书名：外国人物秘闻之 B

【版权页情况】
出版社：中国昆仑出版社　　署名：李中和/编著
书号：ISBN 7—80076—304—5　　电子版定价：5.00 元
版本：2005 年 5 月第 1 版

目 录

丘吉尔留用政敌张伯伦
唯命是从不可留
比尔盖茨专要脸皮厚者
大山梅雄不用毫无感情者
丰田喜一郎充分信赖下属
陈氏用人有妙方
爱德华慧眼识才
片上久志一才三用
卡尔松放权有术
盖尔文让员工都当老板
王安的成功秘诀
鲍洛奇管理施偏方
林绍良重金引贤士
约翰逊重金聘用罗宾逊
强夺电子工程师本太名
慧眼识真金，高薪聘华人
大搞人才投资，坚定员工信念
孙美瑶匪众劫车
绑架原是“爱国”
红色旅施报复大撒恐怖网
多奇尔最终获救
君子不报仇
拿破仑释嫌用叛将
艾氏不计短，巴顿建奇功
重用醉汉洛特纳
韩总统“温柔”革命
丘吉尔著书立说为从政
尼古拉·齐奥塞斯库生命毁于一旦
中上川彦次郎两袖清风起家
路易斯·豪多方借脑战无不胜
良将辅佐常胜，博采众长不败
戴维森盲目决策

需要全本请访问 www.ertongbook.com

时机岂容错失，一战便定英伦
不辱使命保巨头
“宝石行动”震全球
劫机犯束手就擒
阿拉法特少年立志
“魔鬼”终成澳总理
六十老翁成政魁
举止失措费氏丧勇气
惊慌失措应变乏术
决策失误离白宫

正 文

丘吉尔留用政敌张伯伦

丘吉尔曾有一段名言，他说：“没有永久的敌人，也没有永久的朋友，有的只是永久的利益。”他的一生都在奉行着这一句话，在用人上也是如此。丘吉尔作为保守党的一名议员，历来非常敌视工党的政策纲领。但他执政时却重用了工党领袖艾德礼，自由党也有一批人士进入了内阁。更值得人们称道的，他在保守党内部，对前首相张伯伦也没有以个人恩怨作为尺度去处理他们的关系。他不计前嫌，很好地团结了他们，显示出他的宽广胸怀和娴熟的用人之术。

张伯伦在担任英国首相期间曾再三阻碍丘吉尔进入政府。他们的政见不合，特别是在对外政策上存在着很大的分歧。张伯伦推行“绥靖政策”，希望把德国这股祸水引向前苏联，英国坐收渔翁之利；丘吉尔则认为德国未必不会侵略英国，反复申述同前苏联达成相互谅解以中止德国扩张的必要性。

法西斯德国对西欧的入侵，标志着张伯伦的“绥靖政策”的破产。1939 年 9 月 3 日，在英国人民和政界人士的强大压力下，张伯伦政府不得不对德宣战，丘吉尔也终于成了内阁的一员。但是张伯伦与丘吉尔二人之间的矛盾依然存在。张伯伦愈来愈受到英国上下的强烈指责。

在对政府的信任投票中，张伯伦遭到了惨败。投票结果表明政府必须辞职。社会舆论赞成丘吉尔领导政府。

丘吉尔终于胜利了。1940 年 5 月 11 日，英王向全国宣布了丘吉尔担任首相的决定。丘吉尔在当天就以自己一贯的果断和高效开始组建政府。

然而，出人意料的是，在丘吉尔主持组建政府过程中，丘吉尔坚持要让张伯伦担任下院领袖兼枢密院院长。为什么要这样做?这正是他说的“没有永久的敌人，也没有永久的朋友，有的只是永久的利益”这句话的具体注解。为了国家的最高利益，丘吉尔决定留用张伯伦。他认识到，保守党在下院所占的席位比其

它各党加在一起还多 120 余席，张伯伦是他们推选的领袖。在自己对他们进行了多年的批评而且往往是严厉的谴责之后，取张伯伦而代之，这对于他们党中的许多人来说必然是非常不愉快的。接受丘吉尔当首相，令他们许多人感到痛苦。只有自己的新政府继续重用张伯伦，才能赢得这些人的支持。

然而，安排张伯伦担任下院的领袖兼枢密院长，也遇到了来自工党方面的很大的阻力。工党领袖艾德礼认为，这样的安排之下，工党不容易工作。在联合政府中，下院领袖必须是大家都接受的人。有鉴于此，丘吉尔便把这一意见坦率地转告了张伯伦。张伯伦表示，同意不但任下院领袖，这一职务便由丘吉尔兼任。工党成员和某些又能干又积极但未纳入政府的人，也施加了相当大的压力，他们要求肃清那些应对慕尼黑协定负责或备战不力的有“罪行的人”。

对此丘吉尔却表现得比较冷静。他以为，在目前这种形势下，并不是排斥那些长期担任要职有才干的爱国人士的时候。由于张伯伦是保守党的领袖。因此，清算所谓有“罪行的人”对全国的团结是有害的。而且，也无需研究所有这些罪责是不是应由一方来承担。正式的责任是应由当时的政府承担。

事实上，丘吉尔比任何人都更有资格对过去的事情不进行追究。因此，他对这些分裂的倾向进行了抑制。几个星期以后，丘吉尔说了一句富有哲理性的话：“如果想拿现在裁判过去，那就会失去未来。”这一论点以及当时的严重局势，制止了那些所谓的迫害异端的人们。在丘吉尔的一再坚持下，张伯伦终于担任了新政府的枢密院院长。

后来的事实证明，丘吉尔安排张伯伦人阁是一个非常英明的决策。张伯伦虽然是推行绥靖政策的代表人物，而当他意识到他的绥靖政策给国家带来的巨大灾难时，他并没有利用自己在保守党的领袖地位刁难丘吉尔，而是以反对法西斯战争事业的大局为重，竭力做好自己份内之事，对丘吉尔起到了极大的配合作用。

