第一辑
实业巨子

安德鲁·卡耐基：钢铁巨子卡耐基

阿尔弗雷德·斯隆：CEO 的楷模

保罗·盖蒂：亿万富翁的头脑

山姆·沃顿：沃顿和沃尔玛

杰克·韦尔奇：CEO 中的 CEO

需要全本请访问 www.ertongbook.com

安德鲁·卡耐基

钢铁巨子卡耐基

经商办企业的成功往往被比喻作一条充满荆棘的崎岖之路，其间的艰险苦涩非亲历者难能体会。至于成功者是靠运气还是靠自身努力的成分居多，历来颇费争议，就连大师们也是各持一辞。既有称百分之百依靠勤奋的，如李嘉诚；也有认为仰赖运气的，如保罗·盖蒂。在笔者看来，商业的成功和许多其他风险事业的成功一样，其中运气固然扮演了重要的角色，但更关键的还是取决于成功者自身的素质和个性。美国著名的钢铁大王安德鲁·卡耐基(Andrew Carnegie)就是很好的例子。20世纪初，卡耐基曾是与洛克菲勒、摩根齐名的美国经济三巨头之一。以卡耐基当年拥有的个人财富，如果折算成今天的美元，特别是以常人需要耗费多少个生命周期来积累的话，比当今全球首富比尔·盖茨先生实有过之。

亦师亦友斯考特

卡耐基1835年出生于苏格兰，幼时移民到美国。由于家境极度贫寒，13岁时就到当地一家纺织厂当小工，周薪才1.2美元。小卡耐基颇有悟性，对人际关系犹加注意，17岁时他幸运地遇上了当时宾夕法尼亚州铁路公司西部管区的主管，也是卡耐基后来多年的商业伙伴斯考特，而被聘为电报员。

斯考特长卡耐基13岁，二十几岁时就当上宾铁公司西部管区的主管，也算是少年得志，不过斯考特一生最大之成就要算发现卡耐基是个可造之材并加以提携。凭此一项，足以令斯考特在工商企业史上留下浓重的一笔。卡耐基早期的商业活动大多都是与斯考特合作进

行的，二者间这种亦师亦友的关系维持了 20 年之久。

年轻时代的卡耐基已表现出一些卓尔不群的素质，使斯考特确信此人将来在事业上必然大有作为。首先，卡耐基勤于工作和敏于学习。在每天长达 12 个小时的辛苦劳作之后，卡耐基还抽空学习各种技术，以弥补自己正规教育的不足。后来令卡耐基在管理上如虎添翼的会计复式记账法，就是卡耐基利用下班后的时间去数英里之外的夜校学会的。其次，卡耐基能够很快掌握各种技术的细节，并且融会贯通，举一反三。第三，卡耐基勇于突破，敢于果断决策。卡耐基后来在讲述自己成功的秘诀时，曾特别强调“为维护上司利益，要勇于不断地违背上司的命令”。卡耐基在刚刚加入宾州铁路公司时，一次铁路全线瘫痪，而又找不到当时的主管斯考特，情况十分危急。身为电报员的卡耐基果断地冒用斯考特的名义发出电报，指示火车如何运行，从而避免了一场灾难。

股市掘得第一桶金

在斯考特的关照下，不出几年卡耐基就成为西区主管，收入也上升到每月 1 500 美元，而此时斯考特已升任宾铁公司总裁。卡耐基又在斯考特的指导下开始涉足股票投资，不久就深谙资本市场的运作之道。卡耐基的眼光独到，又善于借力使力，因而常能在股票市场有所斩获。卡耐基曾预测随着铁路旅行距离的大大延长，乘坐卧铺早晚会成为铁路旅行的主要方式，于是倾其所有，买入一家卧车公司的股权那家名叫普尔曼的卧车公司其时已很有名气，卡耐基估计到业主普尔曼不愿割舍，就一反当时的常规，建议被并购后公司仍叫普尔曼，很快地为普尔曼先生接受。以放弃冠名权换得成功的低价收购，卡耐基赢得了他的初战。随后他又向铁路公司阐述加载卧铺车厢的好处，鼓动它们大量定购卧铺车厢。随着卧车公司股价的上扬，卡耐基自然大发了一票。

