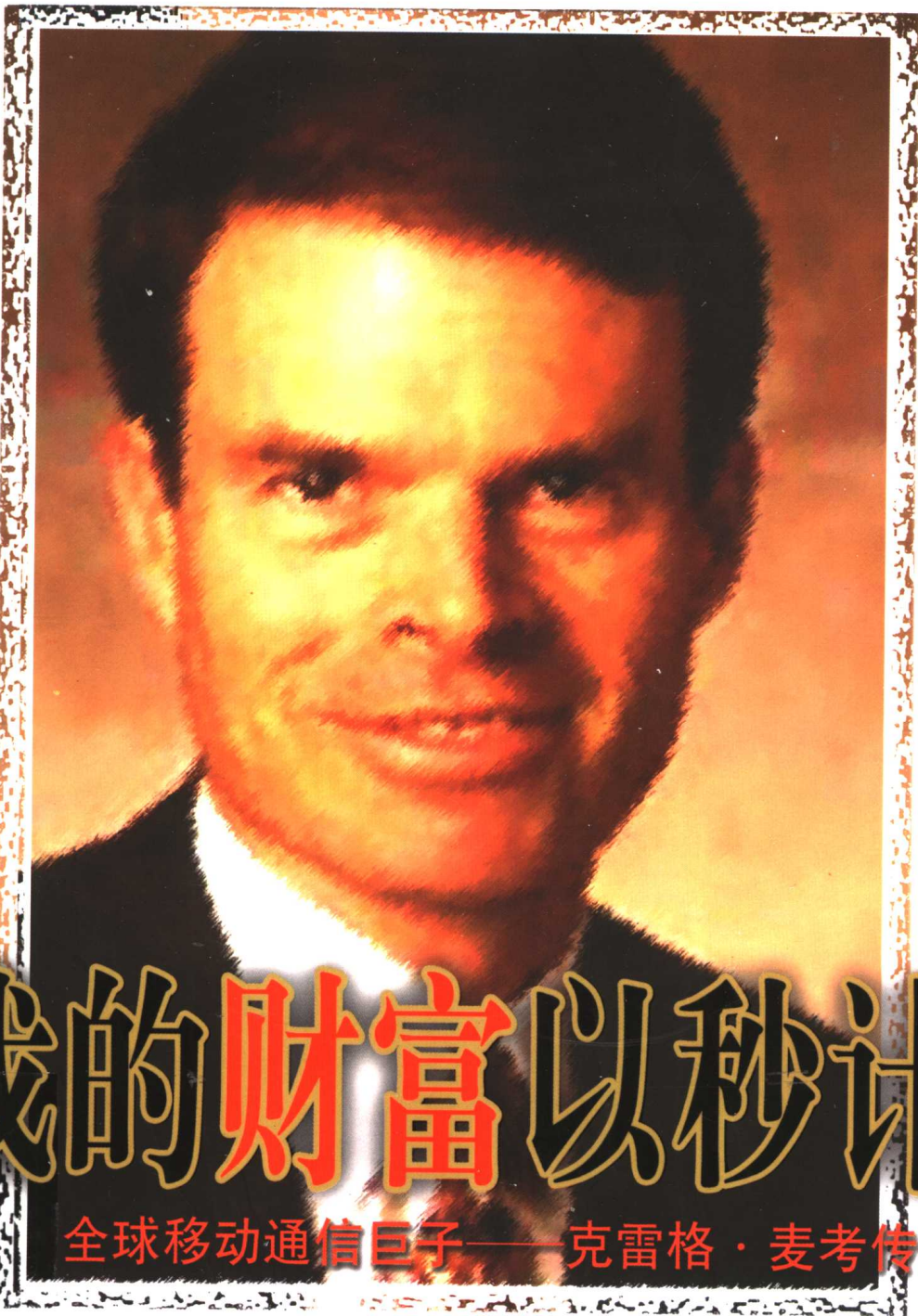




我的财富以秒计

全球移动通信巨子——克雷格·麦考传奇

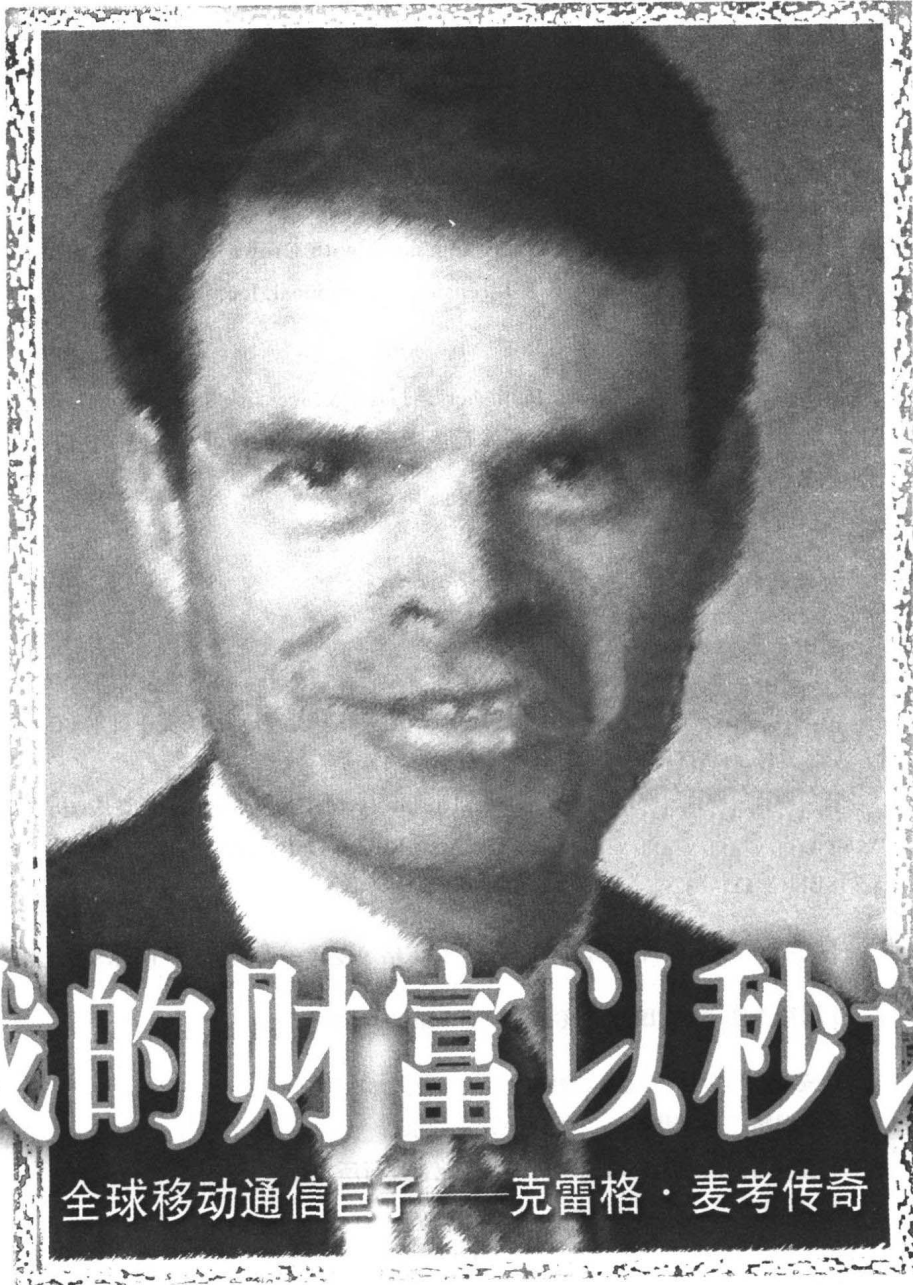
(美) O. 凯西·科尔 著



机械工业出版社
China Machine Press

1200417014

Money from Thin Air



我的财富以秒计

全球移动通信巨子——克雷格·麦考传奇

(美) O. 凯西·科尔 著

K837.123.8-5

31



机械工业出版社
China Machine Press

O. Casey Corr. Money from Thin Air: The Story of Craig McCaw, the Visionary Who Invented the Cell Phone Industry, and His Next Billion-Dollar Idea.

Copyright © 2000 by O. Casey Corr.

Chinese (Simplified Characters only) Trade Paperback Copyright © 2004 by China Machine Press.

This translation published by arrangement with Crown Publishers, a division of Random House, Inc., through Arts & Licensing International, Inc.

All rights reserved.

本书中文简体字版由Crown Publishers通过Arts&Licensing International, Inc. 授权机械工业出版社在全球范围内独家出版发行。未经出版者书面许可,不得以任何方式节录、复制或抄袭本书中的任何部分。

版权所有,侵权必究。

本书版权登记号: 图字: 01-2002-5284

图书在版编目(CIP)数据

我的财富以秒计:全球移动通信巨子——克雷格·麦考传奇/(美)科尔(Corr, O. C.)著;齐思贤译.-北京:机械工业出版社,2004.1

书名原文: Money from Thin Air: The Story of Craig McCaw, the Visionary Who Invented the Cell Phone Industry, and His Next Billion-Dollar Idea

ISBN 7-111-13205-X

I. 我… II. ①科… ②齐… III. 克雷格·麦考—人物研究 IV. K837.123.8

中国版本图书馆CIP数据核字(2003)第094163号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑:石美华 版式设计:刘永青