在以后的几个月里，德国空军对伦敦进行了轰炸。夜间内阁会议总是在地下作战指挥室举行。张伯伦身患癌症，动过大手术，虽然身体虚弱，但他参加会议时举止从容，态度坚定。

1940 年 9 月的一个傍晚，丘吉尔从唐宁街 10 号的前门向外张望，看见工人们正把沙袋堆在对面外产部地下室的窗前。丘吉尔便问他们在做什么，他们便告诉丘吉尔说，张伯伦先生动过手术以后，必须得到特殊的定期治疗。而在唐宁街 11 号的防空壕里至少聚集着 20 个人，因此，他们就在这里给他准备一个私人用的小小的地方。

丘吉尔听了，心里不禁一阵歉疚。他穿过 10 号与 11 号之间的过道找到了张伯伦夫人，对她说：“他病成这样，根本就不应该留在这里，你必须把他送走，等他恢复健康再说。我每天都把所有的电报给他送去。”

张伯伦夫人便去找她的丈夫。不到一小时，她告诉丘吉尔说：“他愿意听从你的意见。我们今晚就走。”

不到两个月，张伯伦在他的家乡汉普夏郡便与世长辞了。在他临死的前几天，还一直不顾自己的重病，非常关心国事，丘吉尔对自己的前任的死感到十分悲痛。因为张伯伦毕竟最终支持了丘吉尔当首相并在战时内阁里继续支持了他。

张伯伦死时，虽然英国已经摆脱了极端困难的境地，但仍面临着巨大的压力，团结一致仍是英国的首要任务。在起草对张伯伦的悼词时，丘吉尔无论在当时的个人感情上，还是在当时的形势下，都真诚地对张伯伦做了极高的评价。

11 月 12 日丘吉尔在下院里读了对张伯伦的悼文。在悼文中，丘吉尔认为，评价张伯伦，不能只看他做事的结果，更重要的是看他的动机，看是否凭良心办事。他说：“一个人唯一的向导就是他的良心；他追忆往事时，唯一的盾牌是他的行为正直和诚实。……只要我们举起这面盾牌，就不管命运怎样抛弃我们，我们都永远在光荣的行列中前进。”

丘吉尔接着说：“不管历史对这些惊心动魄的岁月可能说什么或不说什么，但是，我们确信，张伯伦曾经十分诚实地按照他的智慧，最大限度地运用他那巨大的能力和权力，竭力从我们目前正在进行的涂炭生灵的可怕的战争中把世界拯救出来。”他认为张伯伦正是凭着自己的良心，去为实现他的美好和平的理想而奋斗，不管这奋斗是不是值得的。

丘吉尔最后用英国历史上的伟人的话语对张伯伦作了评价，他说：“我们……聚集在这里，追悼一位配得上狄斯里利所称的‘英国的财富’的人。我们都觉得，这对我们自己和我们的国家都是一种光荣。”

唯命是从不可留

世界著名的摩托车大王、被日本人尊称为‘‘摩托之父”的本田宗一郎是日本本田技研工业总公司(HONDA)的创始人和总裁。他以过人的胆识和卓越的技术，几经周折，几经尝试，终于“大难不死”，将本田公司从一个小的修理摩托的作坊发展成为世界头号摩托车生产企业和大型汽车生产企业，成为日本战后最大的公司。

本田宗一郎在他的《如虎添翼》一书中说：“我常对身边的年轻人说：‘要是让持有陈旧思想的大人说你是大孩子，你就不会超越前人而成长起来。光看别人脸色行事，把自己束缚起来的人，就不能在突飞猛进、科学技术日新月异的年代里生存下去，就会掉队。’

“不要害怕大人说你是不好的孩子，要以年轻人的勇气去体验种种事情，扩大视野，这才是最重要的。即使有某种程度的过激和错误，只要是积极的，只要自己认为是正确的，由于幼稚或经验不足所致的错误也是允许的。这是年幼者的特权，不要随随便便就丢掉。”

作为一个企业经营者，这是一种相当有远见的说法。但是，

更有远见的是本田技研工业总公司按这种说法去教育公司全体员工。最初，在录用新员工的时候，就特别强调人的个性比什么都重要。董事们对负责面试的部、科长宣布：“不许录用唯命是从式的人!”因此，技术人员有相当一部分是从别的公司跑过来的。

虽有职务不同，分管不一，但要求上下级关系要融洽，处理重大问题时透明度大些。下级认为自己的做法可行，就要坚持，上司也应该坦率地认可。有时虽有争执，但最后得出的结论是试—试。“每一个人都毫无保留，完全暴露出自己的优缺点。石头就是石头，金子就是金子。教练要尽快掌握运动员的特点，并使之得到充分发挥，做到人尽其才，物尽其用，合理安排。那样，，石头也好，金子也好，统统都会成为真正有用处的东西。”

按照本田宗一郎的意见制定出来的人事政策，反映了这样一种情况：即使是上面分配下来的新员工，有人在岗位上千了一星期就被换掉了，而有人则一千就是 5 年、7 年。尊重人才、责任明确的人事政策，充分调动全体员工的积极性和创造力，屡渡危机，不断开发新型汽车，改进生产流程，提高生产效率。

比尔盖茨专要脸皮厚者

有人曾经做过这样一个形象的比喻说，如果比尔·盖茨把他的电脑软件公司——微型软件公司(简称“微软”)在美国软件制造业中的 99 个竞争者一年的产品全部买下，然后统统付之一炬，他的财产依然超过报业大王默多克。他的公司的市场价格甚至已超过美国三大汽车公司以及波音、柯达。

盖茨的“微软”之所以长盛不衰，除了他对潜在市场的敏感、决策的正确之外，一个重要的原因就在于他独到的用人制度。盖茨选人基于两点：一是要能人，是不为成见所囿、想象力丰富，创造力强的“璞玉型”人才；二是要脸皮厚，在上司面前敢于畅所欲言的能人。为了找到合适的人才，公司每年都要为此而大动干戈，在全美 100 多所大专院校进行地毯式搜索。审阅个人简历到面试，再到最后聘用，严格把关，层层筛选。在 1992 年“微软”公司人事部门审阅了 12000 多份个人简历，面试了 7400 个候选人，到最后聘用的人只有 2000 个。其条件之苛刻，也可想而知了。除从学校选人之外，“微软”还到别的公司“挖墙脚”。一旦发现了具有战略意义的人才，往往是由盖茨亲自出马，三顾、四顾茅庐，直至挖“金”挖“银”到手为止。

