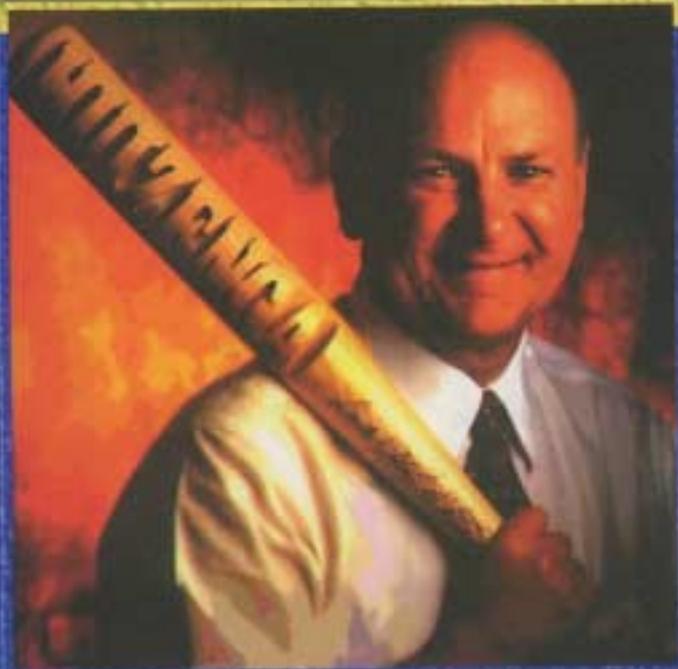


追求卓越——剑桥MBA参考译丛

百事达

[美]盖尔·迪乔治/著

伟恩和他的影视娱乐王朝



THE MAKING OF A BLOCKBUSTER

GAIL DeGEORGE

工商出版社
科文(香港)出版有限公司

百事达——伟恩和他的影视娱乐王朝

商业巨人的诞生

35年前，每天天还没亮，伟恩·惠善佳已循着他的垃圾收集路线，开始一天的工作。今天，伟恩价值数十亿美元，涵盖运动、娱乐及废弃物管理的事业王国，发展正如日中天，不可限量。透过这本书，我们深入了解，一位原本好斗成性，遭大学退学的年轻人，如何在从事垃圾收集业后，最后成为商业巨子的故事。

尽管媒体有关“百事达”影视公司的报导从未间断，但时至今日，对“百事达”幕后老板的报导，仍属少见。透过与伟恩朋友、家人及其企业核心人士的访谈，本书首度带领读者一窥伟恩的传奇奋斗历程；并从伟恩所运用的商业策略、管理风格及灵活生意手腕，了解他成为当今最富有、最具影响力商业领袖的秘诀。

1962年，伟恩靠着从他岳父处借来的500美元，买下一辆二手卡车及几个客户。就从这不甚起眼的起点，伟恩建立起全世界最大的废弃物收集公司——“废弃物管理公司”。这项废弃物管理事业发展触角广泛，生产众多高利润的产品——从活动厕所到防虫业，应有尽有。后来，伟恩又把原本只有19家连锁店的“百事达”影视公司，扩展为年收入超过40亿美元，旗下有3700家连锁店的娱乐业财团。拥有百事达影带出租店会员卡的人数，远远超过美国运通卡友。

透过本书，读者将第一次了解，伟恩如何在短短的七年内，以无比的毅力、多年累积的生意技巧、天生的商业奇才，一手建立起“百事达”影视公司。1994年，伟恩于轰动一时的维康/派拉蒙合并案中，卖掉当时股价看好的百事达影视公司经营权，当时受到所有人的质疑，但眼光远大的惠善佳知道，虽然要好几年，甚至数十年后，新的科技发展才会对百事达的主要业务——“录影带出租”——形成不利的影晌，但是这种隐然难见的威胁，会一直成为公司经营的负面因素，并且压抑股票的表现。然而要把百事达扩展为成熟、多角化经营的娱乐王国，则需拆资庞大，因为这一行许多珍贵的视听资产，都已由别的大型娱乐企业所持有，喊价过高，尽管百事达称雄影带出租业，仍然根本无力负担。

他是一位内心复杂的男人，总是驱使自己在经营每项事业时，都要有出人意表的优异成果，因此惠善佳必须卖掉百事达。其实这只是表面的原因，伟恩那双冷酷的湛蓝双眼，犀利无比，似能穿透你的灵魂，却从未吐露走出百事达的真正原因。伟恩目前仍拥有规模无人能及的职业运动事业，同时拥有“迈阿密海豚队”、“佛罗里达马林鱼队”、“佛罗里达豹队”，以及位於迈阿密的“裘罗比”球场。伟恩·惠善佳新近又买下一家小规模固体废弃物处理公司，让我们不禁要猜，他是否要建立第三个价值数十亿美元的大企业（编者按：伟恩目前投资二手车商场，1996年10月底开幕，规模称雄全世界，有1200辆以上的车可供客户在电脑及网路上挑选）。

一 别人的垃圾是我的宝

伟恩·惠善佳正耐心十足地坐在威柏·波特的木造房前。波特这间房子，是罗德岱堡西边，绵延好几英里的美洲蒲葵矮木丛原中，唯一一所房子。波特站定身手，看到这个一头金发、瘦巴巴、有个“惠善佳”这么个奇怪姓氏的年轻小伙子，又来找他时，心中不禁暗笑。风水真是星移斗转了，1962年的佛罗里达南部，居然会有白人要看黑人的脸色。这个小伙子已经来找波特好几天了，一直要波特把一辆垃圾车和垃圾收集路线卖给他。不过波特还不愿点头，因为还不到时候。“不行，伟恩。我想自己一个人拼拼看，所以不想把生意卖给你。”现在已88岁高龄的波特，还清楚记得伟恩当时的回答：“好吧，如果你真的不愿意，那我也没辙。不过，要是你改变心意的话，我会再来找你谈。”

收垃圾这行慢慢变了，生意越来越具竞争性，有些纽约来的意大利人，开始进来抢生意。波特发现，他自己的垃圾路线，已经被一家有全新垃圾卡车的垃圾公司给抢走，这是收垃圾这行常见的一种竞争战术。现在，又来了一个叫惠善佳的小子死缠着他，要波特把生意卖给他。波特回忆道：“他不是搞帮派的那种人，他只是想进这行而已。”经不住惠善佳再三央求，四顾茅庐后，波特终于卖给惠善佳一辆破旧的卡车，20个客户。包括一家杂货店、一家加油站、以及罗德岱堡海岸边几家旅馆。这整个路线，一个月可赚进500美元。

对当时年方25岁的惠善佳而言，这是个他所需要的事业起点。他先向他岳父借了500块美金，买了一辆卡车及垃圾路线；就在1962年2月14日，惠善佳成立了他的“南方卫生服务公司”。靠着那辆破卡车起家，惠善佳后来建立了全球最大的垃圾处理公司——废弃物管理公司（Waste

Management

Inc.）。当时，伟恩爸爸的营造生意已经垮了，那几年，伟恩一直帮家里一个朋友管理垃圾收集的事业。不过，为别人工作不是惠善佳家族的作风。现在他自己创业的机会来了，“南方卫生服务公司”成立不到一天，惠善佳就签到一位新客户——一名凯迪拉克汽车经销商，自此，惠善佳展开了他个人的事业生涯。



珍·惠善佳正在伊利诺伊州常青公园市的玛莉医院等着分娩，接生的医生看看产妇的情形，觉得不太乐观。即将出世的婴儿是男孩，屁股先露；生产拖大久了，而且是难产。再这样下去，母子都有危险。在不得已的情况下，医生把婴儿的一条腿给折断，好让小孩赶快生下来。虽然状甚粗鲁，伟恩·惠善佳还是在1937年12月29日来到这个世界。伟恩出生后，医生用硬纸板把他的腿固定起来。虽然腿一出生就折断，伟恩却早在九个月大时，就开始走路了。

小男孩的父母亲后来叫他伟恩，他爸爸杰利特·哈利·惠善佳，是他爷爷哈姆·惠善佳五个孩子中最小的儿子。伟恩的爷爷在他出生前两年就去世了。不过，伟恩从他爷爷那儿，继承了强烈的家庭观念、辛勤的工作习惯，

以及精明的生意头脑。

哈姆在 23 岁时，从荷兰搭乘“荷兰美国商轮”，在 1893 年来到美国这个新世界。抵达美国后，他到芝加哥投靠一个表兄弟。以前在荷兰，他当过铁匠、车辆修理工，所以他很喜欢马；来到美国，他不会说英语，但是工作再辛苦也不怕。哈姆到芝加哥时，正值芝加哥举行万国博览会。这个生气勃勃的城市，沿着密西根湖沿岸向外扩展，吸引了许多移民移入本市。哈姆来到芝加哥后，找到一个周薪五美元的工作，一年后，开始经营自己的事业——运一马车的垃圾，收 1.25 美元。

虽然是收垃圾，但哈姆觉得这是个值得骄傲的工作，因为它符合荷兰人与生俱来的独立个性。哈利·惠善佳说道：“我老爸总是这么说，帮别人打工，永远成不了大器，人一定要自己创业才有前途。”这句俗谚几十年后，由哈姆的孙子伟恩发扬光大。收垃圾这行，同样吸引了和哈姆居住在芝加哥西侧少数民族区的其他荷兰人。他们一个接一个地，开始经营自己的事业，雇用别的荷兰人帮忙收垃圾。也因此印证了别的美国人对他们常有的评语：“他们的血液里，流着垃圾的因子。”

哈姆在 1897 年回到荷兰，娶了雅堤·克拉玛为妻。他们在那一年的三月结婚，婚后回到哈姆在芝加哥的地下室公寓定居，哈姆则继续他的垃圾收集事业。到 1907 年，他们夫妻已经生了两个儿子山姆、汤姆和女儿天娜（Tena）。

1908 年，第三个儿子彼得出生。但是，不幸的悲剧发生了；

1913 年，雅堤因肺病不治而去世。当时最大的孩子山姆 15 岁，最小的彼得才四岁。在不得已的情况下，哈姆只得雇一个管家来照顾四个孩子。后来哈姆写信给他在荷兰的哥哥，希望他哥哥帮他留意适合的结婚对象。他哥哥回信说，他知道有一个 42 岁的中年女子，未婚夫死了，至今还单身。哈姆后来就写信给这名女子爱堤·凯瑟，问她愿不愿意嫁给他，搬到美国来。她的回信简单直接：“我根本不知道你是谁，而且也丝毫没有到美国的打算。”

不过哈姆可不是个会接受“不”的人（后来他的孙子伟恩也继承了这样的个性），哈姆把他的生意给卖掉，得了 6000 美金，家具等也一并处理掉；1914 年，带着全家回到荷兰，决心要赢得他的女人，后来，哈姆和爱堤在 1915 年结婚。他们唯一所生的孩子杰利特·哈利在 1916 年 6 月 28 日出生。哈姆在 46 岁时退休，变成他自己最讨厌的废物，他自己曾这么说过：“所有退休的老废物，都该给丢到波德第河里（波德第河里是哈姆家前面的一条运河）。”哈姆希望能再做生意，但是发现，自己在荷兰无法负担得起任何行业，哈姆想回美国，但是爱堤不肯。最后，因为大战的威胁已至，爱堤只好心不甘情不愿地，同意搬到美国，1916 年 10 月，他们一家人乘船回到美国。