凭借在股票市场以及早期一些实业投资中掘到的第一桶金，卡耐基辞去在宾州铁路的工作，买下一家炼铁厂，专心从事他认为有着良好发展前景的炼铁业。由炼铁起步而涉足采矿业、运输业以及铁板、铁钉加工等关联产业，最后进军制钢业。不到 30 年时间，卡耐基一步步构筑起了钢铁王国。这些建树绝不是运气两字所可涵盖得了的。

成功经验鼓舞来者

论学历，卡耐基充其量不过小学程度，也从未受过经营管理方面的专业训练，但于管理之道似乎很有天分。管理的新方法、新理念被卡氏一一演练，居然得心应手地挥洒自如。事实上卡氏首创的大量管理方法至今仍被业界奉为经营成功的不二法门。例如他所阐扬的产业关联策略后来被众多企业效法，大大提升了美国企业群体的整体水准和平均规模。

卡耐基十分重视成本会计，这得益于他早年在夜校补习的会计。在他经营的工厂里，卡耐基建立起了一整套成本核算体系，通过对每一个生产步骤的投入／产出分析控制，对每一个岗位工作效率的精心测度，使得产品的平均成本远远低于竞争同行。

卡耐基的战略眼光和战略决断能力堪称一流。1872 年在去英国途中，卡耐基目睹了制造钢铁的新方法，预见到炼钢将是工业未来发展的方向，于是倾其所有，成立了卡耐基钢铁公司。到 20 世纪初,这家公司已成为世界上最大的钢铁公司，拥有员工超过 2 万人,产量超过当时英国全国的钢铁产量。

卡耐基同时十分注重技术革新。他曾斥巨资购进一座当时最新的炼钢炉，为了弄清其工作原理，专门雇佣了一名德国科学家。经过反复实验，发明了一种从钢炉底部吹入高压热气流的炼钢方法。用此法炼钢，虽然钢炉的使用寿命大为缩短，但由于生产效率的极大提高，钢炉的平均生产成本大幅度降低了。

在用人方面，卡耐基的举措更是卓然高人一头。卡耐基深知人才之于企业成功的关键意义。因此每当他发现能力出众的青年人，都会倾力提拔；对于其中特别杰出的，甚至吸收为合伙人，按他的规矩，赠予 1%的干股。卡耐基曾颇为自负地说，就算有一天我的全部工厂被大火烧毁，但只要和我一起奋斗的这些人还在，不出一年，我就又会成为百万富翁。在卡耐基的墓碑上，写着一段意味深长的话，“埋在这里的人 ,懂得如何将比自己更优秀的人为他所用”。许多人认为这句话对于卡耐基的成功经验有着画龙点睛的论断

关于如何做一个成功人，卡耐基曾留下不少精彩的警句，至今仍对人们有激励作用。卡耐基认为，一个人的成功首先要满足三个基本

需要全本请访问 www.ertongbook.com

条件 诚实、勤奋、专注,其中专注是成功的最大秘密所在,一个人惟有把所有精力、思想和资金全部都贯注在自己从事的事业上，否则难以成就。在卡耐基看来“ 不把所有鸡蛋放在一个篮子里 ”的传统经验颇易误导，正确的做法是把所有的鸡蛋放在一个篮子里，并且紧紧盯住这个篮子。

卡耐基勉励青年人积极进取的观点在当时也相当前卫。他再三告诫，任何有抱负的青年人都应当时刻磨炼自己的能力，随时得证明自己确有肩负更重要使命的价值；他又反复强调，要成功必须敢于打破陈规旧俗和条条框框,那些束缚我们行动的所谓“ 规则 ”实际是给庸人制定的,真正的成功人士要勇于创建新的规则。

