明确的回答——要么成功，要么失败。人人都追求成功，个个都渴望发展。但是，商海茫茫，血雨腥风，成功之路有无捷径可走？商界驰骋，前仆后继，创业之途可有前车之鉴？

《世界著名企业家经营管理事典》，荟萃了当今世界最具特色的几十位著名企业家，按照[1]创业简历[2]经营管理理论[3]理论应用实例[4]理论赏析的逻辑结构，向读者展示了他们颇具传奇色彩的发迹过程，独具特色的经营管理理论和实战运用，概括地评述了其中的利弊得失、应用方略。这其中有“石油大王”、“时装奇才”、“交通巨子”、“春卷大王”、“管理之神”、“实业界枭雄”，相信书中所表现出来的变幻莫测的经营谋略，独具匠心的经营诀窍及经营手腕，将让您尽览商战之玄妙，创业之难艰，携您步入成功的殿堂，学会在竞争激烈的经济社会中生存和发展的谋略本领。

本书在编著和出版的过程中，得到了中国社会科学出版社领导和责任编辑王浩同志的大力支持和帮助，参阅了部分相关著作，在此，特表示衷心的感谢。

编著者 谭桂兰

一九九四年三月

目 录

前 言

阿曼德·哈默	(1)
艾尔弗雷德·斯隆	(8)
包玉刚	(15)
北田光男	(22)
本田宗一郎	(26)
彼德·维克多·尤伯罗斯	(34)
陈玉书	(45)
陈茂榜	(50)
范岁久	(57)
黄玉郎	(61)
胡忠	(72)
胡应湘	(76)
亨利·福特	(79)
金·吉列	(91)
金字中	(97)
蒋震	(103)
约翰·洛克菲勒	(110)
康拉德·希尔顿	(120)
菲力普·亚默尔	(127)
李·艾柯卡	(131)
利翁内勒·布瓦拉纳	(141)

李嘉诚·····	(146)
林挺生·····	(151)
李秉哲·····	(155)
皮尔·卡丹·····	(164)
乔瓦尼·阿涅利·····	(170)
松下幸之助·····	(176)
盛田昭夫·····	(190)
吴舜文·····	(200)
王永庆·····	(206)
邝绵绵·····	(214)
邝裕彤·····	(218)
邝周永·····	(223)
曾宪梓·····	(234)
中内功·····	(242)
亚里士多德·奥纳西斯·····	(246)
姚美良·····	(255)
杨海泉·····	(258)
邵逸夫·····	(262)

阿曼德·哈默

【传 记】

阿曼德·哈默于 1898 年 5 月 21 日生于美国纽约的布朗克斯，他的祖上是俄国犹太人，曾以造船为生，后因经济拮据，大约于 1875 年移居美国。他的父亲是个医生，兼做医药买卖。哈默是三个兄弟中最不听话但又最富于创造精神的一个。就在哈默 16 岁的那年，他看中了一辆正在拍卖的双座敞蓬旧车，但标价却高达 185 美元，这个数字对哈默来说是惊人的。尽管如此，他还是向在药店售货的哥哥哈里借款，买下了这辆车，并用它为一家商店运送糖果。两周以后，哈默不仅按时如数还清了哥哥的钱，自己还剩下了一辆车。哈默在这第一笔后来根本不算什么，但当时对他来说却属“巨额交易”中，考察了自己的竞争能力和独立开创赚钱途径的本领。

哈默中学毕业后，于 1917 年进入哥伦比亚大学医学院学习深造。然而就在这时，不幸的事情发生了：他父亲惨淡经营的公司濒临破产，回天无力，要儿子来制药厂来接替他的位置，但又不许退学。别无选择的哈默只能兼而顾之，一方面，在制药厂苦心经营，他改革了原有的经营方针和推销办法，准确预测药品供应制变化后的市场供求，从而使他的产品畅销全国。在别人紧缩企业的时候，他却扩大规模，猛增产品，工厂职工从十几人发展到 1500 多人，制药厂的声誉也提高了，他也因此成为学院中唯一的、白手起家的百万富翁，同时也是少有的、正在上大学的企业家。另一方面，在学校，他请一位贫困的同学住在一起，免费供

给食宿，条件是这位同学天天去上课，作大量笔记，晚上带回来给哈默学，记忆力特强的哈默就是通过这些笔记应付考试，写学业论文。1921年，哈默在大学毕业两年后获得了博士学位，并被保送到纽约市贝尔维尤医院当医生。