垃圾家族

一回到芝加哥，哈姆就把自己原来的垃圾收集生意给买回来，还把公司重新命名为“惠善佳父子公司”，因为他的二儿子汤姆开始在公司帮忙。到了 20 年代，汤姆创立自己的公司“等一等（Ace）垃圾收集服务公司”；后来跟别人合伙，新公司叫“芝加哥郊区垃圾处理公司（C&S）”，好为瑟塞罗和布威郊区的居民，提供垃圾收集的服务。汤姆的合伙人大多是同样从事收垃圾的荷兰后裔。汤姆的大哥山姆在 1929 年，因为股市崩盘，财产全部泡

汤，所以汤姆就雇用山姆来帮他经营 C&S，而“一等等一垃圾收集服务公司”则交给弟弟彼得来经营。二次大战期间，汤姆把他北部的一些垃圾收集路线卖给彼得，有一阵子，两家公司的名字都叫“一等等一公司”。不过后来彼得把自己公司的名称改为“利箭公司”(Arrow)，其实当时他公司的规模，只不过是一辆卡车。二次大战期间，汤姆未获“价格管理局”(OPA)的清算，就提高公司服务的价钱，而这也种下公司与有关当局产生争执的恶果，后来汤姆提高价格的申请遭到搁置，大战又拖下去，导致“一等等一垃圾收集服务公司”被罚高达 12 万美元的罚款。大战结束后，OPA 解散了，“一等等一垃圾收集服务公司”得以幸免罚款的下场。

随着公司规模越来越大，家庭成员越来越多，整个家族对家族事业的投入也越来越深。各个家庭的儿子、女婿纷纷进到公司帮忙，最后整个家族事业形成一张复杂的公司、合伙网络。垃圾收集事业让惠善佳家族能过上稳定、舒适的生活。彼得·惠善佳的大女儿贝蒂·裘安·班特拉克说：“其实收垃圾这行利润很高，我们大家的生活都很简单。如果要买车子，我们会付现金；买房子，也是付现金。”贝蒂的爸爸开着卡车回家时，会把车子停在她家前面，“我们是收垃圾人家的小孩，所以我们并不想引人注目。因为不管我们怎么做，我们仍然是收垃圾人家。”

哈姆对家庭、对社区，对他信仰的宗教，有一份强烈的责任感，虽然天娜的兄弟们纷纷投入家族事业，但她却违抗她爸爸的意愿，选择以护士为业，并在 1937 年 2 月，到奈及利亚当传教士。在哈利一生中，天娜对他一直有很大的影响力，到了晚年，她对伟恩同样也有着举足轻重的作用。

哈利的哥哥们觉得，他们的小弟不必也做收垃圾这行。所以哈利就去当木匠学徒，后来成为营造承包商。1936 年 9 月 1 日，哈利和他的高中女友珍·赖德琳(Jean Riddering)离家私奔，当时哈利才 20 岁，但是他们之间的关系一直不是很稳定，争执频生。哈利是个重感情的人，但是对人要求也高，脾气又急；珍是个耀眼的金发女孩，但是个性孤僻，感情脆弱。他们刚开始一起生活时，住在汤姆所有的公寓地下室中。当时哈利还在当学徒，所以手头很紧；因此珍打扫楼梯，哈利兼做公寓管理员，来补贴房租。

哈利在 40 年代开始做营造承包的生意，但是他的事业因房地产的起落，也跟着上下不定。他在芝加哥郊区一带，盖了一些农舍、牧场，大部分都是投机的营造案子。珍则帮忙装潢哈利盖的房子，留心房子的种种细节。她这项个性特质，同样也传给她儿子伟恩。直到现在，伟恩还是会在房间挂幅画，对各类设计，如他旗下球队的标帜，或是他个人专机图案的颜色、尺寸，都很有兴趣。营造业在大战后的几年一直很旺，所以哈利的事业也发展的很顺利。

哈利跟珍住在长青公园那一带，离住在布威郡的其他兄弟、表兄弟有一段距离，但是伟恩仍然从小就深受荷兰文化的浸润，不过他并不会讲荷兰话。

哈利和珍之间的婚姻问题益形恶化。即使在童年，伟恩就显现出其惯有的紧张特质。伟恩的表哥波特记得，伟恩小时候不管是玩卡车或玩玩具，总是心无旁骛，十分专注。从他所惯有的紧张性格，可看出家庭中的气氛不是很融洽。伟恩七年级时，有一次打棒球跟裁判起了争执，当时他眼中满是眼泪。而这样的情绪爆发，不单单是因为球赛的关系。

除了紧张的个性外，伟恩的另一个特质是好奇、爱发问。

1947 年，伟恩九岁，有一次他们全家到南佛罗里达度假，那时他们住

在胜加岛的一家旅馆。伟恩在旅馆大厅跟一个汽车商闲聊，问了这个问题。哈利回忆道：“这个人听到伟恩小小年纪，居然会问出那样的问题，不禁露出惊讶的神情，年纪虽小，伟恩并不怕跟陌生人说话。”

无聊、没啥乐趣的工作是无法吸引伟恩的。有一次他去彼得伯伯位于密西根湖畔的别墅玩，当时湖岸浮有死鱼，伟恩因为不想帮忙捞那些死鱼，就躲了起来。所以彼得就批评道：“这个小孩以后不会成材。”不过，伟恩也有他勤快的一面，他的第一份工作，是在他爸爸的木工店擦地板。

14岁时，哈利因病住院，伟恩当时还不到可以考驾驶执照的年龄，可是他开始在工地现场开推土机，等哈利身体复原后，伟恩就留在他爸爸的公司帮忙。他会一大早就起床，在上学前先把推土机开到工地；放学后，再把推土机开回来。哈利说，当时是伟恩提议，在前一天晚上先把机器开到下一个工地，这样第二天一早就可以开始上工。几年后，伟恩在经营废弃物管理公司（Waste Management）及“百事达”（Block-buster）时，每次坐飞机一定搭晚上的班机——并且坚持公司的主管也是如此——这样第二天一早就可以谈生意。

伟恩因为教会的关系认识了狄克·摩伦豪斯（Dick Molenhouse），他们两个不仅成为一辈子的好朋友，而且摩伦豪斯还娶了伟恩的小学女朋友派希。派希还记得，五年级的时候，有一次伟恩跟家人一起到佛罗里达度假，回来的时候，送给她一只装满香水的白色陶瓷拖鞋。情人节那天，伟恩则送给派西一张卡片，卡片上写着：“送给我的甜心。”

偶而，伟恩会跟摩伦豪斯倾吐他父母间的婚姻问题。摩伦豪斯说：“我觉得，他父母间的问题，让伟恩一下子成长许多。从他父母间的关系开始恶化后，基本上伟恩就一切靠自己。不管是以前还是现在，他都是自己拿主意。”

伟恩十来岁时，他父母间的冲突到达最高点。他们两人老是争执不断，有时候，甚至恶化至暴力行为。后来，哈利与珍走上离婚一途。哈利指责珍长期以来一直跟一个芝加哥的男人有染；珍不承认自己有外遇，但却在1953年，因精神崩溃而住院治疗。经过彼此妥协后，哈利提议他们全家搬到佛罗里达，让珍可以避开另一个男人的影响，好挽救他们之间的婚姻。他们是在12月的时候先到佛罗里达看看环境；之后，哈利和16岁的伟恩先搬过去，珍则和邦妮在翌年的4月动身到佛罗里达。

荷兰脾气

佛罗里达州罗德岱堡是50年代处于黄金时期的热门地点。在此之前，原本充斥着蔬菜及鳅鱼加工厂的“新河”沿岸屯垦区，已脱去其乡村风貌，1911年整合完成，1917年升格为市。它熬过早期房地产投机客所造成的动荡周期，且郊区地带亦快速地向布罗瓦郡扩展。布罗瓦郡的命名是为纪念拿破伦·邦拿巴德·布罗瓦州长；由于布罗瓦州长推动填平埃弗格莱兹沼地的工程，才造就了罗德岱堡这个城市，同时也让南佛罗里达变成一可居之处。但几十年后，环保人士却视此地为环境污染的祸根乱源。港湾区凶猛的蚊子，原先是以熏烟驱虫法来控制，后来改以飞机喷洒DDT来灭蚊。

30及40年代如雨后春笋般成立的赌场，当时跟帮派及犯罪集团连成一气，后来也一一关门。一位市民领袖表示，上述的发展过程，是一个城市得以建立稳固、持久成长的首要前提。

战后的美国，突然间发现南佛罗里达阳光的媚力，也因此造就了本地的

繁荣。罗德岱堡的海滩，已变成学生心目中的游乐圣地；1953年，罗德岱堡市长的“亲善委员会”，向全国500所大专院校寄出邀请函，后来有一万名大学生来到罗德岱堡。之后的30年，罗德岱堡飞快地成长，购物中心及建筑用地取代了原来的美洲蒲葵矮木丛、松树及橡树。到1950年末，罗德岱堡每个月有750个家庭移入本市，1960年，总人口数为83648人，同时，布罗瓦郡的人口倍增至329431人。十个新的城市并入本郡，马路、桥梁、高速公路、学校拼命加盖，却总赶不上实际的需要。

惠善佳一家人也赶上了这拨移民佛罗里达的风潮。他们举家搬到佛罗里达后，对于哈利和珍恶化的婚姻关系确实有所帮助，起码在一开始时是如此。他们在市中心的安德鲁斯大道旁，租了一间两室的小房子。哈利想从事营造业，但却错过50年代让罗德岱堡赚大钱的公寓及饭店的兴建风潮。哈利的生意一开始很成功，后来他冒险改盖大房子，事后证明这是一个错误的决定。伟恩的大表哥波特·惠善佳说：“财务不大稳固的人，只要他们对生活又产生不安全感，在生意上，他们的攻击性就会比较强，我想就是因为这样的原因，所以让伟恩在生意上及生活上，采取比较强悍的作法。”

哈利渐渐开始依赖伟恩，尤其在他生意失败后更是如此；此外，伟恩亦表现出哈利所缺乏的专注力与商业天分。哈利是家中的老么，一向都是别人来告诉他怎么做。波特说：“但伟恩是老大，他必须负起责任，因为他的生活中问题不断。伟恩的爸爸很想把生活安排得好好的，他想成功也有进取心，但却不是每次都能尽如人意。自从伟恩开始做生意后，他爸爸一直都是他的合伙人。伟恩一直很尊敬他爸爸，对他的感情也根深。”波特又说，随着伟恩逐渐成长，他一直很努力想“让他爸爸享有应有的尊严”。从一开始的垃圾收集业，到棒球队的经营，几乎每做一项事业，伟恩都会让他爸爸成为公司的合伙人。而一些重要的事件，哈利也能参与其中，如1989年4月，“百事达”在纽约股市第一笔股票成交。就是由哈利完成的。而伟恩最难过的事情，莫过于看到70几岁的老爸，苦苦与抑郁症搏斗的窘境。