卡耐基也是一个以自相矛盾著称的人。尽管他认为人才是企业成功的一大要素，但对真正给他带来财富的生产工人他却十分苛刻。在他眼里,劳动力与矿石、石灰、焦炭等一样,不过是另一种形式的生产投入。对于罢工者,卡耐基的观点是宁可“ 饿垮他们 ”,也不向他们妥协。1892 年发生的霍姆斯特德罢工事件是一个恶性事件,在卡耐基的默许下,工厂负责人指使军警向罢工者开枪,导致了 10 人死亡、几十人受伤，这在卡耐基的职业生涯中留下了极不光彩的一页。卡耐基乐于吸收年轻人成为合伙人，但对与他同舟共济、共同创业的老合伙人又显得冷酷无情。当卡耐基认为某个合伙人的表现不再符合他的要求时，他就会强迫其退股，退股价则按公司成立时协定的以账面价值支付。由于公司账面价值大大被低估，被迫退股的合伙人实际得到的远远少于他在公司中实际拥有的份额。斯考特对青年时代的卡耐基栽培曾不遗余力，后来斯考特受到摩根的狙击，陷于困境时向卡耐基求援,竟遭拒绝,终至破产。对于往日恩师的绝情行为,给卡耐基美好的人文言论蒙上了阴影。

卡耐基事母极为孝敬。在他发迹后，母亲的生活日益奢侈，卡耐基对其要求无不一一满足。卡耐基并发誓要等母亲去世后才结婚，以便能够更好地照顾母亲，他也确实信守了诺言。所以直到 1887 年他年逾半百时，才与纽约的一位富家女结婚。事实上，卡耐基本人也并不如自己所推崇的那样，是个敬业精神贯彻始终的人。早年的卡耐基工作固然十分勤奋，但到中年以后却日渐疏懒，把经营交给一些职业经理人去打理，自己则长年居住在老家苏格兰的古堡里修身养性，和

著名的苏格兰哲学家斯宾塞结交神侃。这大概是要弥补他幼时失学和贫寒的缺憾罢！

金盆洗手专注慈善事业

在一些人的眼中，卡耐基也许算不上是一个真正的高尚之士。他在前半生中，常为了达到目的而不择手段。但在母亲和弟弟相继死去,特别是在霍姆斯特德罢工事件发生后,他又播然醒悟,认为富人若不能在他生前把其钱财捐出来替大众谋福利的话，死了也不光彩。其观念转变之快令人吃惊，就连老对手 J.P. 摩根都怀疑这家伙是不是中了邪。不过据说卡耐基夫人是促成他转变的一个重要原因，卡耐基的很多捐助义举，都是在夫人的敦促下做出的。

随着对经营企业兴趣的消退，在他的夫人一再要求他兑现自己的承诺后，卡耐基萌生了出售钢铁公司的想法。这时他想到了老对手摩根正志得意满，在刚完成对全美的铁路行业的整合之后，摩根又把眼光转向钢铁行业。二人于是一拍即合。出售的过程出乎意料地简单：在打完一场高尔夫球后，卡耐基在球场上用一张纸片潦草地写上“1 元 5 角”,意即如摩根出价在净资产 1 倍半以上，他就愿出售。不久他派人走了几个街口给摩根递上一张便条，列明了大项资产，要价 4.9 亿美元,这可是一个天文数字,相当于现在的 500 亿。摩根看了一眼，十分钟之内便 OK 了。摩根在这项交易中赚了便宜：卡耐基钢铁公司每年净利润 4 000 万元以上，是一棵不折不扣的摇钱树。买卖成交后差不多一个月，卡耐基与摩根不期而遇，卡耐基开玩笑地抱怨说卖得太便宜,若是当时要价 6 亿的话,后者买不买,摩根答曰‘当然。’于是,作为安慰,摩根马上签了一张 200 万元的支票给卡耐基，条件是以后不许重提此事。

出售企业后卡耐基专注于慈善事业。他一生中累计捐款达到 3 亿 3 千多万元，主要用于科学文化和艺术事业，光捐助建立的图书馆就达到 3 500 座。在教育方面卡耐基更是投入巨资，达到 9 000 万美元。其中最为著名者当属 1900 年投资建立的卡耐基大学，该校于 1949 年与美国另一大亨威廉·梅隆创办的工业管理学院合并，成为现在著名的卡耐基-梅隆大学，它的计算机、理学、美术及工业管理均堪称世界一流。

