

首富

保罗盖帝 著
陈仪 编译



我的成功秘诀
我的经营心得
我的自传

我怎样变成世界

职工教育出版社

保罗盖帝简介

他说：我在物质上相当富有，但在精神上太贫穷了。

保罗盖帝是本世纪全美国全世界最富有的企业家。在所有企业家中，他是最独特的一位，所受的教育最高，为人处世和个人哲学也最精深。欧纳西斯相当佩服盖帝：“不是因为他比我更有钱，而是因为他对科学、对艺术的知识这样渊博……”

出身在加州的保罗盖帝，小时候的志向是想成为一个作家，或者在美国外交部谋职，而且希望能够两者同时做到。中学毕业后，他花了三个月旅行欧洲。结果，他后来会说四种不同的语言。在南加州大学待了一阵，他转到柏克莱加州大学，这是美国最好的十大学校之一，可他仍不满意，又转到英国的牛津大学。他说，牛津的经济政治学是世界上最好的。他喜欢牛津的自由学风和民主制度。他认为在那儿所受的教育，对他的一生受惠最大。他喜欢历史和文学。他说，对一个企业人员来讲，广泛的人文科学是最基本的知识，因为它使你的眼光远大，想象力丰富，增进对全盘局势的了解。他喜欢的运动是游泳、拳击，还有举重。

由于暑假在油田当小工，他早就对石油企业感兴趣。他父亲是个出身穷苦的律师，后来发了一点石油财。在父亲的劝告下，盖帝和他父亲签定合作采油的协约。他父亲出钱，

他出力经营和监督。如果有任何利润的话，他父亲得 70 %，剩下的才是他的。经过三年的难苦奋斗，到了 24 岁，他终于拥有了他的第一个 100 万元。这时候，第一次世界大战在欧洲进行，虽然美国在战局之外，但他相信美国总有一天会被卷入战争。于是，他决定一旦美国参战，他将志愿申请加入空军。同时他宣布退休了。他双亲却反对他的宣布。他父亲说：“一个商人的钱是用来投资、再投资的资本，你必须用你的金钱，创立、经营、建立企业。你的财富能供给众多人工作的机会，使众多人也包括你自己，能因此过着较好的生活。”

但是盖帝不顾一切，决心享受人生。驾驶着崭新的卡德莱克汽车，他在好莱坞和洛杉矶开始过着逍遥的生活。美国终于参战了，但是他并没有被召入伍，因为官方说不需要他的服务。盖帝终于梦醒了，决心中断这种无聊、浪费的生活方式。于是，他又回到了油田。接着就是他的历史了。1957 年 10 月，一家权威性杂志《富星》，报告一篇按顺序列出美国最有钱的 50 个人，盖帝名列榜首。在这之前，他是个默默无闻的人。他变成大富翁之后，一个旧同学在街上碰到他，问：“保罗，你在哪儿高就啊？”这本杂志一发行，许多人开始相信他是世界上最有钱的人。于是成千上万的信件涌入他的信箱，多数人是向他要钱的。有个医生居然说他要去度假，没有钱买游艇。有个银行家说他亏空公款 10 万元，希望盖帝助他一臂之力。盖帝对这些一概不理。他已经有专人替他处理慈善事业，包括每年圣诞节雇佣职业性的娱乐人士款待孤儿。盖帝说，成了世界上最有钱的人，当然有许多不方便。比方，如果你的小费给得跟别人一样，人家会说你太小气；如果给多了，人家又说你在卖弄。还有许多人想占你的便宜。有一次，他被邀请去吃饭，大家大吃大喝一顿，餐馆

却在别人指示下要他签帐，他拒绝了。因为他不是主人，只是一个客人而已。

盖帝是个十足的反传统的独行者。他说，一个只会跟着人家后面跑，学人家穿衣服，盲目接受人家的价值观念或主张的人，决不可能成为一个企业家。他说美国之所以能这样迅速发展，是因为能容许不同作为和不同观念的人存在、发展。不过，他感叹，近年来许多人都开始彼此模仿，失去个人特性了。