北京牛山世兴印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2004年1月第1版第1次印刷

787mm×1092mm 1/16·13印张

定价:35.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线电话:(010)68326294

投稿热线电话:(010)88379007



Money from Thin Air



前言

猎人麦考

麦考（Craig McCaw）是全世界最能代表电信事业转型及未来的人物，也是现今商场上最特立独行的经营者、电信业公认的先知、令其他亿万富翁好奇的亿万富翁。

本书书名取自麦考长久以来的事业核心：传递语音及数据的无线电波。麦考为商场注入新的管理风格，别人看到的是困难、宿命及平凡，麦考却能从中看到无穷的利基，因为他简直就是靠空气赚钱。

麦考自认是见微知著的大师，他也为企业主找出新的经营定义。他很少穿正式的西装、待在办公室、更少正襟危坐在办公桌前。反之，他常划独木舟、滑水、在英属哥伦比亚上空驾驶他的喷气式飞机。当他谈到无线通信带给上班族的便利时，自己就是活生生的见证，因为他以语音电子邮件和部属联络。他其实是虚拟经营者，部属看不到他，却能感觉到他。麦考连赚钱都是用最新潮的方式。

20世纪80年代以前，电信业里每个人都着深色西装、白衬衫及光可鉴人的皮鞋，而且大半辈子都待在AT&T。任何可能打破本身垄断市场的想法，都遭到排斥，创意大师及古灵精怪根本不得入其门。在当时，麦高文的MCI公司是个例外，但在AT&T 1984年被拆散前，AT&T仍稳居电信业霸主的地位。

当前的电信世界正值战国时期。大企业受限于技术老旧及成本偏高等不利因素，只有合并一途。反之，新成立的公司开辟新财源，趁大企业摇摇欲坠及政府解除管制之际，全力抢攻新商机。企业及消费者频频上网，引爆庞大的商机，大家都想分一杯羹。而麦考的游戏规则是：越灵活、越大胆，就越能参与这场游戏。如今电信业也不得不照麦考的规则玩游戏。

麦考在有线电视及移动电话这两个行业发了大财。现在他正打造一个电信帝国，其中的主角包括旗下几家公司：泰勒戴斯克（Teledesic）是与微软合伙的卫星事业，目标是建立“空中网络事业”；未来联接通信（NEXTLINK

1/2/27/19

Communications)公司运用本身光纤电缆及交换机的庞大网络,与美国贝尔(Baby Bells)公司一较高下;CablePlus公司用同轴电缆提供语音、上网及电视节目;最后则是奈克斯特通信(Nextel Communications)公司,这家国际无线电话公司,在数据服务领域扮演越来越重要的角色。

每家公司的管理风格都是胸怀大志、积极争取资金、勇于承担风险。整体来说,从这四家公司可以一窥麦考的雄心壮志,他把高速数据传送到全球每个角落,无论是喀斯开山区还是亚洲的小村落。泰勒戴斯克通过无线网络提供客户服务,这种通信工具让第三世界从19世纪直接跳进21世纪。其中不但对社会影响深远,也为业者带来庞大的利润。

本书的焦点是麦考,从他的故事也可得知,这位创业家如何从电信产业的边缘跃升为主流。麦考这种人虽然不是大企业的高层主管,却深具远见,能适应快速变迁的竞争环境。他是猎人,不是猎物。在网际网络掀起数据服务的庞大需求后,这些新经营者的风格及价值观将是未来成败的关键。



目 录

前言 猎人麦考

第 1 章 幕后指挥	1
第 2 章 脱线大老板	9
第 3 章 钱不是问题	19
第 4 章 如何实现梦想	27
第 5 章 这个疯小子	33
第 6 章 总是留下后路	43
第 7 章 怎样对他们最划算	56
第 8 章 梦到狄克·崔西	62
第 9 章 欠下十亿美元，我可睡不着	72
第 10 章 仿佛在和俄国人谈判	80
第 11 章 你想拿什么地方换萨克拉门托	87
第 12 章 进错医院开错刀	96
第 13 章 越来越觉得人单势孤	103
第 14 章 我的执照可以卖给谁	110
第 15 章 疯狂科学家	118
第 16 章 拿下塔拉瓦岛	128
第 17 章 我们得热情如火	140
第 18 章 女儿才 14 岁，就被你嫁掉	148

第19章 真像两只豪猪在亲热	155
第20章 见微知著的大师	163
第21章 电信业的乔丹	168
第22章 改变全世界的潜力	177
第23章 保持低调	190
跋 亿万富翁和大鲸鱼	195



第1章

幕后指挥

1969年8月，一个清冷多云的早上，一名年轻男子徘徊在自家走廊中。这栋豪宅位于西雅图以北的悬崖附近，周遭苍林翠郁，俯视普格特湾及长年积雪的奥林匹克山，这原本是木材大王的私人禁地，如今为美国西北部最富有的家族所拥有，名为高地。