洛克菲勒妙用敌人

美国石油大王约翰·D·洛克菲勒在他的一生中除了钱之外，还有着更为重要的财富：勤奋努力地工作、节俭朴素的作风、巧妙的企业策略、优良的产品质量及低廉的成本、知人善任、慧眼独识的战略目光以及垄断世界的勃勃野心。所有这一切，便是洛克菲勒的成功之道。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

洛克菲勒在用人方面有哪些特点呢?首先，他认为：对于一个企业来讲，培养员工是首要任务。“标准石油公司成功的秘密就是一批人来到一起，自始至终一心一意地合作。”差不多一开始就是如此。他的管理人员队伍十分强大，个个精明能干，具有非凡的企业家才能。其中包括曾掌管美国第二大工企业新泽西标准石油公司的阿奇博尔德、他的弟弟威廉以及亨利·H·罗杰斯等。洛克菲勒在开拓海外市场的过程中，他认为最大的收获是为他的公司物色到一些与他一样拥有很强成本观念的合伙人，如弗拉格臺，正是在他的努力下，使洛克菲勒的公司与湖岸铁路公司达成了协议，降低了铁路运费，降低了成本，提高了利润，增强了公司的竞争能力。

洛克菲勒在用人方面最大的特点是他善于有效地利用他的敌人。对于他的敌人，不是一味地将他们打败，而是从敌人中选出最有竞争力的强者，吸收到自己的队伍中来，再为己所用。在标准石油公司的高层领导中，大多由这种先是敌人再成为朋友的强者，这个队伍不断地得到巩固。例如，曾经是洛克菲勒最大的敌人之一的亚吉波罗就被提升为标准石油公司的副董事长。洛克菲勒退休后，他成为公司的第二任董事长。在 19 世纪 60 年代～70 年代，在炼油业的激烈竞争中，一些人违反与标准石油公司的协议。而标准公司干脆邀请这样的竞争者充当它的一些行政人员，将他们的炼油厂收编为分厂，继续让他们经营。就是这样，标准石油公司网罗了不少敌对公司里有本事的人才，并使他们都得到了重用。

洛克菲勒这种独特的用人之道，使自己的公司里拥有一批精干的管理人员，从而为标准石油公司的巩固、发展打下了坚实的基础。

大山梅雄不用毫无感情者

日本企业巨子大山梅雄 1975 年就任津上株式会社社长。他曾说过：“企业的经营层的年轻化是指使 40 岁左右的人担任企业的重要职务。但这并不是讲只要是年轻的就可以。既不感动也不知情的人，即使让他担任更重要的工作，他也不会真诚地去做。”短短的几句话，充分揭示出大山梅雄的用人之道。

在日本，每年企业的重要职务上的人事变动大都集中在 6 月份。对于一般职工，如果有机会被委派担任企业要职，那肯定是感激不尽。如果问及现任的公司董事长和经理，他们当初做一般职工时，印象最深的是什么时，回答通常是自己“被委任为企业要职”的时候。当然，能够就任公司的董事长或经理，应该非常高兴。但是作为公司的董事长或经理，更为重要的应是自己的责任感。这一点往往被人们所忽略，不少人就任企业要职时，更多考虑的是高兴而不是自己的责任感。

对此，大山梅雄断言，对于让他担任企业最关键职位而一点也不感激的人，对他在工作成果上的期望也肯定要落空。他认

为：“如果仅仅是把眼睛盯在 40 岁左右这个年龄上，那年轻是毫无积极意义的。”

有的人被委任担任要职，但毫不感激，自命不凡，反而认为：“凭我的能力早就应该让我担任董事长。”大山梅雄说：“对于这样考虑的人，若让他担任公司要职，则必然会给公司带来大的灾难。”他主张应该提拔认为“我没有那样的水平和能力，但是却让我担任了如此重要的职务”的人担任此职，对此，他解释说：“对于那样具有感情的人，他们会具有‘因为是提拔我，所以不管怎样，也要用好的成果来报答信任’这种信念。”为此在工作中他们会绞尽脑汁，潜心工作，创造出优异成绩。

丰田喜一郎充分信赖下属

事实充分证明，信赖是力量的源泉。企业家的信赖应施以值得信赖的人，即对有用人才而言。日本丰田汽车公司创始人丰田喜一郎无比信赖销售专家神谷正太郎就是一个突出的典型。

神谷正太郎原先在美国通用汽车公司任职，丰田喜一郎看中了他在销售方面的奇才，对他无比信赖，一再邀他前来丰田公司担任汽车销售的重任。神谷正太郎深受感动，他毅然放弃了在“通用”享受的高于丰田 4 / 5 的优厚待遇，来到了丰田汽车公司销售部，为丰田汽车公司销售竭尽了全力。神谷正太郎在通用学会了汽车公司销售管理的技术，到丰田公司后不久他曾这样说过：“当时对于通用汽车公司销售店的政策和管理情况认为是很有道理的，我想好好地学习一下，然而，它也有不适于日本实际情况的一面。例如：对于销售情况不好而陷于经营困难的销售店，它会冷酷无情地把它抛弃，这种情况是常有的。通过学习通用汽车的经验，我痛感，所谓制造商和销售店，在当前发展国产品的共同目标的基础上，应该谋求‘共存共荣’。如果仅仅把销售店看作是为了销售而使用的一种工具，那么就没有真心实意的合作。我们莫如把销售理解为命运的共同体，要通过工作，建立起血肉相连的关系。这就是我关于推进汽车工业的根本认识。”