保罗盖帝的作风和思想，使你觉得他是个学者，而不是一个商人。另外，他是个热心的艺术品收藏家，拥有许多价值连城的珍品。他把这些捐给博物馆，免费供给大众参观。他的艺术品知识和鉴赏水平，连第一流的专家都感到吃惊。他说这年头多数的美国人，已经变成“受过教育的野蛮人”，对艺术和高度文明，已经不懂得注意和欣赏了。

许多人可能会对世界上最有钱的人，怎样度过他一天的生活感兴趣。通常，盖帝在上午9点到10点钟之间起床，他不吃早饭，做了至少10分钟的剧烈运动后，开始阅读美国、英国、法国和意大利的主要报纸。同时，利用电话、电报，与分散在全球的企业进行联系。下午1点半钟吃午餐，他喜欢简便的食物，如新鲜的水果、青菜，还有甜点心；接着在下午午茶前，他出去散散步；5点半钟，他的助手和员工下班，他还要继续工作一两个小时；8点钟进晚餐，然后，他一个人在书房里批文件，处理当天的事务；午夜的时候，他开始思考问题，以及阅读有关的书报杂志。肚子饿了，就自己上厨房煎个肉饼，2点钟上床睡觉。可以看得出来，他一天要工作14到16小时。不过，他说这只是日常动态，有时候他也会上音乐厅、电影院。

这位离婚五次的企业家说：“从物质观点来看，我是相当富有，不过我早就觉得我在时间上太穷了。几十年来，我没有多少时间可以私自利用。好多书我想读，好多事我想写。我早就想到地球上那些我没有到过的角落，一个没有实现的大野心是，到非洲作一次长久的、逍遥的旅行。”

盖帝主要经营石油企业，但也投资经营股票、地产等。许多人都说：“他所以有今天，只是他年轻的时候走运而已。”还说：“当年那种发财的机会和环境，现在已经不存在了。”

盖帝则不同意这些看法。他说，再也没有比这更错误的想法了。从官方发表的统计数字看得出来，百万富翁的总数一年比一年增加，而且还超过人口增长率的比例（从1950年到1960年，美国人口每年增长9%，百万富翁总数却增长50%）。新资源的发现，天空和海洋的开发，还有其他星球的新潜能，加上金钱流动率的增加和国际距离的缩短，都比以往提供了更多的致富机会。另外有人说，他靠遗产发迹。事实上，他在父亲去世以前，已经赚了好几百万。而且他父亲在遗嘱上把主要财产留给他母亲，他只得到了50万美元而已。

他说，一个人需要勇气 and 知识，但更需要勤劳，靠勤劳才可能变成百万富翁。不过，最重要的是一个人需要一项才能，叫做“百万富翁头脑”：知道怎样增加利润，降低成本。

保罗盖帝说，如果你不把金钱作有效地利用，它只是一种废物。又说，衡量一个人成功与否，不是看他赚多少钱，而是看他怎样使用他的金钱……最好的方式是用来投资商业和工业，以更便宜的价钱，提供更多更好的物质和服务。

《我怎样变成世界首富》原是一套由《我的成功秘诀》、《我的经营心得》和《我的自传》组成的丛书。编译者在编

译时，将这套书合编一册，但仍然保持原书各部分的独立性。我们相信，读者不但可以从书中获取经商致富的真谛，还可以在对待人生、对待社会等方面有所裨益。

保罗盖帝访问记

“我的成功应该归功于我的组织、我的能力、和我的机运。”

低沉哑哑几乎不可闻的声音，出自这一位神情黯晦，但又精神矍铄的81岁老人。他可能是当今世界上最富有的人。他就是大名鼎鼎的保罗盖帝（Jean Paul Getty）。

不论生活或是工作，盖帝现在都已隐身幕后。他住在伦敦近郊苏瑞乡，一个叫做苏顿庄园（Sutton Place）的地方。四个世纪以前，英王亨利八世就在此地，第一次见到安·布伦——那位改变历史的宫女。