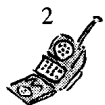
这名男子正是19岁的麦考，此时他正就读于斯坦福大学二年级。他早就不戴牙套，可是脸上仍然稚气未脱。他的头、嘴特别大，窄薄的肩膀吊着两条手臂，走起路来是个内八字。当时美国大部分青少年喜欢把头发留到几乎盖住眼睛及耳朵，麦考的一头黑发却永远修剪得整整齐齐。他不喜欢和太多人在一起，说起话来含糊不清，但对任何人都客气得过头。他喜欢下棋，讨厌美式足球；他患有阅读障碍症，但只是默默对抗着病魔。

麦考喜欢恶作剧，是调皮捣蛋高手。深入了解后，你会发现他其实聪明绝顶，但总是不露锋芒。他那一双黝黑的眼眸看不出丝毫端倪，却永远露出灵活的眼神。

在这8月的清晨，麦考做梦也没有想到阴霾正向他的家族袭来，更没想到他此后的生活就此发生了翻天覆地的变化。那年的夏天是美国最乌烟瘴气的一个夏天，除了种族及越战激烈的示威活动，还有伍德史塔克的音乐会。但同时阿波罗号登陆月球，代表美国在太空科技上超越前苏联。不过，年轻的麦考却活在古墓中。

麦考共有三个兄弟，分别是布鲁斯、约翰及凯斯，他们在物质生活上的享受是大部分美国青少年做梦都想不到的。这栋豪宅占地两万平方英尺^①，是1915年波音飞机公司创办人波音家族兴建的，相当于一栋城堡，墙壁厚达18英寸。城保内的生活方式也与众不同，除了滑雪课程、欧洲度假及其他上流社会常见的消

^① 1平方英尺=0.093平方米。



遣外，这四个男孩从十几岁起就开始接触汽车、飞机、游艇及喷气式小飞机。家中自然还有大队人马为他们烹调食物、打扫环境、修剪花草及管理越来越庞大的财产。

他们的母亲玛丽安（Marion Oliver McCaw）出身于华盛顿州的小镇，也是当地的大家闺秀，外表雍容华贵，个性迷人又充满智慧。她是西雅图社交圈的女王，当地歌剧及交响乐团的委员，也是纽约市大都会歌剧团的委员。如果玛丽安要定制服装，一定是请一流设计师到府服务，每套的花费可能都高达5 000美元。她要外出度假或举办宴会，就会成为西雅图当地报纸的重要新闻，而当时的副总统韩福瑞也经常是麦考豪宅的座上宾。麦考家的主厨说麦考家族“来往的都是有头有脸的大人物”。

玛丽安给四个儿子非常大的生活空间。从12岁起，他们就可以驾驶汽车或游艇，睡到太阳下山再起床也无所谓，只要起床后第一件事是记得吃早餐。玛丽安本人有条不紊、极重视细节，而且面对一屋子的男孩及他们的朋友，也显得相当冷静。家中的宠物之一是一条名为公爵的大丹狗，有一次它弄脏了地板，臭气熏天，最后竟然是玛丽安不动声色地收拾善后，还轻描淡写地说：“我做惯了。”

而供应整个家族如此奢华的生活是企业家老麦考（J. Elroy McCaw）。

曾经替老麦考做事的凯特形容老麦考是那种“望之不似人君的人，长得就像银行柜员。”老麦考身高五英尺^①九英寸，一头黑发，透过一副铜框圆眼镜冷眼看大千世界。有人说他的衣服皱皱巴巴的，似乎是穿着西装上床睡觉。虽然不修边幅，他却很在意脸上的一道疤痕，这是童年时被开水烫伤的痕迹。

老麦考生于爱达荷州，父亲是工程师。他半工半读念完大学，就一头栽进广播业。1937年他在玛丽安长大的那个小镇买下第一家广播电台。几乎就在电台开始播音后，老麦考又着手开办另一家电台，然后再买进更大的电台，最后手上有一堆电台。他靠着先付一小笔现金，其余全部举债的预付方式，很快就建立一个广播王国。有人认为，老麦考借钱不知节制，但是他深信自己的先见之明，能够在别人还没有察觉前，就看准其中的价值，然后以此赚钱。

“老麦考非常聪明。在融资合并和借贷这些术语出现前，他就已经在玩这个把戏，”老友史密斯说：“他天生就是做生意的料，但却不是经营好手。”不过，老麦考对广播事业的眼光倒是神准；他在纽约的电台原本已岌岌可危，后来他改变节目风格引进摇滚乐，正好赶上突如其来的摇滚热潮，狠狠赚了一票。

麦考和父亲不常见面。老麦考大部分时间不是待在纽约，就是飞往华府。

① 1英尺=0.305米。



纵使在家，也是留在宅内的办公室，和秘书讨论或者打电话。但是老麦考会腾出时间和家人一起搭乘游艇出游。更重要的是，他亲自教导麦考经商之道，有时候甚至让麦考出席董事会。麦考11岁时，老麦考还把部分福特汽车公司的股权送给麦考。