曾经是日产汽车公司总经理的浅原冯七评价神谷正太郎说：“他可真是个天才。”神谷正太郎总经理在销售业务和交易方面，要求严格做到彻底公正。而当处理问题的时候，他很好地倾听对方的意见，然后他就诚心诚意地做下去。1955 年一个新闻记者曾向他提出这样一个问题：“神谷先生，您的预见总是能很好的实现，当您下决心搞什么事业的时候，您主要的做法是什么?请您简单谈一下。”神谷露出了自然的微笑，若无其事地用很低的调子回答说：“那就是搞新事业的时候，首先要有一种想象。其次就是调查。但仅这两点还不够，最后还要有胆量。”他接着说：“一旦决定之后，就要诚心诚意地努力去干。”

神谷搞事业的做法，走的是正攻法的道路，绝不抄近道走小巷。他认为顾客第一，经销第二，公司第三；需求是创造出来的，需求就能够创新等一整套销售经验，从而使丰田汽车的销售

业务取得突飞猛进的发展。

丰田喜一郎去世后，神谷正太郎为了报答丰田家族，推举其长子丰田章一郎学习销售业务。他对待章一郎犹如对待自己的儿子，言传身教，身体力行，既关怀备至，又严格要求。此外，他还经常亲自带章一郎一道外出，帮其熟悉推销业务和推销界人士。在神谷的悉心培养下，章一郎成长很快，1970 年就任丰田汽车公司的副社长，1982 年晋升为社长。

陈氏用人有妙方

陈弼臣，1910 年出生于泰国，祖籍中国广东潮阳县。30 年代中期，在朋友的帮助下，陈弼臣开设了五金木业行，后又创办亚洲贸易公司等企业；1944 年，他联合中泰商贾，集资 20 万美元，在曼谷叨察旺路开设了盘谷银行。由于他的一套用人之道，盘谷银行的经营业务迅速发展，几乎掌握着全泰经济：1984 年的总资产达 83 亿美元，除了在泰国内设有 260 家分行外，还在香港、东南亚、美国、英国、日本等地设有 15 个分支机构，同时还拥有 140 家保险、金融和船务公司；1983 年，在全世界 300 家最大的商业银行中，被列于前 12 名之中；私人资产估计在 10 亿美元以上。美国的《时代》周刊(1982 年 3 月号)称：陈弼臣是“泰国头号大亨”，“泰国的最大家庭企业王国的北极星”。

创办盘谷银行初期，陈弼臣资本不雄厚，名气也低微，怎么打开局面?他认真审度了东南亚华人资本和当地民族资本的实力，利用过去经营中与泰国华侨以及亚洲各地华人商业团体所建立的广泛联系，把泰国、马来西亚、菲律宾、新加坡和印度尼西亚等地的华人及香港经济界作为盘谷银行的发展基础，积极主动地向那些被大银行家们拒之门外的华人中、小企业家和商人提供他们所渴望的金融服务，扶持他们发展各类经营业务。陈弼臣很快便争得了这部分经营者们的支持和信任，获得了大量的业务，开始在银行业务中站稳了脚跟；反过来，在陈弼臣的大力扶植下，一大批原来不为人所注目的华人中小业主，逐步发展成在泰国和东南亚各地充当重要角色的大企业家。

陈弼臣经营盘谷银行，主要靠的是他那“疑人不用，用人不疑”的“用人之道”。他对人才特别器重，凡被看中的人才，他都授予大权，放手使用。他在担任盘谷银行董事长的 20 多年时间里，亲自为盘谷银行物色了一大批有专长的人才，包括工业信贷及农业信贷方面的经营人才，以及市场、计划方面的研究人才。他专门成立了研究及计划部门，为他充当外脑和助手，从而使盘谷银行这个庞大的金融机构工作有条不紊，效率甚高。

陈弼臣的用人之道还体现在选拔接班人上。他懂得“创业维艰、守业不易”。家族企业衰落的现象，不但在东南亚国家、日本和香港地区普遍存在，甚至在美国也不乏其例。究其原因，不少是因创业者没有对接班人问题作出合理安排，继承人只图坐享父荫，缺乏追求不息的事业心。陈弼臣牢记这些教训，很注意在

子女身上进行“智力投资”：先后送六子一女到英、美等国接受一流的高等教育，学成后干一段实际工作，着力培养实干精神，然后再根据实际工作情况委以银行要职。陈弼臣的得力助手和接班人陈有汉，正是这样培养出来的。

有了大批的优秀人才，盘谷银行的经营业务不断发展。1954年，陈弼臣及时制订出进一步扩大海外业务网的计划：首先在香港开设了盘谷银行的第一家海外分行，开创泰国银行在香港设立分行之先河；接着又先后在日本、英国、台湾和东南亚的重要城市开设海外分行。

泰国每年有价值近百亿美元的商品出口贸易，其中有40％是由盘谷银行资助的。此外，盘谷银行还经营大米贸易、制糖工业；70年代中期，盘谷银行又收购了数家纺织工厂。

80年代上半期，西方世界经济处于衰退，但盘谷银行的经营业务却蒸蒸日上，资产增长了20多亿美元。

爱德华慧眼识才

企业领导人对人才问题的处理，关系到企业的成败。企业领导人光有求才之渴、爱才之心不行，更要有识才之眼和容才之量。

美国著名企业家爱德华·利伯在对待天才迈克尔·欧文斯上表现出来的睿智，很好地说明了一个现代企业家在人才问题上应具备的一些素质。

爱德华·利伯早年是一个精明老练的玻璃制造商，拥有一家英格兰玻璃公司。与其他制造商一样，利伯渴望使他的公司发展壮大，成为玻璃制造业的巨擘。而1888年的迈克尔·欧文斯则只是利伯制造厂内一名吹玻璃的工人，同时，他还是当地颇有声望的工会领导人。在当年的罢工运动中，他带头鼓动工人反对利伯，最后迫使利伯把工厂迁往另一城市。

但是，独具慧眼的利伯在同罢工领导人的谈判中发现血气方刚的欧文斯还是一个在生产、技术的改进革新方面不可多得的天才。在谈判中，欧文斯不断地指出利伯在生产管理等方面存在的缺陷。利伯不仅没有震怒，而且还从他的指责中发现了他流露出聪颖、对玻璃生产的谙熟和对一些问题的独到见解。这令利伯产生了惜才之心。