1921年6月，23岁的哈默正准备去医院报到时，听说苏联乌拉尔地区疫病蔓延，他出于同情心，同时也想借此锻炼自己，大胆决定将公司以200万美元卖掉，而买下了一座野战医院及其装配所必需的医药用品和各类医学器械，怀着一颗充满爱与关怀的心，踏上了东去的征程。难能可贵的是，在苏联经过4年帝国主义战争和3年国内战争，帝国主义的武装干涉和封锁，已是饥荒严重，饿殍遍野的最困难时期，哈默谢绝了各种优待，而和苏联人民一起承受着战争的苦难，开矿山，办工厂。可以说，哈默发迹的起点是在苏联。

1924年列宁逝世后，苏联开始实行企业国有化政策。哈默知道在此办企业的道路已走不通了，就乘机大量收购沙皇时代的艺术珍品，其中包括绘画、瓷器、金银珠宝等。1930年，哈默告别了居住10年的苏联，带着妻儿和大量珍宝返回美国。返回美国以后，哈默在纽约和洛杉矶办起了艺术馆。由于哈默手中的艺术品非常珍贵，所以他的艺术馆轰动一时，生意兴隆，赚了大钱。

在此之后的25年里，哈默从事过酿酒业、饲养业和新闻广播事业，并介身于金融和慈善事业，他充分发挥了他的才能，在他所从事的各项事业中，都取得了奇迹般的成功，成为一位万能商人。1956年，已经58岁的哈默，正打算从商界退隐，颐养晚年的时候，一个偶然的机遇，使他又投身于石油这项全新的领域，从而把自己的事业推向顶峰。西方石油公司在哈默的领导下，经过二十几年的努力，已经成为一个业务遍及世界各大洲的多种经营的跨国公司，哈默本人也成为饮誉全球的企业巨子。

哈默的成功之道时常受到同行们的羡慕和嫉妒，人们说他交了“好运”，有“鬼才”等。的确如此。然而，他的“好运”是因他“见缝插针”才交上的，他的“鬼才”也是因其“匡救一篲”而闻名遐迩。

【经营管理理论】

“见缝插针”的实质就是抓住时机，尽量利用一切可以利用的机会，采取行动，达到预期的目的。如果把“缝”看作是一种机遇的话，“见缝”则是说要善于发现机遇，捕捉机遇，然后不失时机地“插针”，充分利用机遇，实施自己的宏伟蓝图。在商业领域里，“见缝插针”一直是许多精明之人信奉的生意经。

“匡救一篲”的意思是，探求别人功亏之因，寻机“一篲”，深入开掘，锲而不舍，进而获得九仞之效。“为山九仞、功亏一篲”。九仞高的山，就差那么一筐土而不能完成，不能不令人深感惋惜。企业家在纵横交错的生产经营活动中，由于人力或物力上的种种原因，只欠最后一点功夫而致前功尽弃的憾事古今有之。然而，这“一篲”之亏，往往又会给智者带来“一篲”之机，只须尽“一篲”之功，便可取得九仞之效。“匡救一篲”之计，就是通过匡正和挽救他人的失误，而获得创造性机遇的谋略。

【事 例】

1921年8月，阿曼德·哈默在经过漫长旅途之后，风尘仆仆抵达莫斯科。哈默在苏联的考察中发现，这个国家地大物博资源丰富，但人们却饿着肚子，为什么不出口各种矿产品去换回粮食呢？哈默直接向列宁提出建议，并很快得到了列宁肯定的答复，于是哈默取得了在西伯利亚地区开采石棉矿的许可证，从而成为布尔什维克苏联第一个取得矿山开采权的外国人，美苏之间的易货贸易也由此开始。哈默通过他后来在莫斯科建立的美国联合公司沟通着30多家美国公司同苏联做生意。一个偶然的

发现，使哈默又萌生在苏办铅笔厂的念头。有一天，他顺便走进一家文具店想买支铅笔，但商店里只有每支铅笔售价高达 26 美分的德国货，而且存货有限。哈默清楚地知道同样的铅笔在美国只需 3 美分。于是他拿着铅笔去见苏联主管工业的人民委员克拉辛说：“您的政府已经制订了政策要求每个公民都得学会读书和写字，而没有铅笔怎么办呢？我想获得生产铅笔的执照。”克拉辛答应了他的要求。于是他以高薪从德国聘来技术人员，从荷兰引进机器设备，在莫斯科办起了铅笔厂。到 1926 年，他生产的铅笔不仅满足了苏联全国的需要，而且出口到土耳其、英国、中国等十几个国家，哈默从中获得了百万美元以上的利润。