麦考一直不明白，自己为什么对父亲所知有限。其他人也有同感。老麦考生性就有点深沉，工作时间也颠三倒四，行踪几乎没有人知道。第二次世界大战期间，老麦考在陆军情报单位服役，后来外界传言，他和中央情报局（CIA）关系密切，他也一直无法摆脱这项传闻。多年后，老麦考的家人还得找专人研究他不为人知的生活。倒底是他不愿回答问题，抑或是他们不愿开口问老麦考？外界仍然不得而知。不过，麦考和老麦考一样，都是个性复杂的人物。直到今天，麦考仍然觉得自己比其他兄弟更亲近父亲，原因不是两个人曾经促膝长谈，而是父子俩在这幢豪宅内下过棋。

麦考很珍惜父子对弈的那段时光。对麦考来说，下棋是进入父亲内心世界的通途，也可以由此了解父亲如何处理复杂的人际关系及经营策略。对弈和经商都是一场游戏，棋手从中找出机会、铲除障碍、避免危机、拟定策略，然后占据必胜的位置。依照西洋棋的规矩，父亲双手会各持一枚黑子及白子，由麦考猜枚，猜对哪只手持白子的话，麦考就可以先下。麦考说他最后已经精到“十猜九中”。

下棋成为一扇窗户，让麦考得以观摩父亲无穷无尽的智慧。麦考虽然也凭着知人之明开创一些世界级的企业，但是对父亲仍然甘拜下风。他说：“家父能够从人所未见的角度观察事物，我认识的人当中，没有人能像他，对未来充满信心，非常乐观。另外，他也拥有一项我缺乏的特质，就是能够说服别人相信不可思议的事情。”

1969年8月，麦考家温室般的世界似乎安稳如故，家人之间团结一致、经济状况坚如磐石。美国社会当时面对的压力似乎和麦考家族毫无关系。当时美国走的是大政府路线让大部分企业家抱怨连连，但是这种无所不管的行政原则对麦考家族似乎是友非敌。当时的广播业是全世界最丰富多彩及最赚钱的行业之一，执照由联邦通信委员会授予，因此，对老麦考等广播人来说，它是持生杀大权的顶头上司。当时的电视台或广播电台如果经营成功，毛利率可高达60%，因此拿到广播执照就意味着钞票滚滚而来，而且没完没了。在20世纪60年代末期，联邦通信委员会仍不断推出新政策，以有线电视系统、卫星系统及无线系统为这个产业开创新的疆域。老麦考无疑成为未来广播产业最伟大的门生，连带确保了麦考在这个行业的地位。惟一的问题是，他准备经营父亲旗下哪一个事业。



8月的那个早上，麦考也许只是打算找老麦考杀盘棋。玛丽安当天已经搭乘豪华邮轮去了法国。由于老麦考前一晚接待宾客忙到三更半夜，因此睡到日上三竿，此时，麦考上楼走向父母亲的房间。

接下来发生的事情，只有麦考知道详情。他从来不曾对外公布，甚至兄弟之间也没有讨论。救护车很快地把老麦考送到西北医院，随车医生中途就宣告老麦考不治。他因重度中风过世，享年57岁。麦考立刻召集所有兄弟，并且在参议员杰克逊（Henry Jackson）的协助下，联络人在海外的母亲。

老麦考猝死只是整个家族第一个意外的打击。几个星期后，财务问题开始浮现。老麦考死后，债权人开始要求偿债，甚至一状告进法院。有位合伙人仔细查阅账目后发现，老麦考晚年的几笔交易多半赔钱，他去世时早已破产。

同时，麦考的世界也开始崩塌。

债务总额累积到1 200万美元后，银行宣布抵押品不足以偿债。但在律师及法官的包围下，玛丽安仍然试图反击。她说，老麦考的公司并没有破产，只是现金不足。她希望获得一些时间重整公司。但是债权人一心想拿回现金，甚至要求立刻偿还长期债务。为了偿债，麦考家族变卖了那幢豪宅、游艇、刚添购彩色转播设备的电视台及其他资产。玛丽安被迫向法院请求，才拿回少许现金，维持基本生活的开销。

整个事件带给麦考家族的创伤、羞辱及震撼，外界很难想像，但是麦考家族绝口不提。如今，墙倒众人推，麦考还得忍受别人的冷嘲热讽，有人甚至宣称，早就预见老麦考会垮台。西雅图法院陆续接到控诉，债权人指责老麦考背信、欠账不还，甚至涉及欺诈。

麦考从来不在朋友面前诉苦，他们只能猜测麦考痛苦的程度。后来，他也只说：“整个家族经历了许多莫名其妙的事情。”然后就此打住。

至于未来，麦考家族似乎将走入历史，就像许多家族企业创办人去世后，财富也逐渐萎缩一样，而且很少家族能够东山再起。因为纵使还有资金可供投资，也所剩无几；其次，过惯安逸日子后，家族成员也几乎没有辛苦打拼的意愿；对未来的信心也势必崩溃。