也就在苏顿庄园，保罗盖帝这位不轻易见客的神秘人物，接受了记者的访问。

穿过几间挂满名画和挂毯的大房间，盖帝引导记者进入一间私室，慢慢沉进一张大靠椅里，並以锐利的眼神凝望着来访客人。

保罗盖帝至少有15亿美元的财产，谁都知道他手上有一百到两百家公司。其中多数和加州洛杉矶的盖帝石油公司有关系。该公司去年营业额17亿美元，在全美近千家公司中，排名第101，纯收益4亿美元，排名第52。

1957年10月，美国权威性《富星》杂志报导说，盖帝可能是全美国、全世界的首富。一夜之间他成了世界人士关注的焦点，一位韬光隐晦的人物突然成了家喻户晓的话题。在这之前，他还在世界商业界默默无闻。曾有一次，在加州，一位大学同窗见到他还问道：“保罗，你最近在哪儿高就？”

盖帝有其不可捉摸的性格，他的确是一个很矛盾的人，虽然拥有亿万，但仍然十分勤勉，十分注意一元两元的小钱；他是世界上有数的艺术品收藏家，可却很少分神去鉴赏他的宝藏。

即使他的贴身僚属也不能把握他真正的个性，但是不论内在动机多复杂，他仍保持正常不变的生活方式。

为使身体能适合繁重的工作，过去他曾和前世界拳王杰克登西练过拳击，也学过举重和柔道。现在年事已高，不再做剧烈运动了，但他对维持身体健康仍十分留心，甚至表现有些忧郁症的倾向。

他常常早，午餐并在一起吃，膳食很简单，只是一些麦片粥、水果、一点烤肉片和沙拉，偶尔喝一点甜酒或可乐。虽然雇佣能喝酒的人，但他对有饮酒癖者具有很偏执的看法。

他是一位勤奋的工作者，每天上午10点起床，先读五份报纸，指示迷人的英文秘书回信；之后和各处通电话，并接见全世界各地来的公司负责人。他的工作时间一直延续到清晨两点钟。这种时间上的安排，可以使他从加州收到当天最后的商场新闻和股市收盘价格。

“我对我的公司，並不逐日发布指示，而是设身处地随时强调对经营难题的解决方案。”

盖帝认为自己是个企业家，而不是生意人或经营者；但是他也承认今天是专业管理人员的时代，“他们中间也有许多优秀分子。”他说。

问：“您是否乐意经营很繁杂的公司，比方说集团公司之类？”

“不，我怕。也许有些经营原则能适用于所有的行业，但每一行都各有特色。我想经营管理並不那么简单，尤其是

能源工业这一行。”

问：“您认为将来工业应该走向集团公司，还是象通用汽车公司那样走向专业公司？”

“通用汽车公司确实是家很优秀的公司，他们知道怎样造一部好车子。有一句古话说得好：鞋匠要自己弄好模子。”

盖帝带着一点涩滞的语音幽默地补充说：“我很想知道，通用汽车公司是怎么有效地经营大歌剧公司！”

问：“除了企业化，什么因素使您的公司不断获得成功？”

“很难说。有一位股东告诉我独立小公司的经营者，不容易接掌大公司而使它成功。可是早年盖帝公司也只有家父和我两个人，今天有这种局面，除了一贯连锁性经营法外，我没有旁的解释。”

“在大型组织里，你只是先看到一两个头子，两三年后就有了新面孔。关于连锁经营，我不想说得太多。”

问：“您认为委托制度会有困难吗？”

“有时也有困难，但我绝不以为一个人能那样经营公司，此地经常有洛杉矶盖帝总公司来的人共商公务。我喜欢用经营团的概念来经营。我们的决策通常都很快。”

问：“您以为委员制经营如何？”

“不！”他犹豫了一阵说：“在惊涛骇浪，礁石满布的大海中，你不能指望委员会制的经营体系吧？”

盖帝认为经营最有效率的是史开力石油公司。

“史开力没有所谓组织系统图一类的东西，每一个人都知道该作什么，该负什么责任。如果一个人要在组织关系图中发现自己，确定地位和工作项目，他一定不能胜任自己的工作。”

问：“您是否相信性向测验、心理测验之类的现代化人

才遴选方式？”