30 年代哈默从苏返美时，美国正处在经济萧条时期，所有企业家都在为保存自己而努力，而哈默却在寻找新的机会和市场。那时罗斯福正在竞选总统，他听说只要罗斯福登上总统宝座，1919 年通过的禁酒令就会被废除，以缓解全国对啤酒和威士忌酒的渴望。随着产酒高潮的到来，酒桶的需求量将会空前增加，而市场却没有酒桶。于是不失时机的从苏联订购了几船桶板木，在新泽西州建了一座现代化的酒桶厂。当禁酒令废除之日，他的酒桶正从生产线上滚滚而出，被各酒厂高价抢购一空。继而他又干上酿酒生意，他生产的丹特牌威士忌酒以其物美价廉而享誉美国。

第二次世界大战其间，美国人民的生活水平有了显著提高，吃牛肉的人越来越多，优质牛肉在市场上很难见到，哈默又是“见缝插针”，迅速筹资在自己的庄园“幻影岛”上办起了一个养牛场。他用了 10 万美元的高价买下了本世纪最好的一头公牛“埃里克王子”，“埃里克王子”像棵摇钱树，为哈默赚了几百万美元，而哈默也从此由门外汉变为牧场行业公认的领袖人物。

哈默自从 1956 年接管了因经营不善，当时已处于风雨飘摇

之中的加利福尼亚的西方石油公司之后，开始热衷于石油开发事业。石油业的风险相当大，到哪里去才能找到石油和天然气呢？哈默的诀窍不同常人，甚至有些怪僻，他专门在别人认为找不到油的地方去找油。

当时，有一家叫德士古的石油公司，曾在旧金山以东的河谷里寻找过天然气，钻头一直钻到 5600 英尺，仍然见不到天然气的踪影。这个公司的决策者认为耗资太多，如果再深钻下去很可能是徒劳无功，难以自拔，便匆匆鸣金收兵，并宣判了此井的“死刑”。哈默得知这一消息后，便立即派有关专家进行实地考察，经过大量的数据分析，哈默以 30% 的风险系数，70% 的成功概率，带着妻子和公司的董事们来到这里，在“死刑”的枯井上又架起了钻机，继续深探，结果在原有基础上，又钻进 3000 英尺时，果然天然气喷薄而出。后来，哈默又听说举世闻名的埃索石油公司和壳牌石油公司，在非洲的利比亚由于探油未成功而扔下了不少废井，便带领大队人马开往非洲，以“愿意从利润中抽出 5% 供利比亚发展农业和在国王的家乡（沙漠地带）寻找水源”的投资条件，租借了两块别人抛弃的土地，很快又打出了九口自喷油井。

【理论赏析】

运用“见缝插针”之计的关键在于“缝”也就是机遇。然而机遇并不是单纯的幸运，它往往潜藏于平凡的现象的背后，被表面现象所掩盖，具有隐藏性。所以，一般人难以觉察到机遇的存在。只有精明的人才能透过现象，看到本质，抓住被人们忽略了潜在机遇，在人们忽视的“缝隙”中穿插自如。

机遇的另一个特性就是具有明显的瞬时性。机遇一旦出现，“缝隙”一旦露出，就万万不能延迟，不能观望，不能犹豫，必须当机立断，否则就会失之交臂。常言道：“机不可失，时不再来。”就

是这个道理。

所以“见缝插针”作为经商谋利的一条妙计，它的运用是与机遇的探求、获得和采取行动是分不开的。

首先，要善于发现和识别机遇。任何机遇都来自环境的变化，隐藏于现象的背后，并具有偶然、瞬时的色彩。要想发现它、识别它，就需要经营者具有灵活的头脑和敏锐的观察力。所以经营者要时时注意到自己周围和社会环境的变化，细心观察市场动向，认真思考政治动荡带给经济的巨大影响，其目的就是寻找机遇，找到“缝”之所在。

其次，要善于“插针”。一旦发现机遇，就必须抓紧时间，马上采取行动，把“针”插到“缝”里去，才不致于贻误时机。如果犹豫、观望，机遇就会悄然流逝，后悔莫及。

再其次，要见机行事，随机应变。“见缝插针”之计的成败关键在于施计者能否做到这一点。当好机会出现在眼前时，要敢于扭转航向，见风使舵。当坏的消息传到时，要敢于甩手抛弃，舍末逐本，分清主次。在市场经济中，不灵活，总是墨守陈规，或随波逐流，肯定不会有多大的成就。