麦考后来透露，父亲意外去世对家族造成的冲击是他“生命中重要的转折点”，但是他就此打住，没再往下说。不过，这起创伤显然让他调整原来准备接班的计划，他誓言绝对不会重蹈覆辙。他继承了老麦考的精力、直觉及热情，但克服了父亲的浪费及好大喜功。

麦考其实是老麦考的翻版，在许多方面，麦考比父亲更霸道、更怪异，结果



却成为更有天分的生意人。老麦考完全不在乎风险，麦考则是把风险看成一个需要分析及管理的问题，并且把风险转换为成功之路。

潜在的危机经常跟麦考如影随形，许多人也预言麦考会走进老麦考的死胡同。不过，麦考不在意别人的误会，甚至这已经成为他的策略之一：就让别人以为我发疯了。麦考反复无常的个性原本是一种缺点，但他就是有本事把这种弱点转换为一种资产，结果反而令人无法置疑。

东山再起

1987年，举办了老麦考去世18周年的祭奠仪式后一周，麦考移动通信（McCaw Cellular Communications）公司挂牌上市，股价高达20亿美元，麦考家族再度成为全美最有钱的家族之一。

麦考更是名利双收。麦考移动通信公司从默默无闻摇身一变，成为美国最大的移动电话公司。麦考也被尊称为“移动电话大王”。换成别的企业家，一定会在这个宝座上好好享受几年，但是麦考就是喜欢让外界惊讶。六年后，他把公司卖给了AT&T。

他花了一辈子的时间打造出的移动电话王国，就这样挥挥衣袖道别；而他离开公司时对下一步该怎么做仍毫无头绪。他拥有全球最大的游艇、一架能够飞越大洋的喷气式飞机、几幢豪宅，还有一辈子都花不完的钞票。但之后麦考跑去划独木舟，思索生命的意义。整个商场都屏息以待。

不久后，麦考重新出发。他成立未来联接通信公司，提供企业界电话服务。他买下一家快破产的无线电话公司——奈克斯特通信公司，解决它的经营问题，提升技术水准，使其转亏为盈。

麦考把公司卖给AT&T后，就发誓不再像以前一样卖命工作。虽然没有确切的数字，但是麦考靠未来联接及奈克斯特两家公司的股票，至少又进账90亿美元，他赚进人生第二笔大财富时，还不到50岁。

麦考是何许人也？他有三头六臂吗？他下一个赚进十亿美元的点子是什么？

麦考的故事悲喜交加，是一个令人瞠目结舌的人物传记及商战实录。但是其中也充满悬疑，因为主人翁是如此神秘莫测。

麦考不是航空业巨子霍华德·休斯，后者发了大财后，特立独行的本色就完全显露，不但不修边幅、不剪头发和指甲，更钻研养生之道。表面上来看，麦考是百分之百的西北部人。他会穿着卡其裤和毛衣在西雅图的街道上闲逛、参加宴



会和少数几位老友密切来往。他喜欢驾着水上飞机进入加拿大，在森林中露营或到华盛顿湖滑水，日子过得很惬意，也很朴实。

麦考不主动争取曝光，但媒体却不招自来。他谈吐风趣、用词遣字出口成章；而且他和一般高层主管截然不同。不过，只要他走得开，一定请属下代替他回答记者问题。他的说法是：“我是很无趣的人。”他经常保持缄默。对他自己来说，昨天的所作所为已是历史，没有什么好报道的；而今日的种种行径则涉及个人隐私，也不方便透露；至于明天的动作更是商业机密。

麦考强烈维护隐私绝对不是惺惺作态，他的个性用害羞还不足以形容。有一次他到大学演讲，花了一个小时东躲西藏，就是避免要和校方高层打交道。他也真的不在乎外界对他的看法，从来不看有关他的新闻剪报。他宁愿“专注”在自己最喜欢的字眼上。他曾答应一位作家为自己作传，但经过几次访谈后，他觉得无聊，就不再跟那位作家打交道了。

麦考经营其旗下企业的风格很能反映他的个性。他曾经说：“我想当魔法师。”有一种说法是：在童话故事里，胆小的狮子最后得到勇气、稻草人得到智慧、锡人也得到喜怒哀乐，麦考显然想扮演这种角色，提供属下他们欠缺的特质。

麦考也需要另外一种魔法来让麦考移动通信公司出人头地。除了要通过一切不可能的法律规范外，更得超越满手现金的重量级电话公司，向银行及其他借款机构取得资金。

就像任何一位厚脸皮的吹牛大王，这位魔法师也可以大声疾呼：“别管幕后指挥！”麦考会运用适当的技巧，夸大本身知识及直觉的威力，构成一种神秘的形象，让敌友阵营都同感压力。