“我们也采用这些方法，不过它们也有缺点。它们只能测出人的智能，但测不出性格。尤其看不出习惯和个性；可能他是个酒鬼，可能脾气很坏，也可能毫无责任感，你无法在这种测验中看出真实的一面。”

“大多数人都只重能力，而轻性格。曾经有一次，有个晋升的机会，大家都看好一个人，我也几乎同意了，后来我发现，他竟以公家的邮票寄他私人的信件。”

“虽然这只是一点点小事，但我却不能雇用他。几年之后，听说他在另一家公司被控挪用公款。”

问：“您能原谅自己承认犯错的职员？”

“我愿意看到一个人勇敢地自己认识错误。我想，诚实是十分重要的。”

“如果你和王侯同行，仍保持不卑不亢的态度，你便能成为成功的经营者。”

问：“您对行为学家的参与理论看法如何？”

“参与，当然是件好事，可是就象萧伯纳所说的，要谈社会主义，首先要为社会主义下定义。”

“显然，当每一个人都自觉地参与了所从事的工作，他就会认为自己的工作一定很有价值，工作成果会受到赏识。那么他一定会全力去了解他的工作，他的目标和困难所在。”

“有些公司的负责人应该对工人纠纷负责，因为他们对公司财务年报太乐观，然而员工看了这些报表，则认为公司实际上赚得更多。”

“公司年度报告应把忧喜两面的事实，平衡而公开地揭示。增长固然要公布，低落也不要隐瞒，这样员工才能满意。”

盖帝投身辉煌的石油工业，始于1915年。这位世界石油

业界的“刁棍”最初只有 500 美元。因此他怂恿一家银行支持他：投标对象眼见新机构投入，不觉丧失信心，不再叫价。

盖帝就以他的价钱，取得了俄克拉何马州一块油田的租赁权。

随后，那块地发现了石油，一转手就净赚 3.9 万元钱。立成巨富的盖帝却限制自己的消费为每星期 6 元钱。

他说，如果今天他仍在商业界闯天下，照样能赚大笔的钱。

“这一行已经发展了许多新技术，象地震探测之类，使勘探油源的不确定因素减少了许多。”

问：“现在还有什么行业能使青年人投身，就象您当年在石油业下的赌注一样，而赚上数以亿计的钱？”

“还是有的。几个星期以前，有位年轻的朋友来此地，他现在有好几百万的家当，他把所有的钱都投资在电子业。”

问：“至于您自己，不论有任何困难还会献身石油业吗？”

“是的，这个圈子还有很多天地可供独立的经营者周旋。美国大约有七、八千家独立的石油公司。”

最近世界上石油短缺的现象，他似乎并不感意外。

“我常说，我们生存的这一代，迟早有此危机，其惨烈跟在战场上和博物馆看到得一般无二。”停了半晌，他说：

“即使是超级石油大公司，这一阵子也得随调子起舞。人家跳华尔兹，自己也要跳华尔兹。”

发出一声嗤笑，他大概联想到埃森、英荷壳牌等石油巨贾，也会象木偶一样跳舞的有趣情景。

问：您是否有野心，使盖帝石油公司也成为世界七大石油公司之一？

“我致力维持和他们一定的百分比率，假定埃森石油公

司的生产，我占了它的两成，不论他们成长如何，我还是愿意保持一定比例的市场占有率。”

盖帝毕生最大一次商业突击，据他说是兼并潮水石油公司的一战。战况激烈延续数年之久。当时新泽西标准石油公司控制了部分潮水石油公司的股权，洛克菲勒握有其中1/6。转折点在1935年。“我参加威廉赫斯特在加州圣西门举行的新年舞会。接到纽约朋友打来一个电话，他告诉我，洛克菲勒打算卖出潮水的股票。问我有没有兴趣？当时我就一口承诺下来了。”

“再告诉你一个有趣的故事。”

“新泽西公司的主事者一直想和洛克菲勒接头，叫他不要卖。但他说得太迟了，他的脸一下子就拉下来了。他说，‘你们有什么好怕的，卖主是个很不错的青年’。”

“是谁？”

“我真的不知道。”

“是不是盖帝？”

“噢，对了，就是这个名字。”