卡耐基去世时,只留下不到 10% 的遗产给独生女儿,其余则全部交给卡耐基基金会管理，以继续从事慈善事业。根据卡耐基的理念，父亲将巨额财产传给子女，会彻底摧毁孩子的才干和毅力。卡耐基甚至认为，能出生在贫困家庭是一种福分，因为在富裕家庭享乐惯了的孩子，决不是那些出身贫贱孩子的对手。卡耐基去世已 80 多年,仍受到人们的怀念和敬仰，直到今天，总部位于纽约的以他姓氏命名的基金会仍掌控着超过 14 亿美元的资金，每年给社会的捐赠都在 600 万美元以上。摩根则不如卡耐基来得大度,1913 年他去世时,将全部家产交与其子小摩根继承，希望自己一手创建的金融帝国能在子孙手中发扬光大。然而世事难料，自小摩根以后，摩根家族对金融帝国的控制权逐渐丧失,不到四十年间,找遍所有摩根系企业的管理层名录,已无一人姓摩根的了。

阿尔弗雷德·斯隆

CEO 的楷模

在上世纪里，在管理科学和实践上取得的成就超过了前此人类整个文明史所能积累的，其间优秀的企业家和经理人如群星闪烁、各领风骚。若要在众多的杰出人士中评出一位独占鳌头者，人们不免见仁见智、人言言殊 但要举出最具影响力的 5 名企业家，相信有一位总能名列其中。此人就是鼎鼎大名的阿尔弗雷德·斯隆(Alfred Sloan)，他在通用汽车(General Motors，GM) 时所创造的理念和实绩为全球企业界做出表率，开了大公司集团现代管理的先河。

临危受命加入通用

斯隆毕业于麻省理工学院。其父在 1898 年以 5 000 美元买下一家小的滚珠轴承厂送给斯隆去经营。 20 年后，斯隆以 1 350 万美元(2 700 倍) 把工厂卖给了杜兰特而加盟通用汽车。担任营运副总经理 3 年之后，于 1923 年升任公司的总经理和总裁(CEO)。这可是临危受命——当时通用汽车公司岌岌可危，正处于解体之中。

通用汽车的创业老板杜兰特(W. Durant)颇富传奇色彩，他的眼光、胸襟、手腕、精力都要高出常人一肩一头。杜兰特用并购方法纠合了一些小公司，1908 年一手创建了通用汽车，并拥有它的五大名牌汽车和众多零部件企业。由于扩张过于迅猛以及借贷经营，杜兰特不久便陷入困境。他的粗放式经营并未能把收购的企业整合在一起，失控危象在市场稍不景气时便立即浮现。杜兰特在 1920 年最终离职，再一次证明了不少创业之枭雄若非治业之能臣终究成不了大业。斯隆在接管通用汽车的杜邦家族的培植下，经过 3 年全面接棒局面依然艰

困 福特汽车的市场占有率为 60% ,通用汽车不过 12% 。但随后斯隆采取的一系列措施很快扭转了通用汽车公司的困局， 20 世纪 30 年代初通用就超越福特成为最大的汽车公司；到 1946 年斯隆卸任时,通用更是如日中天。事实上,从 1928 年起的 40 年里，通用的利润就一直超出福特公司。

管理学的里程碑

斯隆于 1963 年出版的自传《我在通用汽车的岁月 》(My Years with General Motors ,已有中文译本。)堪称管理学的一个里程碑,此书三十余年间重印再印，至今仍新版不绝。该书记录了斯隆怎样擘画战略同时筹措粮草，既主动出击市场又精整组织和鼓动士气的。著名的管理期刊《财富》推崇此书,在封面刊登斯隆的个人照片,并作长篇专题报道,开创了其关注公司 CEO 的体例。以前《财富》从未将企业的领导人放到封面人物的高度。囿于篇幅，我们在这里择要概述其