我们越深入研究麦考，就发现他的矛盾越多。他与人竞争时咄咄逼人，但却不自负。他有阅读障碍，却能见人所未见。他能洞察先机，却不擅长沟通。他是天生的领袖，却喜欢独处。他非常重视养生之道，看起来却弱不禁风。他几乎是遗世独居，却很能看穿别人的心意。他有几十亿美元的身价，却戴着便宜的数字式手表。他是一位精力旺盛的策略大师，但是又希望顺其自然、随兴而为。他是商界名人，办公室的安全摄影机却是假的。他说话轻声细语，貌似神学院学生，却会向访客丢纸团。他是未来学家，却钻研历史。他本身对很多事情都没有定见，却可以为了一宗高风险的交易押上十几亿美元的资金。

麦考在各方面都与众不同。他看到你的时候会鞠躬，或者张三打电话时却喊着李四的名字。他积极推广健康食品，把茄子三明治列入公司餐厅的菜单，吓得不少人偷偷跑到麦当劳吃饭。曾有位高层主管在走廊碰到麦考，麦考停下脚步，



对他伸出双手、张开手指，并且示意这位高层主管照着做。接下来，他把主管的手指并拢，端详起这位主管的手相。“嗯，”他终于说话了：“很不错哟！”然后就走了。这到底是什么意思，这位高层主管始终搞不清楚。

“他是个怪人，”一位高级助理这么说。老板心情不见得都很好，也会闹情绪、咄咄逼人，甚至对惹他生气的人很不客气。“对许多人来说，麦考就像太阳，”曾当过麦考助理的贾维斯说：“最好别靠得太近，以免被灼伤。他对最接近的人永远最严厉。”

我们很难为麦考的管理风格找出适当的名称。微软的比尔·盖茨是麦考的邻居，也住在西雅图的华盛顿湖上；盖茨是同世代最有活力的生意人，但他的管理风格只是传统企业的一个变式。麦考就不一样，他跳出传统，只处理重要的议题，逐渐不介入枝微末节的琐事，而且只有少数核心幕僚见得到他。比尔·盖茨是欲慢不能，麦考却持续展现全新的领导风格：经常不在办公室，却能取得必要的信息，掌控公司业务。他最亲近的助手经常不知道他的行踪，必须在语音信箱留话，然后等他回电。他可能人在加州、阿拉斯加、欧洲，也可能就在公司楼下大厅。借助全球无线通信服务，麦考以身作则，成为现代劳工的典范。

麦考的左右手私下不免抱怨，他到处游山玩水，却让他们牺牲假期辛苦工作。讽刺的是，麦考带头认定自己在正常的企业环境下无法存活。他不喜欢开会，讨厌文书工作，说话常常拐弯抹角，有时候下达一些员工一定不会执行的指令。如果他在IBM公司上班，“早就被踢出来了”，他自己也心知肚明。

泰勒戴斯克

麦考为了迎接更大的挑战，说服比尔·盖茨一起投入最新的计划：发射数百枚低轨通信卫星。这套名为泰勒戴斯克的系统，估计耗资90亿美元，预定2004年开始运转，可以高速传输包括语音及影像等数据到全球各个角落。

由于这个构想并不实际，很少人把它当一回事。从来没有人发射过这么多的卫星，所以根本不容易取得世界各国有关当局的批准。而且规模如此之大的计划，光是拟定开会的议程可能就要讨论好几年。泰勒戴斯克想要取得各国相关部会的批准，本身就是一个高难度的任务。况且整个方案是否可行及能否压低卫星的成本，也没有人知道。卫星之间必须靠软件连接，没有人开发过这种软件。因此许多科学家及通信专家都认为，麦考的这个构想荒诞不经。

最早提出质疑的人士是美国科学家联合会的派克，他在1996年表示：“我认



为泰勒戴斯克既不可行，也不会赚钱。”但他后来又说：

另一方面，纵使成功而且赚钱，也会花掉一笔天文数字的经费。这笔投资金额之大绝对是破天荒的，因为它们必须在所有潜在市场都建立霸主地位。就好比葛林法官裁定拆散AT&T前，它们在市场上的地位。

不过，提出这项不可能任务的人，正是向来化不可能为可能的麦考，因此越来越多人接纳了他的想法。麦考只懂得一套经营之道：承受庞大的风险，然后获取庞大的报酬。

外界拿他和他父亲相提并论，这令麦考很不自在。老麦考用信封的背面书写就可以和别人谈生意，不管细节，手下强将太少而且想要亲力亲为的事情太多。麦考立志绝对不会重蹈覆辙。虽然老麦考留给世人很多未解谜团，不过麦考从他身上学到了宝贵的教训，走出了一条与众不同的路。透过老麦考，我们可以清楚地了解麦考如何力争上游并成为亿万富翁，也可以了解他为什么想一手遮天。