伟恩是在佛罗里达开始成长起来的，他学会滑水，而且技术超群，后来还开班授课。他记得有一次他穿上滑水橇滑过船边时，突然看到一只巨型海上哺乳动物——海牛游到他的水橇底下，后来伟恩还差点以海牛作为他的职棒球队的队名。伟恩说：“住在佛罗里达实在很棒。”后来，伟恩的朋友及生意上的伙伴，都很纵容他热爱佛罗里达的个性，但却不太明白真正的原因。

伟恩到佛罗里达后，在位于布罗瓦大道的松顶中学就读，这是一所小型的私立学校；这个学校一开始时，是专为来本地观光旅客的小孩所设立的，目的是让这些小孩能赶上学校正常的进度。伟恩在芝加哥念中学时，课业成绩并不理想，接近不及格边缘；不过他转来佛罗里达后，成绩有起色，起码算中等、或中等以上。伟恩中学的美国史老师比尔·麦米伦记得，伟恩那时留着一头波浪似的金发，还有一双湛蓝的双眼，所以人缘一直不赖，但就是不爱念书。

但是几个月后，伟恩父母间的冲突越演越烈。七月的某个晚上，哈利把珍跟邦妮两个人打了一顿，伟恩想插手调解，结果也落得一样的下场。珍这次真的受够了，经过18年的婚姻，以及搬来佛罗里达五个月后，珍于1954年7月26日，对法院提出离婚申请，副警长送来的法院判令中，只将伟恩留下来跟哈利在一起。

离婚申请在当时并不是很容易批准，而且离婚的当事人，总是极尽所能

的诋毁对方，打这场离婚官司时，珍和哈利两人竭力互指对方的不是。珍细数哈利的肢体威胁及暴力行径，哈利则指责珍精神状况不稳定，而且有外遇，但两个人都否认对方的指控。

伟恩和邦妮亦卷入父母的离婚纠纷中，他们两人都代表母亲出庭指证哈利的暴力行为。伟恩做证道：“我爸爸会把我们推倒在地上，殴打妈妈、邦妮还有我。”当时，哈利误以为珍会撤销离婚申请，所以他就放弃提出上诉，哈利自己并不希望离婚判决成立，所以写了一封情深意切的信给法院，希望法院让珍接受辅导，还说他没办法支付法院所判定的生活费，因为债主一直追着他要钱。后来法院接受珍的说法，于1954年10月21日，批准哈利与珍的离婚申请，法院判决哈利每个月要付500美元的赡养费，还要负担诉讼费用；但是哈利已经好几个星期都付不出生活费了。这场离婚官司和他们的婚姻一样，波折起伏不断，法院一直追着哈利讨生活费。不过伟恩和邦妮，还有其他的朋友都表示，尽管经过这些风风雨雨，这家人还是很亲密，每逢假日或星期天，他们还是会聚在一起。伟恩在提到他和他爸爸问的关系时说：“我们一直都很亲近。”不过他又面带痛苦表情地补充道：“在那个时代，面对父母的离异，你必须要选择支持的对象，有时候你站在爸爸这边，有时候站在妈妈这边。”（1978年，哈利和珍又结了一次婚，伟恩和邦妮都参加了这场婚礼。）

随着哈利的生意每况愈下，财务问题也不断出现，利率一直上扬，经济越来越萧条，房子都卖不掉，哈利已捉襟见肘。“他什么都没了，还好有亲戚朋友伸出援手，我爸爸才没有破产，不过他当时真的是濒临破产边缘。”

后来，伟恩积极投入学校的活动。从很早，他就表现出对商业方面的浓厚兴趣。念书的时候，他当过班上的财务股长，以及毕联会和学生刊物的财务长。运动方面，伟恩加入足球队担任中场。他们这支14个球员所组成的球队，总共才参加过三场球赛，输了一场，打平一场，赢了最后一场。在炽热的佛罗里达骄阳下进行激烈的运动，加上刺人的砂粒，擦都擦不完的汗水，可真不是玩的。因为球队的编制很小，所以伟恩不仅要攻击，还要防守。球队教练比尔·慕西就说，“伟恩很为球队卖命。”后来要决定队名时，伟恩一直向大家鼓吹用“豹”这个队名。

1992年，他自己的曲棍球队亦命名为“豹”（Panthers）。虽然后来大家采用伟恩所选的队名，但是那次投票表决，却成了他中学时期最丢脸的事：因为投票表决时，他一时说溜了嘴，误将“把选票传过去”说成“把选票呸过去”，惹得同队的同学笑得人仰马翻。

伟恩加入毕联会不久后，就和一位同班同学麦克（罗威）·克拉克（Mike Lowell Clark）成为好朋友，麦克是俄亥俄州人。这两人简直是焦不离孟，孟不离焦。他们会一起开着哈利那辆1953年份的、蓝色福特敞篷车上学；上学时，他们会先让邦妮在松顶中学下车；下课后，他们会一起练足球。放学后，伟恩还在加油站打工。克拉克回忆道：“伟恩很快就能掌握别人的想法，就拿他加油站的上司来说吧，这个人对他要求很高，但是伟恩会评估出对方对自己的要求，以及做事的方法。”

伟恩喜欢开快车。念中学时，每逢夏季假期，他就会回芝加哥，帮家里一个朋友工作，开卡车赚钱。他和摩伦豪斯以及另一个朋友，一起修理1950年的别克，好用来赛车。摩伦豪斯就说：“开得再快，伟恩还是嫌不够。”每逢星期三和星期六晚上，就是他们的赛车时间；有时候，星期天上完教堂后，

他们也会偷溜出来赛车。伟恩有时候简直是天不怕地不怕，在佛罗里达时，有一次伟恩和麦克租了一辆白色的凯迪拉克敞篷车，以时速 70 英里的速度，绕着圆环竞速；开车的时候，车胎边缘都几乎撞到人行道上。当时，克拉克都要吓死了，伟恩可一副没事人的样子。他们两个还曾经花了 90 美元，买了一辆破破烂烂的 1939 年份的黑色庞帝克，好开来兜风。修这台破车时，伟恩表现出不折不挠的个性。克拉克说：“只要是他喜欢或有兴趣的事，伟恩绝不轻言放弃。”

不过，伟恩对学校的功课一向没什么耐心，女朋友们会帮他修改报告上的拼字错误。有一次要考期中考，伟恩有一门法律预科的课已经濒临弃考的边缘。所以期中考前一天，克拉克就强迫伟恩喝咖啡，捶打他不让他睡觉，要他念书。伟恩后来考试及格，之后，他就戏称克拉克为“老爸”。（后来经营废弃物管理公司和“百事达”时，伟恩也会给他喜欢的主管取绰号。而且他还会纠正主管的拼字错误；例如，有一次，一个“百事达”主管的报告上，误把 financial 拼成 finantial，伟恩看了就觉得很碍眼。）

伟恩的同学说，伟恩很有女孩子缘。他们会在汽水摊上买现榨果汁来喝，开车到高速公路的汽车外带餐厅约会，或是到海滩兜风，吃皮萨；伟恩还曾在罗德岱堡北部未开发区举办海滩舞会。伟恩开朗的个性，和佛罗里达的天气很相配。克拉克说：“伟恩不是那种好沉思的人，他会迎接未来的一切。对他而言，明天永远是新的一天。”

足球队的队友约翰·里区，现在在罗德岱堡当股票经纪人，记得伟恩的说服力、热情及奔放的活力，非常具感染力。里区那时常在他那辆 1950 年份的灰色福特敞篷车吃中饭，车上老是挤了四、五个人。有一次，伟恩突然发现里程表上的数字是 39999 英里，所以他就怂恿里区：“我们开车逛一逛，看里程表翻上去的情形。”里区觉得这实在没什么道理，但还是发动车子。开到后来，“伟恩让我们每个人都兴奋的大喊大笑，简直像是篮球赛终场前那么雀跃。”

虽然没什么钱，可是伟恩可不受影响，尤其在找乐子方面更是如此。摩伦豪斯记得，有一次十几岁的时候，他去佛罗里达找伟恩玩，那时他们想划船去玩。结果伟恩看到一艘船，船上贴着“待售”的广告，他就和摩伦豪斯跑去敲船主的门，问对方他们可不可以试开那艘船。后来他们并没有买那艘船，还是开船出去玩了。摩伦豪斯笑道：“这是另一种谈判的技巧。”

伟恩对人很友善，但并不表示他跟每个人都可以当朋友。克拉克说：“你要先摸清楚他的脾气，才能跟他相处。”“伟恩对别人不是讨厌，就是喜欢，没有折衷的余地。他在人前会有所伪装，可是他会把真心话告诉我。”由于对人马上就下判断，所以养成他固执的个性。“他对事一向要求完美，不管他做什么，他一定会努力做好。”

伟恩脾气来得快。克拉克说：“他生气的时候，蓝色的眼珠会变色，变得更深。”伟恩会控制他自己的脾气，“他不会大吼大叫，他会整个人蹦起来；虽然控制着自己的脾气，但是他确实是在发火。只要看他的脸，你就知道他有多生气了。”

欢乐的日子总是容易结束。在松顶中学的日子，在 1954 年 5 月也到了尾声。和所有毕业生一样，伟恩也希望能得到毕业礼物。不过他的希望，跟一般人不太一样。“每个人过生日或圣诞节时，都想要有礼物。伟恩想要的是一辆十轮的串联式卡车，好用来拖垃圾。后来他真的得到一部卡车，高

兴得不得了。”不过，伟恩虽然得到卡车，他却得跟他怕伯借钱来付车子的头款，因为他爸爸没钱。伟恩就开着这辆卡车，来载运布罗瓦郡筑路所需的填土，这种载运工作每天都有，结果伟恩一直开到卡车的车轴断了才罢休。

毕业后，伟恩很高兴能搬到芝加哥，好逃离他父母间日渐升高的紧张气氛。到了芝加哥后，他到家中一个朋友的公司工作，负责开推土机和卡车。他原先想到家族的收垃圾公司上班；但是，他伯伯波特劝他和彼得一起上大学，由他支付两人的学费。

所以，伟恩就开着一辆 1957 年份的浅蓝雪佛莱贝雷敞篷车，到密西根州巨流郡的卡文大学念书，这台车子的喇叭还会唱“玛莉有一只小羊”的调子。伟恩开著敞篷车、养鳄鱼当宠物的调调（这只鳄鱼名字叫“宝贝”，是伟恩有一次从佛罗里达回学校时，偷渡进宿舍的杰作），和这所位于西密西根、具有浓厚宗教气息荷兰区内的严格私立大学，实在是格格不入。伟恩的年龄，比他的同班同学来得大，他对课业从来不当一回事，一进学校没多久，他就发现自己必须面对一个事实：独立。这所大学的学生，从小就接受严格的家庭教育，所以更难学会独立。和伟恩同样在罗德岱堡长大的已德（艾柏特）·波斯门（Bud Bosrnan）就说：“因为这些孩子的父母亲都很严格，不准孩子跳舞、看电影；所以等到家长一放松，孩子们就变得无法无天，做出一些在家做了一定受罚的事。”他们那时在学校的恶作剧，以现在的标准来看，其实不会造成什么伤害：从宿舍窗户丢水球，砸到教授头上；打破宵禁等等。