市场策略：斯隆力主引入不同价格的车型来迎合具有不同购买力的顾客 每年变更车型以刺激需求 引进彩色车 接受旧车作为抵价来购买新款车；创立高档车以品质而不靠廉价取胜；成立分期付款购车的融资机构，等等。这些做法在今天早已司空见惯，可在当年都属首创。那时候没有银行愿意提供信贷来支持“ 高风险的 ”私家车享受。相形之下老福特则迷醉于自己 T 型黑色房车的成功，竟傲慢地扬言，客户喜爱什么样的车悉听其便,只要它们是黑颜色的 T 型车就行。斯隆以战略伙伴的角度来对待汽车经销商，一反把他们看成利润争夺者的敌对态度，确认双方共生共荣的关系，尽量使其有利可图。斯隆经常走出总部遍访全国各地的经销代理，实地了解需要，倾听其意见。这种深入基层的做法在当年是绝无仅有的。

企业组织结构：斯隆在这方面所下的扎实功夫是他名垂青史的主要原因。杜兰特留下的弊病是几个子公司各自为政，尾大不掉，统筹管理或亏损由总公司包揽，但一有利润子公司却擅自截留拒绝上交。斯隆决心整治失控局面时做法实属难能可贵：他依然力求保持分散决策、独立经营的优点,既收且放,相得益彰。他的做法的核心是把政策制定和政策的执行(administration) 分离：前者权限归总部决策委员

会，后者在很大程度上由各经营单元自由运作。两者的交接则由“运营指导委员会”(Advisory Operations Committee)来协调，其成员由经营单元的经理和决策委员会成员共同组成。另外设立财务委员会主理财务决策，其成员绝大部分由非股东董事(Outside Directors)担任，取其中立无偏私的立场的优点，以此来确保投资效益和重大投资按总公司的战略方向进行。资源配置方面的工作则由拨款委员会集中处理，受斯隆亲自掌控。

日常运作：斯隆在这方面也迭有建树。他加强了精细管理控制，订出指标，对工厂投资、流动资金、存货控制，以及对生产、销售和赢利都有定期(4个月)预测。斯隆极其重视预测，并引用了一系列方法来改进预测结果。同时他也明白预测无法避免失误，在决策时常留有余地并愿随时调整。

研究开发：斯隆深知技术领先是企业的命脉，很重视研究开发。在他的倡导下，不但各子公司有各自的研究力量，总部也专门设立研究机构，除了应用型的，也支持基础研究。斯隆的长程眼光——认为基础研究早晚会有益于社会及赢利目标——在当年的私人企业里是相当稀罕的。

斯隆的致胜利器

有人评论说斯隆改革的成功乃得力于大萧条的压力，使经理和员工有同舟共济的意愿；同时也得利于老福特的刚愎顽固自毁长城，使得通用有机会乘运崛起。我们却认为斯隆的制胜利器在于他的前瞻和创新理念，体认到大公司的管理必须是集中协调下的分散经营；以及他立足于人性的务实管理哲学。这些都值得所有的经理人员深刻领会和身体力行。

首先，他的前瞻理念，体认到大公司的管理必须是集中协调下的分散经营。其次，他的立足于人性的管理哲学。斯隆长于沟通，把自己的想法、策略、运作方向不断向各层经理灌输宣传，力求赢得共识。他激励员工的本事很大，也常常树立表率作用。比如，通用汽车的退休金和健保等制度和基金的建立均领先于行业和全国，经理人员红利分享制度也能切实地执行，这样自下而上他都能争取到精诚协同和尽心竭力的合作。与此对照，当年的老福特却不断地对员工发出抱怨：

需要全本请访问 www.ertongbook.com

“我雇佣的不就是你的一双手吗?”言下之意工人们不必有自己的头脑和感情，只需听命就行了。两者之间不啻天壤之别。

最重要的,斯隆的‘燃烧的雄心’(a burning ambition)是为组织而非为个人的。斯隆属于老派的 CEO,他的整个职业生涯都奉献给了通用汽车(以及之前的滚珠轴承公司),对于公司怀有深厚的感情。也因为如此斯隆才能在制定和实施政策时不考虑自己一时的得失。至于汽车经营斯隆可谓了如指掌，能在处理危机时气定神闲、指挥若定。对于今天那些跳槽频繁，对企业运作不求甚解，为谋求个人的薪酬和期权升值而不惜牺牲企业和员工长程利益的“新派”CEO们来说,斯隆无疑树立了参照的楷模。