利伯把工厂迁走时，带走了一些工人，欧文斯便是其中一员。利伯不计前仇的宽容大度，感动了欧文斯。两人的合作，奠定了日后成功的基础。

3个月后，欧文斯就向利伯提出了一连串改革的建议，几乎皆被采纳。利伯更加赏识他，派他担任吹玻璃部门的监工，两年内，欧文斯成为该厂的主管。

出色的工作和对玻璃生产中表现出的浓厚兴趣，使利伯从欧文斯身上看到了更大的希望。1898年，他提供资金支持欧文斯试验一种生产玻璃瓶的机器。当然，欧文斯的研制并非一帆风

顺，一次次的失败和一次次的试验，利伯始终如一给予地支持和鼓励。1903 年，使玻璃工业发生革命性变化的自动制瓶机在欧文斯手下诞生了，它改革了吹玻璃的古老工艺，使之从手工操作变为大规模的自动化生产。

欧文斯的发明的意义是显而易见的：取代大批手工劳动者，带来了可互换的机器零件的大批生产，带来了特别的钻模和工具。

制瓶机获得成功之后，欧文斯把注意力又转移到平面玻璃的制造上。尽管欧文斯的古怪性格令许多同事与他产生许多纠纷，并且利伯有时也卷入其中，但利伯总能很快冷静下来，力排众议，继续支持欧文斯。利伯还为欧文斯破天荒地拨出 400 万美元，作为他 20 年期间的实验之用。

欧文斯在利伯的支持下，改善了平板玻璃的制造方法，发展了一套由炉中抽取板形玻璃的设备。1917 年，利伯和欧文斯及其他合伙人，在查尔斯顿兴建了一家全自动化的工厂——从输入原料到由自退火炉内不断输出待割切的玻璃板。

片上久志一才三用

日本来岛集团共有 180 家公司，全以“少数精锐”、 “多元化”为其经营理念。将这两个理念合而为一，最能体现出其员工的劳动状况，即“一人三用”。这就是说，一个人最少要负责三项工作。当然，要负责二三十项工作的人也比比皆是。除了特殊职种，在来岛船坞的 2 万人中，大部分都能轻松愉快地担负着三项以上的任务。

例如：片上久志名片上写的是“来岛船坞业务部”，其本行业务的内容是总务、人事、给付和福利。通常他告诉别人“我负责员工全部职责”，但他的名片所载明的职责却非其本行，而只是一名普通员工而已。他所担任的是今治市止滨某餐厅的经理业务。经理并非只是偶尔到店里露露面、查查帐，而是必须负责一切责任，举凡土地购买、取得政府许可、与建筑商接洽、一切用品的采购、订定菜单、购买材料、选录人员、价格设定、广告宣传以及其他各种手续，全由经理一人负责。虽然他本身不负担资金，但他所扮演的角色却与一般餐厅中的老板无异。

在餐厅开业之时，社长坪内寿夫给他一次指示。片上久志只有 30 出头，但却有极丰富的工作经验。数年前，他单独前往广岛县丰田郡芸津町长议事，并负担太平工业再建的重任，对于这件事，片上的原来上司冲守弘评论说：“太平工业只是一个造船工厂，还称不上是公司。因为该处只有造船者，没有间接部门。由于当时我们刚接收了这个工厂，需要外交人员，于是选了片上。他虽没有任何头衔，事实上却具有左右组织的力量，相当于业务部长的权限。虽然在太平工业中也有厂长、部长，但他们从未因片上年轻而倚老卖老。他们有的只是较高的职称，监督责任权则在片上。

“片上一人独掌众务，如薪资、劳工协商、采购、包工管理、银行交涉、官方交涉、船主接洽等等皆为其职责所在。因此他的能力被强迫性提高，两年后再回来时，其能力已有相当惊人的提高。但这并不是表示片上具有特殊才能，继片上之后，每 2 年-3 年间都会有两个人去接替相同的工作。也就是说，片上只是我们之中极普通的一名员工。”

冲守弘说：“一个人一直呆在同一部门，所学终究有限，因此在一定期间后必然要做机动性调动。目的不在排除某些人，而在使人人都有新的经验。等他再调回来时，就可以担任比原来更高级的工作。

“我们公司中不存在荣升或贬职的意思，由大公司调到小公司不称之为贬职，从溃公司调到大公司也不叫荣升。问题是当你换到一个新环境时，如何适应并增强实力。来岛船坞事务部的白领阶级，虽然多数学历不高，但却有许多实际经历，这也是本公司的基本政策。”

在来岛集团，社长司机兼任接待这也是正常的，也充分体现出一人多用。坪内寿夫没有专职的司机，开车的司机是集团治下太洋计程车行所属。因此司机的本行是每日载运许多不特定的客人，而这个人只是社长三个司机中的一个。当坪内叫车时，三人则轮流替他驾驶。坪内的座车是 46 年型的奔驰，也属太洋计程车行的营业车，平日仍以客人优先，只有车空时坪内才使用。

开干部会议时，一般社长专用车在这种时候都待命到下午 5 点会议结束，但坪内的司机则不然。他利用这段时间协助装配 500 份便餐，下午 3 时左右在酒吧柜台负责接待。“我一有空就到这里帮忙，因为我也会泡咖啡。再说 5 点以前社长都不会离开会场，我呆在那儿也是闲等。”司机答道。

一般情况下，计程车司机、社长专用车司机、吧台接待都是分别独立的工作，应由专人负责。但因为他是来岛集团的一分子，所以兼任三职。对此，坪内寿夫说：“我们集团中不需要专家，要的是视野宽广、能屈能伸的人。让一个造船者经营餐厅，就是要他开拓视野，在关于如何提供客人物美价廉的服务上，造船与餐饮是具有异曲同工之处的。”

卡尔松放权有术

北欧航空董事长卡尔松大刀阔斧地改革北欧航空系统的陈规陋习，就是靠充分放权，给部下充分的信任和活动自由。开始时，他们目标是要把北欧航空公司变成欧洲最准时的航空公司。但他想不出该怎么下手。卡尔松到处寻找，看到底由哪些人来负责处理此事，最后他终于找到了合适的人选。于是他去拜访他：“我们怎样才能成为欧洲最准时的航空公司?你能不能替我找到答案?过几个星期来见我，看看我们能不能达到这个目标。”几个星斯后，他约时间见卡尔松。卡尔松问他：“怎么样?可不可以做到?”