虽然伟恩只在卡文大学待了三个学期，他还是在学校缔造了一些个人的史绩。西密西根有两所私立大学：巨流郡的卡文大学和附近荷兰城的希望大学；这两所学校向来有嫌隙，彼此不甚友好。伟恩以前就喜欢办活动，而且要搞就搞大的，于是伟恩就在一场篮球比赛后，在租来的“美国退伍军人协会大厅”，举行两校的跨校联谊舞会。在另一场吵闹的舞会中，居然有人灌伟恩的“宝贝”喝酒，伟恩说：“可怜的‘宝贝’受不了苏格兰威士忌的劲道，后来就死了。”伟恩还跟朋友借了辆马车来当灵车，找了个神学院的学生来主持葬礼，在教堂为“宝贝”举行弥撒。那年 2 月，学校通知巴德，要是他再不改改自己的学习态度，就不要再来上学了；伟恩则主动休学，省得学校还要通知他退学。

休学后，伟恩把自己的家当都装到车上，问巴德想不想一起开车回佛罗里达；两人还先到芝加哥载摩伦豪斯，然后一道南下。到了罗德岱堡后，他们三人跑到哈利的公司做事，帮忙盖教堂。哈利当时付给工人的工资是一小时两块半美金。不过，伟恩这个人向来公事公办，所以他跟他爸爸讲价，让他爸爸付他们一小时五块美金的工资。

因为学业中断，所以入伍从军成了无法避免的一条路。伟恩警告他两个朋友艾德·米汉和约翰·汤林森，如果他们不好好为自己规划，他们就会给征召入伍，以后两年只能随政府分派，调到哪里，就得到哪里。一向很有点子的伟恩，这时就提议他们加入“后备部队”，先花六个月的时间服役，等调回佛罗里达后，就只要负责筹办每星期的会议，以及每个月一次的全天训练。米汉回忆道，即便在那个时候，伟恩就很想进入收垃圾这行；那时，伟恩的表兄弟都在芝加哥从事收垃圾的生意，而且做得有声有色。

退伍后，伟恩回到佛罗里达，他爸爸那时在他好朋友赫门·慕德的公司做事；赫门·慕德在芝加哥和佛罗里达都有收垃圾的生意。哈利因为在秘鲁

一家水泥厂的投资泡汤，所以就与另一个朋友在迈阿密做生意。就在这时候，慕德在庞贝诺海滩的收垃圾经营，一直有个问题：有一名经理一直从公司偷钱，所以慕德就问伟恩：“有没有兴趣来我公司做事？”伟恩表示，他对收垃圾这行一窍不通，但是慕德坚持要伟恩试试看。伟恩对营造业当然没啥兴趣，因为没什么远景。几经考虑后，伟恩到“庞贝诺运输公司”担任经理一职，负责巡收垃圾的路线，雇用工人，确保所有的垃圾，皆按时收理干净。

有了一份正式的工作，伟恩终于有能力可以完成其他的人生目标。他在芝加哥工作那几年，和乔埃丝·冯德维根（Joyce Vanderwagen）逐渐熟悉起来；乔埃丝是伟恩中学时代认识的女朋友。他们俩人于1960年9月10日在芝加哥结婚，这段婚姻和哈利及珍的婚姻一样，不甚美满。乔埃丝的爸爸做煤方面的生意，赚了一些钱，后来资助伟恩创业，伟恩和乔埃丝间的婚姻后来虽然触礁，但并没有影响他和他岳父间的关系。

做收垃圾这行其实很辛苦。工作累、又脏，总是搞得汗流浹背，同业间竞争激烈不讲，顾客要求高，但又老是迟付帐单。伟恩结婚才刚一个多月，就和一个难缠的顾客卯上了。1960年10月11日中午，伟恩到庞贝诺一带收垃圾。透过电话跟办公室查对顾客住址时，一位名叫汤玛斯·米尔德的警官兼电工承包商，跟他们公司抱怨说，他们公司没收他家的垃圾。个性鲁莽、又自以为是的伟恩一听到这个消息，马上就反驳说，汤玛斯可能没付收垃圾的钱，还指出垃圾桶上，没有贴上公司客户的标示。伟恩和汤玛斯理论完后，就走向卡车，打电话回公司，查对汤玛斯有没有付帐单；而汤玛斯则坚持要伟恩亲自来收他家的垃圾，伟恩不肯。两个人就吵得越来越凶，汤玛斯威胁，要把伟恩逐出他的产业，还抓伟恩的手臂。伟恩一转身，反抓汤玛斯的胯下。汤玛斯后来指证，伟恩曾扭抓他的睾丸。个头比伟恩大上一截的汤玛斯，轻易就把伟恩按倒，一直到副警长来才罢手。一个多月后，汤玛斯对法院提出告诉，伟恩遂于1960年12月29日，他23岁生日那天，被控攻击及殴打的罪名，并遭逮捕，后来以500美元交保获释。

佛罗里达州政府控告伟恩·惠散佳（当局当时连他名字都拼错了）一案于1961年9月12日首次开庭。伟恩听从律师的建议，放弃陪审团审判。虽然伟恩的律师在法庭上力陈，伟恩的行为系出于自卫，且是汤玛斯先动手抓人，而伟恩亦否认攻击汤玛斯，但法院还是接受汤玛斯的证词。最后伟恩被判犯下攻击的罪行，并课以罚金100美元。伟恩不服上诉，但是法院仍维持原判。后来，汤玛斯提出民事告诉，并在1962年3月获判1000美元的损害赔偿。从这件事可看出，伟恩可不是好惹的。

垃圾业大赢家

如果“别人的垃圾是我的宝”这句话，适用在任何人身上的话，那么对伟恩·惠善佳可就是最好的写照。

1962年伟恩·惠善佳向他岳父借钱，买威柏·波特的破旧卡车及客户时，正是布罗瓦郡经济再度起飞的时期。康妮·法兰西丝在1960年所拍的一部电影——《欢乐春假》（Where the Boys are），让罗德岱堡开始声名大噪（或是声名狼籍）；另一方面，冷气机的出现，让佛罗里达的夏天不再热得令人难受，除了退休人士想在佛罗里达安享他们人生最后的黄金岁月外，有另一批人亦涌进本地，寻找店员、银行行员、女侍及服务经理等的工作。罗德岱堡及布罗瓦郡，在50年代所出现的人口大幅增长，到了60年代变成

人口暴涨。就在这十年间，建筑商在罗德岱堡所盖的房子，比佛罗里达其他城市都来得多。市内盖了一座布雷瓦棒球场，好当纽约洋基棒球队的春季训练场地。随着都市化程度的加深，市区范围不断扩大，原本分布于罗德岱堡、庞贝诺及西布罗瓦郡几个城镇间，由芒果树、硬木丛所组成的分界线，逐渐消失。根据美国商业部的统计，60年代中期，罗德岱堡是全美经济成长最快的地区。

伟恩认为他的事业能成功，尤其在60年代能闯出一番局面，最简单的原因就是：“躬逢其时，适逢其位。”60年代的布罗瓦郡，就因有这样的条件，所以呈现出繁荣的景象；但是，伟恩的事业能在短短的几年内，从1962年的一辆卡车，到1968年变成40辆卡车，而且成为布罗瓦郡、附近城镇及奇威斯特和潭巴的重要垃圾收集商，就不能简单的归功于这样的原因。因为布罗瓦郡还有其他的垃圾收集商，也并不是每一家都能发展成价值百万的企业王国，附近的“全方位废弃物管理公司”曾是伟恩竞争对手的哈洛德·卡特就说：“伟恩的公司之所以会成长，是因为他工作最努力，经营的眼光最正确。他知道自己公司，未来会朝什么方向成长。同时，伟恩也学会调度资金，利用一项业务收入来扩增另一项新的业务。此外，他生活很简单，把赚的每一分钱都投入公司经营。”

伟恩全心投入经营自己公司时，他父亲哈利就接管他的工作，为慕德管理庞贝诺海滩的垃圾业务。伟恩的岳父约翰·冯德维根再次资助伟恩，伟恩才有钱买一台新的卡车，开始拉新的客户。伟恩回忆道：“大家都在拉业务，所以你一定要抢得先机，而且让客户觉得，你很想做他的生意，因为已经有五个人跟他拉生意了。”“我们不仅拉到大部分的业务，而且不会失掉客户。”伟恩说，他拉到的第一位新客户——凯迪拉克汽车经销商，好几年后还是公司的客户。

随着公司业务不断成长，伟恩开始需要更多的协助。透过罗德岱堡“基督教改革教会”，伟恩和乔埃丝结识了同是荷兰裔的巴柏和裘蒂。巴柏和裘蒂是从密西根的荷兰城搬来布罗瓦郡的。有天晚上一起玩牌时，伟恩问裘蒂想不想来他公司工作。当时伟恩公司有一名职员，一位卡车司机，一办公室职员，他需要额外人手来帮他处理内勤的工作。那时裘蒂是小儿科的护士，伟恩愿意付她比较高的薪水。裘蒂在1963年夏天开始为伟恩工作，“南方卫生公司”的办公室位于“迪西”高速公路旁。裘蒂说：“伟恩总是最早到办公室，最晚离开，工作时间内，什么都要处理。他总是电话打个不停，开车到处去拉生意。邻近地区没有人摸得比他熟，布罗瓦郡哪里有新商店开张，每一家商店的地点他都了若指掌。”

当时布罗瓦郡的垃圾，大多是由一家垃圾承包商“联合独立公司”处理，“联合独立公司”跟六家当地的垃圾收集业者签订合作契约，其中一家就是“庞贝诺运输公司”，每一家业者都分配到一个作业区域。但是当合约即将到期时，这些业者想趁机跳脱出这样的安排，刚好布罗瓦郡的行政长官也不满意“联合独立公司”的合约，因此决定不与该公司续约，改与个别业者订约。“联合独立公司”不甘示弱，向法院提起诉讼控告郡政府及每位业者，包括庞贝诺运输公司，当时伟恩挂名该公司的总裁。“联合独立公司”控告布罗瓦郡行政长官干涉他的雇用契约，以及当地垃圾收集业者违反彼此的协议。于是，当地的垃圾收集业者就共同聘请一位律师帮他们打官司。

就在这时候，伟恩离开“庞贝诺运输公司”，出来自己创业。这场官司

缠讼了两年，期间原告及被告双方彼此互控，但最后确实产生实质的影响，布罗瓦郡政府以不更新其与“联合独立公司”契约的方式，限制独立的垃圾收集业者，仅能经营特定住宅区的业务，但是允许他们到本郡其他地区，开发新的商业客户。由于六家垃圾收集业者瓜分了原先的合约，使得这几家公司的特许权变成很有价值的资产。伟恩在创业一年左右，就买下他原先工作的公司，也因而取得慕德的公司所拥有的住宅区业务，并得以招揽更多的商业客户。布罗瓦郡政府的决定，让独立的垃圾收集业者得以茁壮成长；而伟恩在经过一连串野心勃勃的购并行动后，最后将大部分的垃圾收集公司都给买下来。