管理大师德鲁克曾于 1943 年应通用汽车公司之邀进行了一项为期 2 年的研究，这一经历对于德鲁克管理学思想的发展具意义重大。他的传记体著作《旁观者》(Adventures of Bystander)中对这一经历有详细描述。在见到斯隆之前德鲁克先行接触了通用汽车几位性格迥异的副总裁，他们个个卓尔不群、充满自信，在业界都是有数的人物。但一提到斯隆钦佩之情就溢于言表。在讲述某一个观点时总要强调：“斯隆先生也这么认为”。然而在初次见到斯隆时德鲁克却大感失望——大名鼎鼎的斯隆个子不高、其貌不扬、嗓音沙哑,听力衰退,整个儿一个糟老头。但是一经接触，又感觉到斯隆浑身散发着一种特殊的领袖气质，斯隆所展现的专业风采令德鲁克深深折服。

斯隆的用人待人

斯隆知人善任，因此手下常能集结一批充满活力、积极进取的精英。他主张人事决策值得花费时间、精力，舍不得用几个小时来讨论一个职位的任用问题而选错了人的话，就可能要花上几百个小时收拾残局。在通用汽车的高层工作会议上，一多半的时间都是用在人事决策上。这一点似乎是成功企业的共通之处，通用电器的韦尔奇不也常说他的一多半时间都用于考虑人事任免问题吗？

斯隆一生中少数几次迅速的人事决定也体现出他在识才、选才方面深刻的洞察力。通用汽车下属企业凯迪拉克公司的主管德雷斯塔特才华出众，曾令凯迪拉克成为通用汽车利润的最主要来源，但起初他不过是凯迪拉克公司销售部的一名中层经理。在 20 世纪 30 年代，

经济面临大萧条的冲击，凯迪拉克汽车亏损累累，企业高层正开会讨论是否要放弃这个部门，这时德雷斯塔特突然推门闯入要求给他 10 分钟时间，让他提出一个用一年半时间使该部门扭亏为盈的方案。与会者大多大惊失色，以为德雷斯塔特因此职位不保。斯隆却对他所表现出来的责任感、主动性、勇气和想像力大为赞赏，当即决定破格提拔其为凯迪拉克公司主管。果然，在德雷斯塔特的主持下，不出一年就令凯迪拉克起死回生。

斯隆又非常善于倾听他人的意见，每次开会他总是把主导权交给主管会议的专家，当然最终的决定权在斯隆本人。但在继承人选的确定方面，斯隆又把决定权完全交给了高级主管委员会，在斯隆看来，如果由现任者指定继续人，得到的将只是一个二等的复制品。为使自己的想法不致影响主管委员会的决策，直至继承者被选中后斯隆才肯透露他心目中的人选——与委员会选中的并非同一人选。

斯隆尊重企业的每一位员工——包括公司开电梯的小孩，他都要冠以‘先生’的称呼——但同时他又注意与同事保持一定距离。通用汽车的高级主管风格迥异，各具特色，为充分调动每一个人的积极性，不至于以个人的好恶而影响对企业经营的决策，斯隆故意把自己孤立起来而不与任何主管建立个人关系，尽管斯隆本人是一个交友广泛的人。

对同事的保持距离并不意味着斯隆对同事漠不关心，事实上有时斯隆对同事的关爱到了体贴入微的程度。斯隆的名著《我在通用汽车的岁月》大约成书于 20 世纪 50 年代初，但为不伤及书中提到的某些人的感情，斯隆曾戏言要等到书中涉及的人物全部去世后再行出版，并希望自己能活着看到这本书的问世。该书直到 1964 年才正式出版，此时斯隆已是 90 高龄，书中提及的每一个人都已相继去世，而斯隆本人也于次年去世。

斯隆禀性谦谨且看轻聚敛，但他深知自己对现代经理人的表率作用，待人处事，言行举止，莫不以此为念。他对自己在管理经营史的地位也极其重视，所以在写作《我在通用汽车的岁月》时，其严谨态度和我们的曾国藩誊抄家书时的心态是如出一辙。事实上他也确实极其成功地扮演了 CEO 楷模的角色，对后人的影响将持续久远。微软的盖茨亦不胜仰慕地评论道，“假如你只有阅读一本管理书籍的时间