第2章



脱线大老板

如果麦考是行事保守的人，他可能会在华盛顿州山特拉利亚镇终老，经营父亲惟一留下的有线电视台。但他的行事风格和老麦考一样，不按牌理出牌。麦考从父亲身上遗传到一种根深蒂固的想法：企业也能以另类的方式经营。当时波音飞机公司、麦道飞机公司的经营方式都是中规中矩，不过麦考认为可以颠覆传统，以另类的方式经营。他毕竟是老麦考的儿子，而且另类也比较好玩。

麦考创办企业，再转手卖出，再创办另一家企业，不断延伸触角，增加赌注。同时他也常想到父亲短暂及不凡的一生，最后只留给妻儿无尽的痛苦及人去财空的悲哀。

老麦考的事业从1937年KELA电台首次对世界播音时开始。当时，KELA只是500瓦功率的小电台，收听范围局限于华盛顿州西南角落，但是却让经济大萧条期间人口不到8 000人的山特拉利亚为之振奋。这个小镇曾经风光过，但在20世纪30年代末期已如一潭死水。镇上有工作的男人只能以砍树、挖煤、耕作维生，因此KELA开台被视为镇上最大的新闻。

KELA的老板包括汽车经销商圣约翰及戏院老板葛文，他们找上当时26岁的老麦考当电台经理及合伙人，他们认定老麦考有本事吸引大众注意，后者也确实不负众望。老麦考曾在艾伯丁的高中及华盛顿州立大学研习广播，在此期间运作学生电台并主持节目，他认定广播将是值得投入的大事业。而该卖掉手中产业时，老麦考从来不会感情用事（麦考也是如此），他认为有合适的价格，再好的电台也应该卖掉。

后来，老麦考以KELA为跳板，和广播圈、政界及主管当局建立起关系网，尤其是联邦通信委员会。在他的奔走下，山特拉利亚电台和联合广播电台结盟，



虽然无法和哥伦比亚广播公司（CBS）结盟，但也获得联邦通信委员会批准，扩大功率为1 000瓦。

1941年，KELA的老板把部分股权卖给老麦考，希望他能继续留任，但是老麦考已心有所属。“他很有野心，想要更上一层楼，”葛文的女儿爱伦回忆。同年，凯特加入KELA，担任助理体育主任，他觉得老麦考令人坐立难安。“你和他聊天时，他的念头已经转了五次，”凯特说。“他常常会聊到一半，一声不吭就扬长而去，也不说再见。有人认为，他太没有礼貌，其实不然，而是他的思绪已经飞到另外一个主题上。”老麦考天不怕地不怕，他真要做某件事情时没有人能够阻止。

老麦考在扶轮社餐会上遇到了未来的老婆玛丽安，她的父亲是克拉克旅馆及五金行老板，至少在山特拉利亚，她算是有钱人。

玛丽安的个性正好和老麦考互补。如果老麦考是不修边幅、粗鲁无文及喋喋不休，那么玛丽安就是举止合宜、雍容优雅及谈吐高雅，对新认识的朋友亲切而不逾越分际。她很重视细节，而且记忆力惊人，她如果提到一个金额，一定连几毛、几分都正确无误。如果老麦考是那种会跳下悬崖的人，玛丽安就是那种会先量一量高度再跳下去的人。麦考的同学米纳德后来成为《福布斯》杂志的主编，他形容玛丽安是“我见过的最聪明的人之一”。

转换到现代的时空，玛丽安可能是商场上的女强人，但是20世纪30年代，她只能自甘平庸。玛丽安在华盛顿大学会计系的表现杰出，但是系里老师提醒她，在男性主导的商场上，绝对不会找一位女会计师。不过，玛丽安从父亲那里得到第一手做生意的经验，因此后来才能了解丈夫的世界。她毕业后不久就进入不动产开发业。1939年，她在山特拉利亚北边开发了一个40英亩^①的建筑基地，单枪匹马搞定所有相关执照、融资及洽谈合约。她和郡内及电力公司的男性代表沟通完全没有问题，“我知道自己的目标，”她说。玛丽安赚了一些钱，但是遇到老麦考后就结束了自己的事业。

两人结婚后，1942年玛丽安成为老麦考的顾问兼会计。她说：“我算是老麦考的左右手。”但这实在是个吃力不讨好的工作。玛丽安凡事都留记录，老麦考正好相反。他不喜欢律师，握手就算是签约完成；宁愿相信记忆，也不愿意接受书面资料，甚至对于变化相当复杂、可能涉及不同股东的交易也是如此。老麦考的行事作风反映他对前景非常乐观及对本身才智的自信，不过，也突显他横冲直撞的个性。“我相信书面资料，老麦考却相反，”玛丽安坦承。她虽然千方百计想让老麦考放慢脚步以多注意细节，而且更谨慎行事，结果却徒劳无功。她力劝

① 1英亩=4 046.86平方米。