盖帝嘿嘿笑起来，事隔40年，他还津津乐道这个故事，得意万分。

问：您是否一向认为自己是一位创业家而不是组织家？

“您想有所成就，必须要有组织能力，但不必一定是个管理专家。多年以前我和家父去拜访印第安纳标准石油董事长斯图尔特，他是位知名的效率专家和经营能手。”

“事后沿着大街散步，我问家父：‘您能和斯图尔特一样，是一位杰出的经营者吗？’他说：‘我希望我是，但可能不是。’我又问：‘斯图尔特有多少财产？’‘不太清楚，可能在50万元或75万元之间。’‘您呢？’‘可能超过斯图尔

特。’

‘如果他是个比您更优秀的经营者，那为什么您的财产会超过他？’他回答：‘他所崇奉的宗旨是稳当安全，而我不是。’

问：您在事业上曾下过赌注吗？

“是的，回顾 1931 年到 1933 年间，市场很不景气，各种财务专家都在劝人保留现款，切勿投资证券。”

“当然，现在看起来，那时期的作法其实很值得争论。”

“比方说，石油公司的股票，因为股利转而增资，每股可配 5.5 股，要值 62 元钱，而今天每股价格达 310 元。但是在那时纽约股票市场交易价格是每股 6 元钱。我尽全力去购史开力股票，并在 1935 年取得控制权。当时市场一片卖出声，大银行、大机构、大投资户不断抛售，抵抗这种逆流，真要不少勇气才行。”

问：您平常也赌吗？扑克还是轮盘？

盖帝摇摇头：“那太象走路的邮差了。如果我对赌博感兴趣，我可能会买下一家赌场。”

问：机运是造成您财富的原因吗？

“打个比方讲，你能在探油专家都认为没有油的地方探出油来，这部分要靠运气，部分还是要靠判断。家父和我一次在加州注意一列火车，很吃力地噗——噗——噗——，突然快起来了噗噗噗……”老头子噙起他的嘴唇。

“虽然那块地看起来很平坦，实际上还是有斜度。而在水成岩冲积湾层，有这种起伏，常常是地下有油的迹象。我们就在那儿发现了石油。你说这是运气，还是判断？”

盖帝仍时常从火车、汽车窗外，观察地层结构，看看哪里可能出油。“但是我绝对避免破坏自然景物。”

问：您犯过重大错误吗？

“当然。我也犯过许多错。从1931年起我就全力争取中东的探油权。东方德州公司已经从中东获到大量利润，而我一直没有着手。”

他省略了一点：现在盖帝公司在科威特、沙特阿拉伯都有采探权。

问：第一次大战前，您就读牛津大学，主修人文科学。您想，这对现代化经营有没有关系？

“的确大有关系。今天这个专业化的时代，为了做个友善的邻居和强化对社会应负的责任，尤其需要人文科学方面的训练。”

“不能鉴赏艺术的人，不能算是一个充分的文明人。”

盖帝本身收集艺术品，开始于很早以前，大部分精美的收藏品，存在加州的马鲁布。这些价值好几亿美元的珍品，藏在一间1,700万美元修建的博物馆内。

他很不喜欢乘飞机，因为可能永远没有机会看到这间博物馆和那些艺术品。但是他并不为此操心。

对目前所住的苏顿庄园，他并不怎么喜欢。“住在这里是偶然的結果。为了就近照应我东半球的业务，我本来是希望久住巴黎的。”

“1959年，我应索色兰公爵之邀来此晚餐，他提到想把这个庄园卖掉，当时我没有什么反应。事后有些朋友知道，就怂恿我买下来。劝我以伦敦取代巴黎为久居之地。就这样，我买下了苏顿庄园，不过多少有些违背我自己的意愿。”

问：您现在很喜欢它吗？

“另外在意大利我还有两个地方。苏顿算是盖帝石油公司的分支机构，它更象个联络中心。”

住在联络中心而非自己家里的盖帝，经常冠盖云集，前一天请的是艺术史学家，第二天也许请的是企业人士。去年9月杰克邓普西跟他共餐，最近娇媚的沙沙嘉宝也成为座上客。但他在“有形的亿万财产和无形的爱和关怀”的精神生活中，仍然存在着无法调和的隔阂：所以他仍觉得寂寞，然而他并没有显示出来。