随着伟恩新公司客户群日增，卡车数量越来越多，公司也就需要更多的人手。他爸爸也在公司帮忙，住在拖车里照顾卡车。那时，他妹妹邦妮和一个名叫惠特·哈德森（Harris Whit Hudson）的高瘦年轻人，断断续续来往了几年。

1964年，哈德森问伟恩能不能到公司工作时，伟恩愿意雇用他，但是有一个先决条件：“不管你要不要娶我妹妹，但是如果你想来我的公司工作，要不你就认真做，要不你就离开。”

哈德森后来确实在伟恩的公司做得有声有色，哈里斯（惠特）·哈德森是在50年代，和他父母亲从田纳西州搬到佛罗里达。因为家境贫苦，所以他们在罗德岱堡只住得起一房的公寓。现在，哈德森在罗德岱堡的海浪岛滨水区拥有一栋华厦，隔着一条运河和伟恩家遥遥相望；此外，他还有一艘112英尺长的游艇，资产净值达100万美金；他认为，今天自己能有这样的成就，都要归功于他的大舅子。哈德森现在还是经营垃圾收集业，公司业务地区从佛罗里达东岸到墨尔本。他说，早年和伟恩共事所学到的经营经验，到现在都很管用。

哈德森在伟恩公司时，处理过各种不同的业务，虽然常被搞得焦头烂额，但他最后终于学会伟恩做生意的原则。哈德森谈到伟恩早期创业阶段时说道：“对那时的伟恩而言，最重要的就是客户，不管要花多少时间，付出多大的代价，最重要的就是让客户满意。因为只要你丢了一个客户，你就会失去更多的客户。”伟恩总是不断地提醒他们，他们卖的是服务。如果垃圾堆着火了，或是堵住马路，就算是凌晨两点，你也要爬起来；要是卡车司机请病假或是临时没上班，你就得自己开车去收垃圾。“对伟恩而言，让客户满意才是最重要的，因为客户满意是公司得以正常运作的基础。”伟恩总是念叨着：只要有一个不满意的客户，他就会跟十个人说，最后你会有11个不满意的客户。

另一项基本的原则是干净。惠善佳要求所有的卡车都要清理干净，而且上漆。一台等着焊接的卡车，起码要漆好如新，才能上路。第三条原则：不可以有意外。一有问题，伟恩要求马上掌握情况，并且做好充分的沟通。哈德森可是费了很大的劲，才学到这些经营原则的。60年代中期某个星期六下午，一辆卡车运垃圾下桥时，因为桥身太低，结果车身受损。当时，哈德森决定等到星期一早上，再跟伟恩报告这个事情。结果，铸成大错。因为拖到星期一就太晚了。惠善佳不是个遇事会大吼大叫的人，但是一生起气来，声音会变得严厉，眼神冷冽，整个表情完全不同。哈德森说：“他知道你的弱点，也知道怎么对付你。”

也就从那几年的经营经验中，惠善佳让自己的生意技巧，变得日益精熟。

哈德森说：“他永远都是那么努力不懈。从我认识他到现在，他一直就是这个样子。他永远都工作个不停，永远都想更上层楼，做任何事，他都有目标、动机。如果和你碰面，是因为他想从你身上得到一些东西。我指的不一定是钱，可能是一些信息等。总之，他永远都有事可以忙。”

靠着自已永远都用不完的精力及努力，加上他岳父的资金与银行的贷款，伟恩位于南佛罗里达的垃圾处理事业逐渐成长。惠善佳谈到自己成功的关键时说道：“我之所以能成功，是因为躬逢其时，适逢其位。我真的不觉得我们公司的经营和别的公司有什么不同。我也不觉得我们的公司有何独特之处，而且我们绝对不会比别人聪明。所以我所能想到的理由就是，我们比别人更努力，而且做任何事情，一定全力以赴。那就是一股对工作的热爱。”哈德森记得，60年代晚期，有一次他们到巴哈马度假，结果他的大舅子察看了拿骚（巴哈马首都）后面的小巷，看了垃圾集装箱后说道：“我们得跟这些人谈谈。”结果，几个礼拜后，哈德森就到拿骚卖货柜了。

那个时期，伟恩总是挖空心思，想出新点子要赚钱。他很早就领悟一个事实：垃圾处理这个行业真正的利润，是来自将垃圾集装箱租给商业区内的酒吧、餐厅、商店等。伟恩会把垃圾拖运到他的雪佛莱后面的拖车上，每签一个客户，他就会在客户那里摆一个垃圾集装箱。这种“出租”的经营哲学，后来应用到其他的生意上：可携式马桶、水冷器、零件清洗机、录影带，甚至是球赛的座位。伟恩说：“对我而言运动是一种出租业务，不是娱乐事业。出租是我一生中最想做的生意。”

同时，伟恩也学会如何避开陷阱，从别人认为没什么门路的生意，找出新的办法。握有市政府合约的垃圾收集业者，有权到住宅区和商业区去收垃圾。但是有一个地区并未包括其中：营造工地。伟恩有一次去芝加哥出差，结果他看到营造工地，利用当时人家称做“滚桶式”的垃圾集装箱和大型垃圾筒来装垃圾。所以，他就买了一个二手滚筒式垃圾箱，以及好几个垃圾集装箱，自己开着卡车回佛罗里达。伟恩补充道：“我们就是靠这个来扩张业务，因为有了这个，我们才能进到别人的地盘。当时，到处都有营造工地。我们就靠着这些营造工地用的大型垃圾箱，做了很多生意，不过我们集中做几个地区，主要是罗德岱堡一带，因为那里的生意谁都可以做。那时，我们大家可真的是抢破头在做生意。”“只要有新的餐厅开张，就会有五、六个业者来抢生意。大部分的案子，我们都能打败对手，拿到业务，所以我们才会成长得比别的公司还快。虽然我们有很好的设备，但是，我们还是出去拉业务。早在别的公司还没请业务人员之前，我们的业务就在街上拉生意了。”从一开始，伟恩就在做业务，哈利要做业务，惠特·哈德森要做业务，伟恩的继父卡西·琼斯（伟恩的母亲于1960年再婚）来伟恩的公司做事，他也要做业务。即便公司业务不断成长，伟恩·惠善佳从来都不曾松懈下来，放慢步伐。“我一天工作20个小时，从来没停过。我开车从来不走大马路，我总是走小巷子及小街道，好知道街上的最新情况。”

伟恩和乔埃丝一向生活简朴，刚结婚时住在一间租来的双并式公寓，后来搬进庞贝诺的一栋小房子，最后是一栋牧场式的平房。那个时期的朋友，至今还记得他们两人间紧张的婚姻关系。60年代，和伟恩一样住在庞贝诺海滩区附近，水泥造的牧场式平房的盖罗·卡帕金说：“不管他到那里，他都是在讲电话，连在浴室也是这样。”和表妹裘蒂同在伟恩公司工作的玛莉安·卡帕金说：“不管什么时候，伟恩都是在工作。连在玩牌时，他都要接

电话。以前也好，现在也好，伟恩永远都忙个不停。”那个时候，大家都没什么钱，炖牛肉和野餐就是最好的娱乐。后来他们开始打高尔夫球和网球，盖罗说，这时伟恩就显得很好强要胜，会自己去上高尔夫球和网球课，来改善球技，起码输也不会输得太难看。盖罗有一次拿伟恩开的雪佛菜来开玩笑，他取笑伟恩：“你怎么不去买辆凯迪拉克来开？”伟恩回答：“我还不到开凯迪拉克的时候，等到我买得起，我就会买。”

资金紧俏

因为公司业务发展太快，所以伟恩一直需要更多的资金。垃圾集装箱和卡车都很贵；而每四到六个月一增加新的垃圾的收集路线，公司就需要多加一辆价值三万美元的卡车。除了他岳父外，伟恩其他的亲戚也会帮忙垫钱或做保人。伟恩的舅舅，还有他刚从非洲回来的姑姑天娜，都曾在财务上协助伟恩。伟恩笑说：“我会跟她借个四、五千块美金，之后再还她；可是只要我晚一天还钱，她的电话就来了。”伟恩也跑去跟银行借钱，但是没一家银行愿意借给他，因为他们不想为垃圾卡车提供贷款，一直到遇到吉姆·福克斯，事情才有所转变。

福克斯现在已 80 高龄，他是维吉尼亚州人，1955 年搬到佛罗里达的时候，已经有 20 年的银行业务经验。到佛罗里达后，他先到庞贝诺的“第一国家银行”作事，然后到“鹿野海滩（Deerfield Beach）银行”担任副总。1963 年，伟恩到“鹿野海滩银行”申请一笔 7000 美元的卡车贷款，在此之前，伟恩就一直是该银行的客户。福克斯查过伟恩的资料后，评估伟恩是一位值得投资的客户，所以批准伟恩的贷款。福克斯说：“伟恩签贷款协议书时，简直吓死了。他会这么紧张，是因为他从来没跟银行借过钱，也从来不需要过银行贷款。”后来，伟恩买了越来越多的卡车，“鹿野海滩银行”也一直贷款给伟恩，后来伟恩开始添购垃圾集装箱。福克斯同样也帮伟恩处理贷款。福克斯用轻微的维吉尼亚腔慢慢地说道：“他总是用他那双漂亮的蓝眼看着你。我记得，我们银行给伟恩许多的融资，但从来没寄给他任何款项过期的通知。”

福克斯记得，惠善佳对银行的贷款额度越来越高后，他一位芝加哥的伯母就帮他做保人。最后，惠善佳公司的发展超过“鹿野海滩银行”的借贷能力。惠善佳已经到达“鹿野海滩银行”能贷给单一客户的最高贷款额度。福克斯告诉伟恩，“鹿野海滩银行”不能再贷款给他了，伟恩当时一听，整个人都呆掉了，他说：“我不了解，为什么银行不能再贷款给我了，我就是想不出理由。我们从来没漏付过一笔款项，为什么不能再借钱给我们？”后来，福克斯把伟恩介绍给庞贝诺另一家更大的银行，而伟恩亦从那家银行申请到贷款。

虽然所有的款项都已尽可能的延长付款期限，现金周转有时候还是很紧。惠善佳和他爸爸会跟当地的融资公司借个一千、两千，好付员工的薪水，还完以后，再去借钱。裘蒂的先生巴柏·玻福特在学校当老师，身高六尺四寸，个头大，看起来很具威胁感，但其实是个好脾气的人。伟恩有时候也会跟他调钱。巴柏说：“伟恩会打电话给我说，大个儿我要跟你借点钱，我需要一些现金。”然后巴柏就会跑到酒吧和餐厅，把别人欠他的钱收一部分回来。裘蒂还记得他们当时应付帐单的窘况。要是上个月的帐单没办法如期付清，他们就会想办法下次付齐。公司早期一直都是如此，虽然如此，伟恩从

来没迟付过员工的薪水，巴柏又说：“有时为了付员工薪水，他必须把自己的薪水或哈德森的薪水给扣掉。惠善佳会先付薪水给卡车司机。他给员工的薪水不错，周转次数很低。”