的话,那么就请读一下斯隆先生的《我在通用汽车的岁月》罢。”

对于企业家的社会责任问题，历来是众说不一，在结束本文前让我们再引述一则小故事来了解斯隆先生在这方面的见解。斯隆个性刚烈，但每次都是对事不对人。只有一次，斯隆真的发火了。那是在一个由许多大企业主管参加的会议上，一位大企业的主管提出企业界应对高等教育多负些责任，斯隆问道，“那企业是否有权主导高等教育呢?”他回答“当然没有”。斯隆当时火冒三丈,说“:那我们就甭提所谓的责任。”在斯隆看来,作为企业管理的基本原则‘权’与‘责’应该是相当的，没有权力就无所谓责任，反之亦然。这其实就是斯隆管理原则的精髓所在。

保罗·盖蒂

亿万富翁的头脑

美国西海岸的洛杉矶马力蒲海滩有一座举世闻名的艺术博物馆，它模仿 1 世纪罗马古国维苏威别墅的建筑风格，傍山而筑。馆内珍藏着古希腊和古罗马的艺术作品、路易十五时期的法国家具及不同年代的欧洲油画，是洛杉矶旅游景点之一。博物馆由传奇人物、1957—1976 年连续 20 年被《福布斯》杂志评为世界首富的石油大亨保罗·盖蒂(Paul Getty)出资兴建,并以他的名字命名。今天,富人排行已越来越多地被科技新贵们所占据，石油大亨保罗·盖蒂的名字可能已被人们逐渐淡忘，但他的致富经以及经营之道，仍对人们不无启迪。

石油致富

保罗·盖蒂 1892 年出生于美国中西部的明尼阿波利斯市，父亲是个当时小有名气的石油探掘者。盖蒂 11 岁起就在他父亲的油田里历练，对石油业务的各个环节耳濡目染，为他日后经营的成功打下了基础。盖蒂在加州大学伯克利分校读了两年后，20 岁时转赴牛津大学，获得政治学和经济学双学位，毕业后立即加入他父亲的石油公司。

盖蒂的早期发迹可谓一帆风顺。用老盖蒂给他的 500 美元创业资金，竞标购得一块别人认为打不出油的不毛之地。事实却证明盖蒂慧眼独具,在那块土地上,他不但成功地打出石油,而且产量颇丰,盖蒂转手把它卖出得到 15 000 美元。初战告捷后，盖蒂用赚到的钱不断再买进油田，而且十之七八都能找到石油。不出两年时间，年仅 24 岁的盖蒂就晋身百万富翁之列。

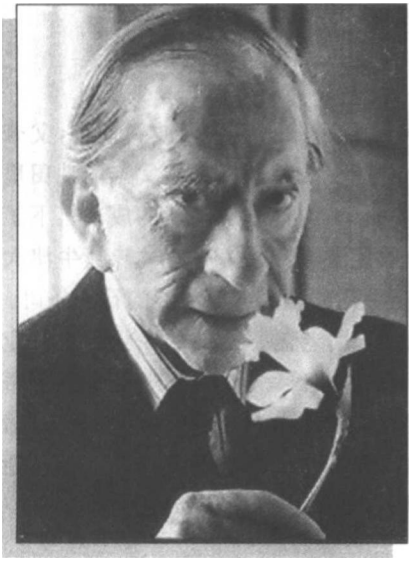
20 世纪 30 年代的美国大萧条给盖蒂提供的却是一次暴富的绝佳

机会。当别人都在忙不迭抛出股票的时候，盖蒂却在低位大量购进，不少股票在日后涨了百倍以上，这使盖蒂上升到亿万富翁。 1949 年，盖蒂又及时把握时机攫得在中东的石油开采权而大发其财，这在当时是国际性的大新闻。8 年后他被《福布斯》杂志评为世界首富,拥有的个人财富据估计在 20 亿到 40 亿美元之间。