运用“匡救一篑”之计的关键，是要把握别人的失败中有无“一篑”可取。倘无“一篑”之隐，而又盲目为之，势必会重蹈旧辙，徒劳无益。错误和失败都是多种复杂因素相互作用的结果，要从中“匡救一篑”，首先就要对他人的失败进行科学的分析和筛选，找寻“一篑”的可能性。总的来说，失败中所孕育着的“一篑”，大体有以下几种情况：一是有人对某事已有探索，因无效果而停止，此事仍处在无结论之中；二是客观条件的制约，无法继续深入进行，只好就此罢手；三是超过预定的目标和常规的可能，无法深入进行；四是认识上的偏差导致错误的结果。

因此，对于企业家来说，成功是需要的，也允许失败。失败乃

成功之母,从这种意义上说,失败与成功同样有价值。而善于在别人失败的基础上获得成功,更是智者之智。“功亏一篑”往往出自毅力不足,心理承受力超过限度,思维角度偏移,产生了错误的判断,或者因外部环境的急骤恶化等。只要能够准确地把握他人失败的原因,有针对性地施之科学的“一篑”,事半功倍的“九仞”之效就一定会幸运地降临。

艾尔弗雷德·斯隆

【传 记】

艾尔弗雷德·斯隆于 1875 年 5 月 23 日生于康涅狄格州的纽黑文。他的父亲是一个在布鲁克林从事咖啡和茶叶生意的进口商。少年时，斯隆对机器和实业毫无兴趣；实际上他是个典型的书呆子。他哥哥回忆道：“艾尔弗雷德一直不停地在钻研学术问题，而对买卖和力学没有任何爱好。他因为嫌脏，甚至不愿往鱼钩上挂鱼饵。”斯隆进了麻省理工学院，3 年后毕业，随后于 1897 年在海厄特滚柱轴承公司找到一个制图员的职业。他通过父亲的资助，购买了海厄特公司的控股，该公司近乎于汽车业的轴承主要供应者。

其时，这位 22 岁的工程师认识到他有管理天赋。他后来写道：“我们的经营活动在当时尽可能科学一些，我们的工作组织得很好，约 95% 的工人实行计件工作制，我还实行了一个很有效的成本计算系统。被雇用的都是化学家和冶金学家。将原材料变成减摩轴承的每一步都经受科学方法的检测。”

海厄特公司向大多数汽车制造厂出售其轴承，但迄今该公司的两个最大主顾是福特公司和通用汽车公司，这使他感到忧虑。他们的计算揭示了一个令人担心的事实：“我们的生意一半以上来自福特公司和我们的另一个大主顾通用汽车公司，它们使其余的公司相形见绌。如果福特公司或者通用汽车公司自己开始制造轴承，我们公司就将陷入绝境。”认识到这种形势，斯隆就在 1916 年以 1350 万美元的价格将该公司卖给了通用汽车公

司。

当时，威廉·杜兰特正在购买汽车制造厂和供应厂，企图进入该行业称王。在两个活动高峰时期（1908—1910 和 1916—1920），杜兰特继续以通用汽车公司股本狂购滥买了许多公司。第一次激增就囊括了别克、奥尔兹莫比尔、凯迪拉克和勇士牌金钢钻火花塞等现在已很有名的公司，但也包括卡特汽车、斯克里普斯—布思、韦尔奇、谢里登和奥克兰这样一些已被忘却的公司。第二次剧增引来了雪佛来、费希尔·博迪、弗里奇戴和海厄特等公司，如果杜兰特能筹集到亨利·福特的要价 300 万美元，他就要吞并福特公司。

杜兰特这个自负、鲁莽的赌徒对管理几乎毫无兴趣，把这些事留给了查尔斯·纳什和沃尔特·克莱斯勒等人，而这两个人则愤怒地弃职而去，组成了他们自己的汽车公司。相反，他大量购买公司，却不怎么关心这个较大企业的效益，也不怎么厉行节约，而这时人们已认识到对这些需要给予更多的注意。确实，直到 1917 年，杜兰特才将通用汽车公司办成了一个控股公司，至少其结构外观如此。到 1919 年，他已使通用汽车公司成为全国第 5 大工业企业。