需要全本请访问 www.ertongbook.com

他回答：“可以，不过大概要花 6 个月时间，还可能花掉你 150 万美元。”

卡尔松插嘴说：“太好了，说下去。”因为他本来估计要花五倍的代价。

那人吓了一跳，继续说：“等一下，我带了人来，准备向你汇报，我们可以告诉你到底我们想怎么干。”

卡尔松说：“没关系，不必汇报了，你们放手去做好了。”

大约 4 个半月后，那人请卡尔松去，并给他看几个月来的成绩报告。当然已使北欧公司成为欧洲第一。但这还不是他请卡尔松来的唯一原因，更重要的是他还省下了 150 万元经费中的 50 万元，总共只花了 100 万元。

卡尔松事后说：“如果我只是对他说：‘好，现在交给你一件任务，我要你使我们公司成为欧洲最准时的航空公司，现在我给你 200 万元，你要这么这么做。’结果怎样，你们一定也可以预想到。他一定会在 6 个月以后回来对我说： ‘我们已经照你所说的做了，而且也有了一定进展，不过离目标还有一段距离，也许还需 90 天左右才能做好，而且还要 100 万元经费等。’可是这一次这种拖拖拉拉的事却不曾发生。他要这个数目，我就照他要的给，他顺顺利利地就把工作做好了。”

可见，放不放权结果大不相同。

盖尔文让员工都当老板

劳勃·盖尔文，1964 年继承父业，担任蒙多罗娜公司的董事长兼最高主管。他掌管公司以后，“将权力与责任分散”，以维持员工的进取心。蒙多罗娜公司从而竞争能力大增，业务突飞猛进：1967 年增加到 15 亿，1977 年又增加到近 20 亿。

盖尔文之所以“将权力与责任分散”，主要是由于深深感到有维持员工进取心的需要。

盖尔文说：“公司愈大，员工愈渴望分享到公司的权力。在比较大一点的公司，每一个人显然都希望能感觉到自己就是老板。因此，我们现在所做的，正是要把整个公司分成很多独立作战的团队，因为只有这样，才能够使大部分人都分享到盖尔文家族所拥有的权力与责任。”

盖尔文说： “我绝对相信，一个人如果能操纵自己的命运，那么他一定会比较有进取心。所以，我们将仍然继续不断地去创造一些适当的环境及计划，尽量让员工多参与跟自己有关的管理工作。”“有一些特定计划可能通过执行而显得不切实际。对于这一点，我们将会见风转舵，改用较好的计划。但通常，我们计划的原则仍然是尽量创造机会，让比较多的人参与管理工作，分早权力与责任。”

为了将“权力与责任分散”，盖尔文将权力下放给所属各工厂、各部门。

公司的一位负责计划、行销、设计、维持与政府关系及广告

事务的高级职员说，我们公司的管理原则是，要把公司的各个部门当作相对独立的事业部门来处理。公司所属的每一工厂、每一部门都有自己本身的研究及发展单位，都有全权来决定一切营销活动。公司设有一履行公共职责的部门，主要是代表公司与所属海外机构及外国政府建立联系。公司内各部门的方针及目标大致上都很协调，在具体运转上总公司不加干涉。

公司一位负责经营的副董事长说：“通常，只要我们在营业额、利润及研究发展经费所占比例等问题上与各部门、各工厂的经理取得协议以后，他们都可以按照自己认为适当的方式去自由支配经费。”如果他们在自己的预算内想推动一项工程计划，那么大可放手去做而不必把详细情况报告公司或上级主管。只有在计划进行到最后阶段而突然发生重大偏差时，总公司才会加以过问。同样，各工厂和部门也可以自己决定自己认为适当的营业项目。事实上，只有当他们无法达到预定目标时，总公司才会通过适当的方式加以帮助。“当然，在公司的总预算经费很紧时，我们也会采取行动，告诉他们将允许做些什么，不允许做些什么；同时，也会特别规定一些非常重要而必须执行的关键计划。这些计划如果没有得到我们的同意，各部门是绝对不能更改的。但不管怎样说，我们的管理原则是尽可能减少干涉。”

为了设法让员工分享权力与责任，盖尔文建立了一套明确的升迁制度。

在蒙多罗娜公司，只要员工在履行责任中创造性地工作，就能获得相应的权力。例如，当某一项研究工作有了一定眉目而需组织力量进一步突破时，公司就授予你全权。所授权力之大，一般相当于公司的高级主管，有的甚至于接近公司的总经理，被称之为“一人之下，万人之上”——难怪人们赞叹说：“蒙多罗娜公司是技术本位者的晋升阶梯。”

总而言之，公司的原则就是尽量减少干涉，给员工一片自由的天空。

王安的成功秘诀

美籍华裔科学家、企业家在美国波士顿创办了一家驰名世界的“王安电脑公司”，他从 600 美元投资开始，经过 40 多年的艰苦奋斗，已发展到拥有 3 万多名员工、30 多亿美元资产、在大约 60 多个国家和地区设有 250 个分公司的世界性大企业。成功给他带来荣誉和地位，还给他带来了 16 亿美元的巨额财产。当我们顺着王安的足迹，浏览他的人生旅程，寻找他的成功秘诀之时，不难发现，王安公司成功的决定因素就在于重视和拥有人才。王安目光远大，办事果断，懂得人才开发的重要，充分重视人的作用，以最大努力发挥公司里每一个人的积极性。

该公司人才济济，有善于经营的副经理拉克斯，有实业家、电子学专家朱传渠，有主管亚太地区销售工作部经理庄家骏等等。正因为如此，仅 1952 年～1983 年每年的营业额以 40％～