成为世界首富后,美国报界纷纷邀他撰写文章。他在《花花公子》上试发了一篇经验谈，其反响之大出人意料，从此便一发而不可收。盖蒂笔力、精力和思维俱健,除在杂志期刊上发表文章外,还写了多本关于如何成功致富的书，均畅销一时，使我们今天依然能够窥得亿万富翁的思路和心态，也许大家可以从下面的简介中学得一招半式，在致富的前进道路中可以少走些弯路。

致富经验谈

盖蒂认为大多数的人都脱离不了他所分的四类：第一类的人不愿受雇于人,甘冒风险自立门户 第二类的人虽然充满了创意和干劲,但较乐意为别人工作 第三类人则缺乏创意,也怕冒风险,但对老板忠心耿耿,勤勉可靠 第四类的人,对企业的盈亏漠不关心,他们的工作态度是当一天和尚撞一天钟，凡事得过且过。



世界石油大亨保罗 · 盖蒂

盖蒂最推崇第一种类型。在他看来,要成为百万富翁,非得建立自己的事业不可，不论这项事业在起步时是多么的微不足道。年薪 10 万的公司主管看似比小商小贩要强得多。但对公司主管来说,10 万薪酬可能已是其收入的上限；而小商小贩扩张业务和提高收入的潜力却不可限量。创业就意味着要敢冒风险敢于担当，这正是成为百万富翁的必要素质。失败对于创业者并不可怕，因

此而获得的经验、判断力会是一笔巨大的财富，使冒险行为最终得到补偿。盖蒂认为学校的常规教育对于创业的价值不大，认为商学院的教授们总是向学生灌输确保自身‘安全’的观念，把‘安全’看作第一要著，甚至可以为此牺牲一切，是注定没有大出息的。

不墨守陈规也是为盖蒂所看重的成功的必要条件。盖蒂觉得，循规蹈矩使人无法放开束缚思想的缰绳，无从发挥出创造性和丰富的想象力。真正的成功者本质上始终是一个反叛者，正因为对现状的不满足，使他们永不停息地寻找更好的办事方式。多数人的意见并不因为在数量上占据了多数就一定正确，盖蒂嘲讽说，多数派的观点和大众的歇斯底里其实并没有太大区别。而盖蒂本人正是一个不墨守成规的典范，在他初涉石油业时，美国俄克拉荷马州的大多数石油商把目光集中在石油迹象比较明确的地区，因而竞争十分激烈。盖蒂则另辟蹊径，把投资重点放在被认为不可能有石油的红床地带，获得了极大的成功。据说，盖蒂在这类地区连打了 42 口井，只有口口出油，至今为人津津乐道。当人们以他打破纪录的‘好运’向盖蒂请教原由时，他回答得相当机巧和辩证：“人们开采石油，就像做别的事情一样，有些人打到了油，有些人没打出，就这么简单。”

做事一贯我行我素，叛经离道，也给盖蒂带来了不少麻烦。盖蒂在短短时期内曾先后五次结婚并离婚，而且常常是与前一任妻子离婚手续还没办妥就又与下一任妻子结婚。父亲对他在婚姻生活上的任意妄为大不以为然，以致 1930 年老盖蒂去世的时候，只给这个“不肖之子”留了不足 5% 的遗产。

盖蒂曾指出人需要具备三样东西：运气、知识、勤劳，才有可能成为百万富翁。其中最重要的是他所谓的‘富翁头脑’，即以充分灵敏的头脑，把一个人的技巧和学问，贯注于他的生意和目标。虽然盖蒂后来回忆说，他最初的成功主要是靠运气，但我们知道这并不尽然。20 世纪初的石油界尚不接受有关石油的地质科学，盖蒂则坚信岩石结构跟石油与天然气的生成之间有一种相当明确的联系。为了找到更多的油源，盖蒂聘用了一名研究新地质构造理论模型的瑞士地质学家进行指导。结果，盖蒂发掘油脉的成功率远远高于同时代的探险者，在同辈中脱颖而出，这决非侥幸所致。

如此来看，盖蒂还是信赖学校的正规教育的，并且也能够得益于

需要全本请访问 www.ertongbook.com