作为杜兰特的零件供应控股公司——联合汽车公司的总经理，斯隆目睹了所有这一切。1918 年他被选任通用汽车公司副总经理。在 1920 年萧条期间，当汽车销售不景气及杜兰特在股票市场丧失大量个人财富时，在该公司拥有大宗股本的杜邦家族将公司接管了过来，并安排皮埃尔·杜邦为总经理，斯隆则成了常务副总经理。杜邦对汽车所知甚少，并极其敏锐地认识到这一点，他严重依赖斯隆。斯隆进行了该公司的恢复工作，并在 1923 年成为通用汽车公司总经理。

首先，斯隆强调销售。当他开始在通用汽车公司主事时，该

行业领导人亨利·福特对他那著名的“T型”车进行了一些改进,调整了价格——把价格一直降到能够反映规模经济和制造程序变化的程度。斯隆想要定期变换车型,而不管技术上是否需要。福特没认识到成立一个设计部门的重要性。但通用公司的设计者们则拥有比技工更多的权力,而且商人受到奖励。斯隆在执掌领导全权后不久说:“通用汽车公司充分认识到,商人是完成一次交易的链条上最重要的环节。他们的资本处在风险中;工厂主也是如此。他们必须比以前更紧密地共同工作。”

在斯隆领导下,通用汽车公司注意顾主心理,他显示出是一个杰出的大众心理学家。通用汽车公司在20世纪30年代引用和完善了以包装吸引顾客和进行汽车销售的方法,后来这成了该行业的基础。斯隆从其中发现了4个新诀窍:分期付款;旧车折价;每年变换车型和车身密封。其中前3个最为明显而重要。分期付款和折价车减轻了购买时经济上的负担,也是这位商人做生意的要点和特点,但两者无一能具有车型转换的十足魔力,这种转换在秋天进行,与“世界系列”竞相吸引新闻和公众的注意力。

斯隆声称,他的计划“依据一个思想,即汽车要越来越好,并有一大包附件和除基本的运送之外的装修措施”,但实际比这要更多。据猜测,每年更换车型将在汽车所有者心里激起不满足感,使他或她卖掉仍可使用的旧式车以便从底特律换来最新式车。用了三四年的车常被说成“仅仅是运输工具”,这对汽车所有者来说,意思是汽车不应该只是将人从一个地方快速、舒适而安全地送到另一个地方的机器,拥有车应该有更多的含义。这就是斯隆主义的心理学实质和他借以建立其销售道德学的思想。他退休后曾写道:

当第一批汽车买主回到市场转第二圈,并带上旧车作

为购买新车的首次付款。他们是在卖掉自己的基本交通工具,并要求从新车中得到更多的东西。中等收入的买主得到折价和分期付款之方便,便产生了这种需求,不是为了基本的交通运输,而是为了新车所显示的进步,为了舒适、方便、功率和式样。这是美国生活中以及适应这种生活的人们当中所出现的实际趋势。

斯隆想像一对青年夫妇开始生活时,就以分期付款方式买了一辆雪佛莱汽车,几年以后用它换购了一辆庞蒂艾克汽车,并在经济和社会条件许可或要求时升到“通用汽车”这一档次上。在美国梦的终结处是富有声望的凯迪拉克,它与任何其他东西相比更成为达到至上境界的象征,是所有人向往和钦佩的成就的标志。

斯隆的战略及其实施已产生了效果。1921年,通用汽车公司生产了21.5万辆汽车,占国内销售的7%;到1926年底,斯隆将小汽车和卡车的产量增加到120万辆。通用汽车公司现在已拥有40%以上的汽车市场。1940年该公司产车180万辆,已达该年全国总销量的一半。相反,福特公司的市场份额1921年是56%,而1940年是19%,不仅远远落后于通用汽车公司,而且次于克莱斯勒公司而居第3,后者在1921年时甚至还不曾出现。这是美国商业史上最戏剧性的沉浮升降之一。

其原因在于亨利·福特与艾尔弗雷德·斯隆的不同。福特是个生产天才,他觉察到了汽车在美国人生活中注定要扮演的重要角色,并生产出了第1辆为普通人设计的小汽车。斯隆认识到开拓的时代已经过去。在那以前,市场迅速扩大,许多人从骑马和乘马车改为坐汽车。“T型”车对这个市场来说是完美的,适合于从乡村过渡到都市那个时代。然而,到20世纪20年代,市场正开始由那些已经有汽车、并希望不仅仅只有一种“老式汽