盖帝结婚五次，离婚五次，最大的儿子去年过世。其他三个儿子很少来看他。他不太愿意谈起最近在意大利所发生的孙儿被绑架事件。

盖帝很喜欢动物，马戏团在附近公演，他一定去看。他也带着那头曼沙雪大狗在庄园内散步。后门外两个大铁笼里，他养了两只大狮子。他最喜欢的电视节目，除了劳莱、哈台之外，都是动物集锦。

盖帝嗜好读书，尤其是商业方面的书籍和杂志。另外，传记、侦探小说、游记、冒险小说等也爱读。他表示他如果生活在另一个时代，可能会成为作家。

问：究竟是什么促使您的事业如此发达？

“嗯，”停顿了一半响：“我父亲辛勤工作了50年，我又是独子，除了‘责任’，我不会从生活中取得什么。”

犹豫了一会，他补充说：“举个极端的例子，查尔斯王子他生来就是要继承王位的。”

作者自序

一个商人在成功致富前，需要先辛勤地工作，并且还先要具备良好素质及其他要素。这就是本书所要讨论的主题。

前年，《花花公子》杂志的主编来找我，请我为他们写一系列的文章。主题是关于：“人，金钱，今日社会的价值观。”

我承认，这项要求很令我感到既高兴又骄傲，谁也会这样。但是另一方面，我很严肃地自问，我是否有资格做这件工作？我一辈子都献身于创办和经营企业，我怀疑我的这些经验，是否使我有能力，在千万个读者面前，对各种不同的课题，提出充分的理论和精辟的分析。

此外，我一向是——事实上，目前仍然是——生活在企业界的人。我实在没有把握能腾出足够的时间来写作。还有一点，我也不敢确信读者们，是不是会对我的文章产生兴趣。

但是，我的怀疑和顾忌，终于被我所认为的坚强而严正的理由所克服了。

首先，我老早就知道，美国商业以及整个的自由企业制度，经常都受到严厉的批评甚至于责难。但能唤起一般民众注意的合理答复和反驳，却极为罕见。

其次，我——以及许多其他相识的成功商人——经常注意到，许多今日的青年进入商界闯天下时，缺乏足够的基础及准备。我并非说他们缺乏专业的训练，而是说他们无法通盘地把握住整体的观念。他们不能了解，也不能辨别最可行

的基础原则，最基本的原理，无数的细节，尤其是数不完的责任，而这些都是在这个复杂的时代，一个商人所绝对必须熟悉的。

并且我感到，在当代的社会中，过多的注意力，都集中在赚钱和聚财上，很少有人去留意“身为有钱人应该如何”，这个非常重要的问题；也没有人留意，在享受财富带来的权利和快乐之余，应如何去执行财富所带来的责任。

毕竟，“财富”除了跟金钱有关外，也牵涉到人的个性、哲学、展望和态度。有能力有野心去努力争取成功的人，需要了解“财富”蕴含了多少意义，他也应该了解“身为有钱人应该如何”这句话中的深刻含义。

这种种因素以及其他的理由，使我终于答应了主编的要求。

我还要提到，《花花公子》杂志社的主人赫夫纳先生，和杂志的主编史宾基先生，允诺我有全权写出我想说的一切，不论我的意见是多么标新立异，或是违背传统。他们一直信守着诺言，但我自己先沉不住气了。

“先发表第一部分，再看看反应吧，”我说。

结果却大出我意料之外。虽然我所说的话都很不符合传统，甚至是反传统的，但反应却是惊人的好。显然，许多人跟我的意见相同，或者一直在等待着有人提出意见，以证实也有人跟他们一样：对过去的一些教条及定理，抱着深切的怀疑和不安。

我给《花花公子》所写的东西，能广泛地受到读者欢迎和引用，而且能受到其他刊物的好评和来信赞扬，我感到莫大的安慰和满足。本书就是在如此情况下产生的。

自第一篇文章刊出后的这些年来，我经常被询问到三个