虽然伟恩的爸爸曾经濒临破产边缘，他从来不怕跟别人借钱，起码表面上看来是如此。伟恩说：“其实，我们可能不像别人想像的有那么大的胆子。但是一旦你开始害怕，对业务经营产生疑惧，那么别人就不想投资了。”

卡车和垃圾集装箱是业务成长的工具，家人和银行的贷款是启动业务的动能，但除此之外，伟恩还需要一“成长辅助器”；这就是为什么购并别的事业，成为伟恩重要的成长利器。伟恩靠着一台从波特买来的卡车，自行创业的三年后，他已买下慕德在庞贝诺海滩有三辆卡车的公司，让他爸爸成为公司的第三位合伙人；还买下位于奇威斯特一家名叫“佛罗里达垃圾处理公司”的垃圾托运公司，这家公司是由一来自芝加哥的荷兰裔家族——凡德摩伦斯——所开设的。惠善佳说：“那个时候我们都没什么现金，所以我们需要分期付款。”伟恩并购慕德和凡德摩伦斯两人的公司，都是以三到四年的时间，逐一付完余款。

后来哈利到奇威斯特去经营“佛罗里达垃圾处理公司”。结果变成小岛上众人熟悉的人物。伟恩说：“每个人都喜欢哈利伯伯。”

除了将经营触角伸往奇威斯特外，伟恩也买下自己住家附近的生意。伟恩买下尼力的“废弃物清理公司”和“一等等垃圾处理服务”，这两家公司在1960年惠善佳刚开始为慕德经营公司时，同样都隶属“联合独立公司”。购并了这两家公司后，伟恩获得高获利的特许经营权，以及有关的设备及客户。后来他还透过哈利的一位朋友，想在谭已开设一家新的垃圾处理公司，但一年后就作罢，好专心经营布罗瓦郡蓬勃发展的商机。哈德森说：“在60年代，我们大家都是靠着既有的路线、电脑、垃圾集装箱，勉强在经营生意。”“没有人有能力并购别家公司，大家都快破产了。这些人不懂得管理，也不会处理人际关系，而伟恩那时才只有20几岁，却在教那些五六十岁的人，怎么经营自己的生意。”

哈德森还提到，伟恩愿意跟别人借钱，是他能够打败其他竞争者的另一项原因，因为别的公司不是不愿意这么做，不然就是没能力这么做。“这就是为什么伟恩能拔得头筹的原因，打从一开始，他就懂得经营银行及政界的关系。”

跟政界人士打交道，可是伟恩·惠善佳的一大专长。60年代，他就把这项技巧磨练得相当纯熟，比方，他会定期出席和他的垃圾处理契约有关的郡委员会和市府委员会会议；跟布罗瓦郡及罗德岱堡一些很有权势的经纪人，熟悉到可以彼此称兄道弟；这些关系在以后的几十年内，都不曾中断过，哈德森说明道：“只要你拿到市政府的台约，你就要跟整个市政府体系内的人建立起关系，从一开始的公关，一直到各单位主管、市长以及委员会委员，都要好好沟通协调。”“你会常接到这些市府人员的电话，抱怨这抱怨那的，老是要费尽心力，苦恼合约哪里要出错，最后的目的，就是要保有这份合约。”但到70年代，跟政界打交道不能够依循原有的模式，因为联邦政府及民选首长开始调查伟恩的废弃物管理公司，是透过什么关系，拿到布罗瓦郡的垃圾处理合约。

靠着垃圾收集路线及客户的逐渐扩张成长，伟恩的毅力及耐力终于开花结果。伟恩做事一向是不达目的，绝不罢休。他虽然一直是个强悍的竞争对

手，但他也有同情关怀别人的一面。这一点，汤姆·赛特就一直牢记在心。汤姆是个体格粗壮、颇具气势的人。60年代，他也在布罗瓦郡经营垃圾收集业，是伟恩的竞争对手。汤姆的公司并不大，只有五辆卡车，他大部分的生意集中于罗德岱堡海边一带的住宅区。

1962年1月的某个晚上，下午六点的时候，汤姆把他的卡车停到停车场时，发现惠善佳已经在那里等他两个小时了。那时，惠善佳还没跟波特买卡车，一心想进收垃圾这行。惠善佳看到汤姆就说：“听说你想把生意卖给别人，我想在这里就把这笔买卖解决掉。”

汤姆回答：“不。我有个女儿需要洗肾，一年要花9.6万美元才能保住她的命。我需要收垃圾的生意来维持这笔开销。”伟恩听了汤姆的话后，并没有马上离开，反而留下来，跟汤姆谈了好几个小时，讨论他十几岁女儿的病情。一个月后，伟恩成立了他的“南方卫生公司”。后来，汤姆在郡政府所举办的焚化炉参观活动中碰到伟恩，他告诉伟恩，他实在是不能卖掉自己的公司，但是如果他要卖的话，一定是卖给伟恩。伟恩听了说道：“你不用担心，我们之间有一份特别的交情。”汤姆说：“别的垃圾收集业者，彼此都竞争得头破血流，但这种情况从来没发生在我和伟恩之间。”汤姆知道，因为他女儿的病情，所以伟恩从来不会去抢他的客户。惠善佳说，他对汤姆和对别的业者是一样的，但是汤姆认为事实并非如此。汤姆的女儿现在41岁了，已动过肾脏移植手术。汤姆说：“伟恩是我的贵人，因为他可以夺去我生命中很珍贵的人，但他并没有这么做。废弃物管理公司成立的时候资本雄厚，但是无论如何，伟恩从来没有侵犯过我的地盘。”

犯罪集团的流言

随着伟恩公司益形壮大，有关的谣言也如滚雪球般，越来越多。自50年代中期，美国大众目睹了有关当局对犯罪集团涉入废弃物处理业的一连串调查。其中最著名的，就是参议员约翰·麦克李连于1957年，针对黑手党涉入纽约近郊垃圾处理业所举行的听证会。听证会揭露这些犯罪集团如何透过垃圾公会及腐败的工会，以胁迫甚至谋杀的方式，垄断垃圾处理业的经营。当时的垃圾业者认为，垃圾收集站是一种“财产权”，即使客户搬走了，该垃圾公司还是保有此一权利。违反财产权规定，取得别家公司的垃圾收集站者，将遭公会处罚，一些专门“修理”别人的公司，可以将不遵守公会规定的公司客户抢过来，其修理别人的方法，就是将违反规定的公司客户处的垃圾整个运走，好让这些公司乖乖听话。麦克李连在其结论中说道，在他所调查的纽约近郊两个郡中，有超过46位知名的犯罪集团分子，跟当地的垃圾业者有所牵连。

麦克李连的调查，当然绝非最后一次的调查行动。根据亚伦·布拉克及法兰克·史卡匹迪合著之《为利而毒：美国的黑手党与有毒废弃物间的关系》（Poisoning for profit）一书中所述：“传统上，纽约就一直是美国犯罪集团枢纽所在，所以有关犯罪集团涉入垃圾业的调查，大抵皆集中于纽约。”伦登公司的一名研究员在其报告中提到，自1956年以来，针对纽约一地的诈骗及垃圾业的调查，共达14次。所以纽约人退休到佛罗里达养老后，其经营垃圾业及与犯罪集团挂勾的印象，也随之而至。而由于这些因素，让南佛罗里达垃圾业有犯罪集团涉入的谣言，更是甚嚣尘上。

几年来，不管是证监会官员、联邦调查局、州检查官及其他执法单位的

调查，都未能证实伟恩与犯罪集团有任何的勾结。但是，谣言却从未停歇。伟恩说：“我一辈子一直为这类谣言所包围，早在废弃物管理公司成立，我还在罗德岱堡时，别人就常告诉我：‘你们是黑手党的。’我一生都在对抗这种谣言。但是不管怎么努力，也没办法改变别人这种根深蒂固的想法。”

根据 1973 年佛罗里达司法部门针对戴德郡、棕榈滩及帕斯可郡的一项报告指出，60 年代末期，有很多意大利裔的垃圾业者，来南佛罗里达经营垃圾收集业。既然一般正规的生意人来佛罗里达度假时，都会动脑筋想在这阳光明媚的地方开拓新的生意，当然黑道人物也会有同样的想法，对黑道人物而言，在佛罗里达经营垃圾业，实在是一门最简单的行业。

伟恩一直强调，犯罪集团渗透到纽约及纽泽西的垃圾业的现象，并不能反映全美其他各地垃圾业的状况。大部分的垃圾业者都是规模很小，家族经营的独立公司，而且大都是移民家庭在从事，其中又以荷兰人占多数。惠善佳谈到上述谣言时说道：“这些谣言对我们伤害很大。从事垃圾业的很多都是规规矩矩的好人，但是他们的小孩放学回家后会告诉大人，人家说你是黑手党等一堆谣言。但是事实根本不是这样，而且我一点也不怀念。我当然比较喜欢经营‘百事达’，因为垃圾处理业的形象不好。”但不幸的是，因为伟恩的事业实在经营得太成功了，所以有关的臆测反倒越演越烈，而且连伟恩离开这行后，别人还老把他和犯罪集团联想在一起。这就有如垃圾车开走后所散发的刺鼻臭味，即便人走了，仍久久难以散去。

芝加哥方面的关系

当惠善佳在南佛罗里达的事业，正如火如荼地展开时，惠善佳家族在芝加哥的家族事业在狄恩·班特拉克（Dean Buntlock）的领导下，开始朝不同的方向经营。狄恩·班特拉克出生于南达可塔州的哥伦比亚，是挪威人及德国人的后裔。以南达可塔的标准而言，班特拉克算是出身富裕家庭。狄恩的爸爸担任该镇的镇长长达 25 年，还是一家农具机店的老板。狄恩从小放学后，就会到店里帮忙。狄恩是个安静的男孩子，有时近乎害羞，圆圆的脸上挂着眼镜，不是运动型的孩子，但念书还蛮认真的。他大学的时候念明尼苏达州挪斯斐郡的“圣欧罗夫学院”，就在这里他认识了伟恩伯伯彼德·惠善佳的大女儿——贝蒂·裘安·班特拉克。从“圣欧罗夫学院”毕业两天后，狄恩就和贝蒂结婚了。婚后他们搬到科罗拉多州的布德勒，狄恩以卖保险为业，结果第一年也是唯一的一年，就赚了 2.5 万美金。贝蒂说：“狄恩长的一张扑克脸，又不爱讲话，所以别人都会信任他，他那年卖保险简直卖疯了。”

哈姆·惠善佳（伟恩的祖父）和第一任太太所生的三个儿子，都死得很早；其中汤姆 43 岁时去世，山姆死时 54 岁，彼德享年 47 岁。

1956 年 9 月，彼得去世时，他太太伊丽莎白就请他的女婿狄恩来接管“一等等一垃圾收集服务公司”复杂的股东合伙运作，而这家公司的营运，必须支付惠善佳家族三名寡妇的生活费。贝蒂说，她妈妈要求别的股东让狄恩进公司接管公司营运，不然就威胁各股东她要退股。贝蒂的弟弟波特那时才刚刚念大学，但是狄恩在做决定之前，还是先确认过波特的意思，了解波特是否真的欢迎狄恩接管公司。波特全力支持这项计划，所以狄恩和贝蒂随后就搬到芝加哥。