50％的速度增长，到了 1982 年经营额高达 10 亿美元之多。

对于人的作用，自始至终充满尊重、理解和信赖。王安认为，公司是人组成的，能不能把每个员工的积极性发挥出来，将关系到公司的成败。具体工作中，他根据员工的不同类型、特点、技术专长和生活需要，实行不同的管理方式。他把设计和研制产品的工程师和科学家看成公司的灵魂，给他们特殊的礼遇以示尊重，甚至在用词上都特别讲究，从不用“雇佣”之类的词，只用“聘用”，以完全平等的态度对待他们，尊重他们。而对一个有创造性的技术人才，即使他有令人难以容忍的错误和缺点，或是骄横自负，或是两个工程师相互对立，王安都能和他们搞好关系，从而使他们明白公司最高领导人最了解和懂得他们的贡献。公司经常会出现这种情况：某个工程师正在做公司下达的一项设计或研制任务，而且做得很好，公司却因为某种原因突然决定停止这个项目的设计和研制。为了不使这个工程师感到失望，避免挫伤他的积极性，王安总是亲自和这个工程师谈心，给予鼓励和安慰，同时，还千方百计安排他去完成另一件特别重要的项目，从而维护了这个工程师的自尊。

理解是一种欲望。是人天生就具有的一种欲望，人一旦得到了理解会感到莫大的欣慰，更会随之不惜付出各种代价。有一次，一个研究对数计算器的工程师告诉王安，公司的工作计划同他在几个月前达成的夏季度假租房协议发生冲突。王安听后当即表示，如果因为对数计算器问题而扰乱了他个人的计划，他可以用王安自己的别墅去度假。这件事使这个工程师倍受感动。为了研究课题项目，他不仅没有去别墅，反倒把自己整个假期都搭上了。

信赖是王安对部下的信条，是王安公司得以生存的基础。随着公司的不断扩大发展，王安作为公司的总经理，把权力和责任越来越多的交给下面的经理人员，努力发挥他们的才干。平日里，王安从不插手一个具体项目的日常管理工作，只是在他认为非要他管不可的时候，他才露面，就是公司开会，他也很少主持。会上，除非某个重要的事情或方面仍没有被引起重视时，他才站起来说几句，一般都是听而不言。王安虽不轻易发表自己的意见，但公司内部每一个员工的意见他都爱听。王安公司有一条热线电话，不管是谁，凡是自认为有好主意的人，都可以通过热线和王安直接交谈。这就使每一个好的建议不会因为上司让它躺在文件筐里面被埋没。王安公司在发展过程中，有一套越级联系制度，使员工们能与他们相隔一级以上的其他负责人保持联系。

此外，王安公司很少解雇员工，只有在公司处于最严重的困境时，才会解雇少量的人员，而一旦形势好转，王安总是尽可能地把这些解雇人员再招回来。王安公司就是这样在发展着，并以此丰富自己的成功经验。

鲍洛奇管理施偏方

人是一种非常奇妙的感情动物，具有无穷无尽的创造力，又非常容易陷入感情漩涡而不能自拔。作为领导，用人应把挖掘职工的内驱力、发挥职工的积极性、给职工提供发挥能力的舞台作为重点。这样，才能使你的企业变得生机勃勃。

鲍洛奇是美国一代食品大王。其经营思维的成功令人赞赏，但他在用人方面却有一个令他曾经痛心不已的教训。

他在重庆公司中，有一个叫托尼的推销员，这个托尼每天只工作二三小时，每周也只干二三天，上班吊儿郎当，漫不经心，根本不把鲍洛奇引以自豪的重庆公司放在眼中。当然，这样的人一般领导往往都不会喜欢，也与同事格格不人。

经过的再三劝导，托尼仍然我行我素，恶习不改，鲍洛奇一气之下解雇了他。

后来，冷静下来，鲍洛奇才发现，托尼其实是个不可多得的销售人才。他一周只工作二三天时间，一天只工作二三个小时，他能用最短的时间创造出最佳的工作成绩。而且一旦遇到了紧急任务，还能够马不停蹄地克服一切困难争取到一笔订单。

鲍洛奇以前只看到托尼散漫的一面，没有给他太多的关注，业务经理则完全忽视了托尼的才华，他们都没有给托尼施展才华的舞台。

托尼转到另一家公司之后，改变了工作环境，又受到了领导的重视，在这个新的舞台上托尼果然一改恶习，成为一名非常优秀的推销员。

这一件事，令鲍洛奇懊悔不已，十分痛心，并成为他后半生的管理借鉴。

可见，注意挖掘职工的内驱力，给职工提供施展才华的舞台，往往会收到意想不到的效果。

以斥责激励员工。

吉诺·鲍洛奇悉心经营的重庆公司，从一个家庭式经营的小作坊一跃而成为拥有近亿元资产的大公司，凝聚了他无限的辛劳和心血。他深谙用人之道，将竞争机制引入企业内部，用竞争来督促员工、鞭策员工，鼓励员工学超赶帮。员工们深知，干得好，干得快，钱也挣得多；出了重大差错，则会被开除。在这样的压力下，大家都尽最大的努力干好工作。

鲍洛奇对部下高标准，严要求，好上加好，精益求精。他能看到部下的长处，更能看到他们的不足。他自信自负，精力充沛，聪明过人，他很少真正瞧得上别人的工作，总是以自己的标准去衡量，去评判，去指责别人。在重庆公司，不管是谁，不管是什么原因，一旦事情没办好，将会受到劈头盖脸的斥骂。

有一次，鲍洛奇决定兴建一个新厂，由于时间紧，任务重，他派了一批得力的干将去。在预定开工前的三个星期，他前去检查工作。在那里，他看到了一番令他不忍目睹的景象：员工们满脸是灰，身上是泥，满脸的疲惫，满身的狼狈，电灯没有装好，用一个临时的电灯泡替用……看到这里，鲍洛奇又爱怜又着急又生气，他想宽慰一下他们，却又想到，新厂如不能按时开工，将

会给公司造成莫大损失。鲍洛奇生来脾气暴躁，遇到这种情况更是火冒三丈，他不由地厉声训斥，“你们一个个无精打采，是干工作的样子吗?像你们这样的进度，公司不死在你们手上才怪呢!”