“一等等一垃圾收集服务公司”那时共有 15 条垃圾收集路线，一年总营业额约为 72 万美元。此外，该公司还和一群芝加哥的垃圾处理业者，共同

合资兴建垃圾焚化炉。单独为波德所持有的“利箭垃圾处理公司”，有两辆卡车。虽然公司营运一直有稳定的现金收入，但付给股东后，已所剩无几。所以狄恩这时体悟到伟恩先前所了解的事实：发展是解决问题的方法。

开始熟悉垃圾处理业的基本营运规则后，狄恩认识了彼尔·派德森；彼尔当时是一位年轻的律师，曾经担任过波德的律师。派特森的法律专业，是狄恩引领公司成长所需的利器。派特森后来还成为废弃物管理公司的董事，时间长达 20 年之久。派特森与狄恩间的友谊，让派特森有机会得以与伟恩结识为友，担任伟恩及废弃物管理公司早期主管们的法律顾问，并成为其彼此之间生意上合纵联合的中介力量。

由于狄恩的努力，垃圾收集业得以从一散落的经营模式，走向有规模的工业运作。1962 年，透过狄恩的整合斡旋，三个小型的地区垃圾业联谊组织，结合成“全国废弃物处理协会”，狄恩并成为该协会的第一任理事长。该协会成立的目的，是让垃圾业者在面对全国日趋高涨的废弃物处理意识，以及后来的环保议题时，有一个发言的管道。环保意识的兴起——以及相关法令的制订——是改变废弃物处理业体制的主要动力。

同时，狄恩为求扩展公司规模。遂借贷了 25 万美元，从芝加哥业者赫门·慕德的公司，买下几条垃圾收集路线，并以其中几条路线，换取位于密尔瓦基的业务，并买下一家小型的芝加哥垃圾公司——“滚动垃圾处理公司”。密尔瓦基公司的取名为“巅峰废弃物管理公司”，在 1963 年，当地“国际工人兄弟会”成功地整合卡车司机、佣工及仓库工人时，它是唯一加入“全国废弃物处理协会”的公司。面对越来越高的薪资及利润压力，狄恩开始寻求其他的竞争方法。所以狄恩不以两人管理卡车的方式来经营“巅峰废弃物管理公司”，改采一人管理卡车法；这个方法一开始虽引起员工的抗议，但后来其他公司亦改采这种新的营运方式。

透过“全国废弃物处理协会”几次会议、家族间的关系、到芝加哥考察、及狄恩与贝蒂到佛罗里达度假等机会，伟恩·惠善佳一直都很留心他表姊夫在垃圾处理业所采取的种种创新经营手法。伟恩就曾请教过狄恩，对购买建筑工地滚筒式垃圾集装箱的意见，以及其他的营运建议。有一年冬天，伟恩还派惠特·哈德森到密尔瓦基去看狄恩的一人管理卡车的营运方式；那时伟恩的公司是采两人，有时是三人来管理卡车。哈德森告诉伟恩：“不可能用一人管理卡车啦！”伟恩就回道：“我告诉你，你就去那里亲眼看看就知道了。”所以，哈德森就在冰天雪地的密尔瓦基待了一个星期，等他回到佛罗里达后，他们就开始进行一人管理卡车的营运方式。哈德森说：“对伟恩而言，不管你信不信，最重要的是你自己亲自去看看就知道了。这就是他所教给我的道理——你必须自己亲自去了解调查，因为以后你必须自己做决定。”

狄恩努力经营芝加哥及密尔瓦基事业的同时，伟恩则倾力配合佛罗里达垃圾处理业的成长速度；其他的家族成员也先后进入垃圾处理业。伟恩的堂兄弟们开始买下密西根巨流郡及卡拉马祖的垃圾处理公司。家族中另外一位哈刊·惠善佳，后来搬到佛罗里达的奥兰多，并且和他两个表姊夫一起进入垃圾收集业。上述的垃圾处理营运，后来成为废弃物管理公司第一轮购并的对象。奥兰多的哈利·惠善佳在废弃物管理公司早期的发展上，扮演一个相当重要的角色，他先在 1963 年从伟恩手中买入庞贝诺海滩的生意，后来又卖回给伟恩，并且在 1965 年，跟伟恩买回一部分住宅区的垃圾路线。

惠善佳家族与垃圾处理业的关系，简直可用盘根错节来形容，所以有一

次在伟恩的提醒下，波特·惠善佳接受《罗德岱堡日报》的访问。于 60 年代末期，伟恩寄了一封信给该报的编辑（这封信的一份影本，由伟恩的第一位银行顾问吉姆·福克斯保存了 20 多年），这封信说明了惠善佳家族与垃圾业的关系：

为回答贵报昨日所刊登的一篇报导，其标题所提出的问题“是谁扶养了这些垃圾业者？”在此，敝人想介绍本家族的历史。

我的祖父哈姆·惠善佳是于 1896 年从荷兰移民到美国，当时他身无长物，唯一能凭恃的是他强壮的背以及耐脏臭的鼻子。

我的祖父选择当“收垃圾”的，并把自己的下半辈子都投入收垃圾这行。他死之前，养大了四个儿子，而这四个人也都走入收垃圾这个行业。

我祖父的四个儿子后来生了 16 个小孩，其中有七个孙子（我就是其中之一）和九个孙女。

这七个孙子中，有六个人选择以收垃圾为主业，而第七个孙子现在还在念书。

九个孙女中，有七个孙女的先生也都以收垃圾为业。所以，美国因为一对移民夫妇，而有了 17 个收垃圾业者。

亲爱的祖父请安息吧！您已尽到您应尽的责任。

伟恩·惠善佳

庞贝诺海滩

伟恩对自己的事业一向很自豪，但他也有轻松好玩的一面。60 年代中期，“南方卫生公司”的卡车会出现一些很有趣的广告口号，像是“这台卡车很臭”、“我们专门承办婚宴”及“免费运雪”等。但是伟恩对工作的全心投入，却把他的家庭生活搞得四分五裂。伟恩和乔埃丝在 1966 年 6 月 15 日分居，他们之间的婚姻已无复合的可能。乔埃丝在两个月后提出离婚申请。当时小伟恩才 4 岁，史卡特才 1 岁。而乔埃丝在离婚协议书中，以诉请离婚者一贯的语气说道，伟恩对她施以非常严重的暴力行为。事实上，乔埃丝所嫁的，是一个无法容许自己及别人表现出软弱的男人。

这对夫妇离婚声请的内容，也揭露了伟恩一个非常明显的特质：紧张，乔埃丝在她的证词中，一五一十的说到她先生的工作哲学：他们结婚的这四年半中，伟恩每天工作 12 个小时，一星期工作六天。乔埃丝说：“伟恩这个人没有嗜好。他在家不是看电视、看报纸。睡觉，不然就是工作。”伟恩对乔埃丝怀孕时所受的苦，一点也不关心体贴，而对两人婚姻关系紧张，而会偏头痛、紧张不安，伟恩亦一副厌烦不耐的样子。有位朋友作证道，伟恩会当众羞辱乔埃丝，抱怨结婚的种种缺点。伟恩的继父卡西·琼斯亦站在乔埃丝这边，证实伟恩种种恶劣的事迹。卡西说：“伟恩不是一个会表达自己情感的人，他是个大忙人，成天都在工作，他们夫妻两个是完全不一样的人，伟恩一直让乔埃丝过得很不快乐。他曾一再地贬抑乔埃丝，让她难过得眼泪都快夺眶而出。”

伟恩对乔埃丝的离婚声请并无任何反抗的动作，他同意一个月付 370 美元的赡养费及小孩的生活费，负责支付乔埃丝那辆 1965 年份的野马车的贷款，及寿险暨健康险的保费，他们住的房子卖给“南方卫生公司”，乔埃丝分到一半的屋款——750 元美金。在她爸爸的坚持下，乔埃丝放弃对公司的所有权利。

奇怪的是，跟乔埃丝离婚后，伟恩一生中最重要的事业合伙关系因而产生。乔埃丝和伟恩离婚后，乔埃丝的妈妈觉得，他们家如果太涉入伟恩的事业，似乎不大妥当，所以就要她丈夫自公司撤股；乔埃丝的爸爸虽然老大不愿意，但只得照做。后来是波特·惠善佳想出一个解决的办法：冯德维根以他在佛罗里达公司的股份及期票，交换“利箭废弃物管理公司”的生意，外带一些现金和期票。狄恩则愿意买下伟恩公司一部分的股份（伟恩和他爸爸

各让出相等的股份)，而惠善佳家族信托基金亦买下一小部分的股份。而这些就是废弃物管理公司的创始股东。

对伟恩而言，这样的合伙关系是一辈子的，也因为这样的新组合，让他能在资金紧俏的时候，取得所需的资金。芝加哥的公司以及伟恩的伯母伊丽莎白都能为其他的支票做担保。与狄恩合作后，伟恩开始拟订一套公司内部运作模式，以及预算和办公室管理制度。狄恩与伟恩两人，不管是个性或是做事的风格刚好能互相补充；狄恩一板一眼的做事态度能平衡伟恩的攻击性。贝蒂在谈到她前夫狄恩时说道：“伟恩是个一流的成交专家，狄恩则是一流的生意人才。”从这个合作起点，狄恩开始一步一步地实现他的梦想，把公司扩充为一全国性，最后变成国际性的废弃物处理公司。哈德森说：“狄恩与伟恩的组合已蕴酿出足够的火力，推动公司大幅成长。”而最后他们确实建立起一个废弃物处理王国。

二 垃圾变黄金

与狄恩·班特拉克的合伙关系，让伟恩取得公司成长所需的动力。现在，有狄恩、伟恩的表弟波特·惠善佳和伟恩的伯母伊丽莎白来帮伟恩的贷款做保，伟恩便能搭上南佛罗里达的营造热潮，好好大展宏图。伟恩说，“当时，到处都是营造废弃物，沿着海滩一排又一排的公寓栉比鳞次的盖起，你只要积极努力地去拉业务，就有生意可做了。”当时收垃圾这行竞争激烈，利润少，生意不好做，但是伟恩总是有办法抢在别家公司之前，拉到新的客户；因为想要保有原来的业务，就要努力拿到新的业务。伟恩又说：“其实我们没赚多少钱，主要的目标是让公司成长，最后我们也真的达到目标，而且钱也赚到了。”就在这时候，伟恩开始推动他第一次的购并计划，后来一一买下他在布罗瓦郡的竞争对手，并在短短的时间内，连续买下三间公司，到60年代结束时，位于佛罗里达的废弃物管理公司已经在南佛罗里达设立了五个办公室，且年营业额超过300万美金。