他走后，员工们个个情绪激昂。你说我们不行，我们偏要做给你看看。员工们紧赶快干，夜以继日，终于按期完成任务。对于鲍洛奇的暴躁固执的性格，粗鲁简单的做法，不近人情的管理方式，尽管员工们当时觉得委屈，甚至背地说他是“暴君”。但是员工们对他还是表示出十足的理解，进而也就原谅了他。再说鲍洛奇的坏脾气往往都是表现在恰到好处、时时关心公司的事务上，督促工人工作，完全是负责任的表现，但却是个坦率、积极进取的领导。他那独特挑剔的目光和做法促进每一个员工奋发向上，激起了员工们的干劲，从而推动了公司的发展。

这就是的洛奇的“斥骂管理术”，它不仅给公司带来了效率，更重要的是形成了一种直率、公平的风气。他对员工发脾气，事后像什么事情都没发生一样。他从来不给人面子，只重实效，有一种彻底的务实精神。他在脾气发作时，毫不掩饰，不仅自身如此，他还鼓励员工们之间互相发脾气，畅所欲言，毫无顾忌，有什么说什么，越直接了当越好，言辞越尖锐越激烈越好，有时甚至可以争吵不休。在鲍洛奇看来，不同的思想相互撞击，往往会产生智慧的火花。这样在公司内部就会形成一种民主的气氛。每个人享有充分的权利和自由，独特的个性可以尽情发挥，高兴或不满随时可以表达和渲泄，没有森严的等级，大家都是平等的合作关系，在以公司的利益为重的前提下得到统一。因此员工们热情的称呼他为“吉诺”。

林绍良重金引贤士

印度尼西亚的华人实业家林绍良，以富有的资产名列印度富商之首。美国《投资家》杂志把他列为世界 12 大银行家之一，有些国家的报刊认定他是“世界十大富豪之一”，一些在国际上享有盛名的报纸经过测算，推举他为“世界第六巨富”，林绍良究竟有多少资产?他自己也说不清楚，然而，目前世界上较为一致的看法是他的资产总数已达到 70 亿美元。

林绍良之所以能取得今天这么大的成就，一个重要的原因就是他用重金聘用了一个能干且忠实的伙伴——李文正，一个熟悉他的商人在报上公开披露：“林绍良的事业发展迅速，主要是他懂得量才用人，敢出重金。”

李文正原是香港汪印银行的总裁，而且以“医治银行能手”的称号，被新闻界和银行界所乐道，从而成为家喻户晓、人人皆知的重要人物，他金融经验丰富，才华横溢，引起了林绍良的注意。1972 年，林绍良因事飞往香港，在飞机上巧与刚辞去汪印银行总裁职务的李文正相遇。在热情的交谈中，他当即邀请这位银行家到他的“中央亚细亚银行”里来，并允诺给他 17．5％的

股份。当时，该银行的实际规模比李文正创办的“汪印”银行小得多，资产也只有“汪印”的 1 / 33，存款额也只有 1%。但是这家银行是林绍良的财政支柱，有林氏集团庞大的实体作后盾，该行定会有令人信服的业务发展潜力。因此，李文正欣然接受邀请。

林绍良慧眼识千里马，两人坦诚合作，使中亚银行飞速发展起来。到 1983 年，中亚银行的资产总额比原来增加 332 倍，存款额增长 1253 倍，在全印度尼西亚设有 32 处分行，形成了全国最大的私人银行网。而且在新加坡、台北、香港、澳门及美国的加利福尼亚、纽约等地设有分支机构。中亚银行不仅在印尼，在东南亚也被公认为是规模最大的银行之一。

看着自己蓬勃发展起来的事业，林绍良十分感慨地说：“自己所学不多，本无力量经营如此庞大的企业，现今之所以能有所成就，主要是善于选择共事的伙伴。”

约翰逊重金聘用罗宾逊

美国资产雄厚的实业家约翰逊热衷于兼并其他企业——旅馆、实验机构、自动洗衣店、电影院等。出于一些原因，他决心还要跻身于杂志出版界。通过别人的介绍，他认识了一位名叫罗宾逊的杂志发行人。罗宾逊多年来一直在发行和编辑一份挺不错的杂志，内容涉及到各个日趋发展的领域，但这份杂志从未能够畅销。由于罗宾逊自己承担了大部分工作，成本低廉，所以他的日子还算小康。在他那个专业出版界里，罗宾逊是公认的最优秀的人物之一。一些大的出版商都主动争取他和他那份杂志，由于种种原因，他们都一无所获。而在最初的两次接触中，约翰逊也碰了钉子。约翰逊决意要获得那份杂志，更确切地说，他要以罗宾逊为核心发展起一套专业丛刊。但是怎样才能达到这个目的呢?

约翰逊通过认真的调查和观察，对罗宾逊有了详细的了解。罗宾逊恃才傲物，一向不喜欢那些大出版社——他管它们叫“工厂”。此外罗宾逊已经有了妻室，并开始添丁增口，做一个独立经营者所具有的那种高度冒险的乐趣，对他已渐渐失去吸引力。在办公室里开夜车，特别是把时间花在毫无创造性的簿记事务性工作上，已使他感到厌倦。而且，罗宾逊不相信局外人——那些与他的创造领域不相干的人。他尤其不相信那些“生意人”，特别是那些毫无创造性的出版商。

掌握了这些情况后，约翰逊第三次找上了罗宾逊。谈判一开始，约翰逊就坦率承认，他对杂志出版业务一窍不通，但是他需要一个行家来指挥他即将开辟的新领域——专业出版，而罗正是这样的杰出人才。接着约翰逊掏出一张 2．5 万美元的支票。他知罗宾逊需要钱。然后，约翰逊停顿了片刻，以期待的目光盯住罗宾逊，以强调的口气向罗宾逊介绍了他的一些同事，特别是他的业务经理，指出这些人将使罗摆脱一切杂务。约翰逊进一步说，

需要全本请访问 www.ertongbook.com