而狄恩的发展呢？狄恩认为他与伟恩的合伙关系，是他迈向下一个远大目标的起步。虽然狄恩和伟恩曾共同计划经营一些事业，但他们两人的公司还是各自独立运作了一段时间。从一开始，狄恩就看出伟恩有异于常人的商业直觉，有时甚至是一种不寻常的预知能力。有一次他们到巴哈马去卖一辆运垃圾的卡车，他们顺利的卖掉卡车，而且也马上就要离开；但是伟恩跟狄恩说，他们应该在巴哈马过夜，因为他觉得他们所收到的那张5000美金的支票不太对劲。第二天一早，他们就到银行，请银行对支票做担保付款。结果他们回到罗德岱堡两天后，那家银行就倒了。狄恩亦亲眼目睹伟恩天赋异秉的说服力，有一次他们想买一条收垃圾的路线，卖方是在星期天早上来找他们谈，对买卖的价钱、条件都不满意，还抱怨自己得牺牲星期天早上来谈生意，但是这笔交易最后还是按照伟恩他们所提出的条件成交了。

狄恩与伟恩开始合伙没多久，狄恩就提议为巩固公司的成长，他们应该朝上市的方向发展，以公开承销、买下其它垃圾公司的方式，来成立一全国性的垃圾处理公司。伟恩对狄恩这样的提议，就显得比较举棋不定，在个性使然之下，他对这个计划也就一直反反复复的。后来是因为有实际的需要，再加上想法改变，让公司上市的计划得以付诸实行。为了付员工薪水，以及支付其他的款项，1970年，伟恩再一次向他芝加哥的亲戚求援。这次他需要十万美金。波特·惠善佳和狄恩·班特拉克一起去找一家当地小银行的总裁帮忙；当时他们已经没有财产可以抵押，那位银行总裁完全是以狄恩、波特和伟恩的签名，批准这笔贷款。波特·惠善佳说：“我们当时钱真的很紧，那是我们能为伟恩筹到的最后一笔钱。如果那时出了个差错，我们可就全部完蛋，我们真的很缺钱。”

所以在这样的情况下，公司上市成了筹措更多资金的唯一办法。最后，伟恩同意公开承销，不过有一个条件：他不搬到芝加哥。他的想法是把全国的市场划分成两个区域，他从佛罗里达的基地管理南半部的市场，狄恩和其他人则负责北半部的市场，以及公司的运作。

华尔街一直都很钦佩汤姆·法图（Tom Fatjo）的经营成果。汤姆·法图是一位来自德州休士顿的28岁会计师，他所经营的废弃物公司后来成为

废弃物管理公司的主要竞争对手。而汤姆也是促使原本分立的垃圾工业，得以产生基本变化，开始朝合并方向发展的关键人物。汤姆在 60 年代中期买下一辆运垃圾的卡车，到 1968 年，他的公司已拥有四辆卡车，年营业额 100 万美金，并且多了一位野心勃勃的股东诺曼·麦尔斯。后来他们两人又和一位哈佛商研所的研究生路易斯·华特斯联手，并在 1969 年，买下总公司已于纽约股市上市公开、位于德州的“布朗宁菲利斯机械公司”，他们将两家公司合并，把公司改名为“布朗宁菲利斯工业公司”（BFI）。

有了股票和现金当靠山，法图和华特斯开始到全美各地，买下其他的垃圾公司，努力朝全美第一家全国性废弃物处理公司的方向前进。而废弃物管理公司就是他们所接触过的其中一家公司。1971 年 3 月，波特和伟恩于废弃物管理公司准备进行公开承销时，偷了个空飞到休士顿和法图及华特斯碰面。伟恩他们是搭直升机去的，他们先飞往好几个不同的地点视察，然后再飞去拜访位于休士顿市中心一栋银行办公大楼顶楼的 BFI 办公室。这次的面谈，伟恩跟波特两人都印象深刻。伟恩回忆道：“我们挤在芝加哥一栋小小的办公室做事，但法图他们是在那栋又大又壮观的办公大楼开拓事业，而且凭着过人的才干驰骋业界。他们一起在和 BFI 同层楼的私人俱乐部用餐，讨论彼此合并的种种可行方案。之后，波特和伟恩满脑子迷惑地飞回芝加哥，对彼此的合并并不是很有信心。伟恩和波特两人对于和 BFI 合并一事并不是很热衷。两家公司的合并案是让狄恩担任副总裁，伟恩担任副总经理，这样的安排对伟恩并不是很有吸引力。两边的讨论持续进行，BFI 一位高级主管还到佛罗里达跟伟恩会谈，实地视察伟恩公司的营运状况。合并案逐渐进入紧锣密鼓的阶段，价钱方面的谈判亦持续进行。结案的前一天伟恩飞到芝加哥，当天晚上在狄恩家过夜。伟恩说：“那天晚上我们谈了很多，想理清什么是我们该做的，什么是我们不该做的。”

第二天早上，狄恩问伟恩他的想法是什么。事后狄恩说：“伟恩前一天所持的赞成理由，第二天他自己一定会找出反对的意见。”伟恩当时告诉狄恩：“我知道所有应该合并的正面理由，但是只要我一想到负面的因素，我就会想我们是不是也可以像他们做得那么好，或是更好。”所以伟恩最后决定他们还是不要合并了。狄恩也同意伟恩的看法。随后他们到彼尔·派德森的办公室，而 BFI 的高级主管华特斯和法图已经在办公室内等候。彼尔一看到伟恩他们就问道：“准备好了吗？”

狄恩就告诉彼尔，“嗯，彼尔，伟恩跟我有事想先跟你商量。”他们走进另一间办公室，然后狄恩跟伟恩告诉派德森他们不想和 BFI 合并了。派德森一听，第一个反应是：“你们在开玩笑啊！”（狄恩说：“其实彼尔认为我们疯了。”）不过等彼尔发现伟恩他们是认真的后，他回道：“好，没问题，你们不想合并，我们就不要合并。”当时废弃物管理公司的规模远不及 BFI，但两家公司既然没有变成同盟，其间激烈的竞争也就此揭开序幕。

面对竞争

70 年代初期，垃圾业正陷入一场激烈的竞争热战，BFI 和其他的竞争对手——SCA、“山尼塔斯公司”、总公司位于加拿大的“来德罗公司”，以及新劲敌废弃物管理公司，都竞相在高业绩成长的地区，买下管理良好的垃圾公司。就狄恩而言，与 BFI 的交手经验，扩展了他的经营视野，因为他了解原先他所预估的 1000 万美金资产的公司，其实能成长到 10 亿美金的大公司。

对伟恩而言，他原先预定要留在佛罗里达，管理南半部业务的规划，很快地修正为：他成为废弃物管理公司购并别家公司的带头先锋。

为能有效管理“南方卫生公司”及其它位于佛罗里达的垃圾公司，伟恩主动跟艾尔·埃伯林接触。艾尔·埃伯林（Earl Eberlin）是佛罗里达好莱坞市的助理市经理，伟恩请他来废弃物管理公司担任地区经理的职务。埃伯林曾监管过佛罗里达州最大及成长最迅速的市区，其中一项固态废弃物处理计划。这项人事安排一开始不是很顺利，因为惠特·哈德森不太能接受，原先是他想要这个职位。但是伟恩觉得埃伯林是一个更合适的人选，亲戚关系不能左右公事上的决定，而他也如实地告诉哈德森他自己的想法。

埃伯林也担心废弃物管理公司是不是用人唯亲，因为伟恩的爸爸、小舅子都在公司工作。伟恩向他保证他绝对有完全的控制权，并且会有充分的训练及过渡期来让他熟悉公司的业务。虽然心有疑虑，埃伯林还是签了约，心想大不了他还是可以回去当公务员。等埃伯林来公司报到的第二天，伟恩马上就飞到芝加哥去办事了。经验丰富的埃伯林很快就掌握了公司的营运，只要有必要，他就打电话跟伟恩商量事情，几乎天天如此。这段“训练时期”，好几年来一直是伟恩和埃伯林说笑的话题。

伟恩为了将他的新经理以“股东”的身分介绍给公司的其他成员，吃了不少苦头；而埃伯林至今仍很珍惜这份情谊。伟恩当时还提出一个提案，这个提案当时的员工都还记得——以 500 美元可减免的薪资、无息贷款购买废弃物管理公司的股票。这项方案是伟恩感谢员工辛勤工作所提的回馈方案，也是伟恩激发员工士气的主要策略之一——让别人的经济利益和他的利益能协调一致，如果员工觉得自己也是公司的老板，那么他们就愿意更加努力工作，如此一来，他的股份和别人的股份就会更有价值。另一位废弃物管理公司的主管说：“如果对别人没有给予合理的待遇，那么让员工以 500 美元买公司股票，并不会有多大的好处。别人也可以给这些员工这笔钱，但是伟恩把两者结合起来。”公司持有权的取得成为废弃物管理公司的中心经营原则，伟恩鼓励所有的员工，不管是一般职员、秘书或卡车司机，都能透过这个员工购股方案成为公司的股东；而股票认购权则是给经理级人员的激励措施。

正当废弃物管理公司准备大步往上升级的同时，公司亦雇用了其他几位重要的主管。其中一位新主管就是约翰·麦尔克（John Melk）。约翰·麦尔克当时 35 岁，密尔瓦基人，原本是“海尔公司”的业务员；“海尔公司”专门卖卡车给垃圾收集业者。约翰·麦尔克长得很帅，自信十足（有一点点自大），处事手腕灵活，所以伟恩就给他一个封号“行销高手”；而这不仅充分点出约翰·麦尔克的业务技巧，也说明了他在公司所扮演的角色。

另一方面，拥有会计师资格的唐·福林（Don Flynn）则是一位“数字奇才”，他大学念马奎特大学，先前曾是安达信会计师事务所的准合伙人，他在该律师事务所工作时，从整理分类帐页学会收垃圾这行的生意。身为该会计师事务所小型企业部门的资深经理，福林跟他的员工整理出无数家公司购并而成、正准备进行第一次公开承销的废弃物管理公司的帐目记录。

还有其他主管，是在准备公开承销或是公开承销后进入废弃物管理公司，这些人后来都成为推动公司成长的大功臣。菲尔·隆尼（Phil Rooney）进入公司时担任狄恩的助理；1984 年 11 月，隆尼成为废弃物管理公司的总经理。堤姆·卡斯葛（Tom Casgar），大学念哈佛，研究所念史丹佛，进入废弃物管理公司担任总顾问。从他一手建立废弃物处理协会的经验中，狄恩体

认识到公关及企业形象的重要性。所以狄恩雇用了哈洛德·葛舒瓦兹来担任废弃物管理公司的公关主管；哈洛德·葛舒瓦兹（Harold Gershowitz）先前是垃圾处理业游说团体——“全国固态废弃物管理协会”——的执行总监。

废弃物管理公司需要扩大公司的规模，如此股票公开承销才比较有胜算，同时公司还必须能全权控制一个大型的垃圾掩埋场。为此，狄恩向一位老朋友赖瑞·贝克（Larry Beck）求援。赖瑞是“亚特拉斯废弃物处理公司”的老板，该公司的主要市场是南芝加哥的郊区；另外，赖瑞还持有位于芝加哥市郊的“卡鲁麦特工业发展”（CID）垃圾掩埋场的小部分股份。“卡鲁麦特工业发展”垃圾掩埋场的其它股份，自狄恩开始接管“一等一垃圾收集服务公司”后，就属于废弃物管理公司。赖瑞的祖父是从丹麦移民到美国的，赖瑞一开始是在芝加哥南边拖垃圾，1953年成立自己的公司。后来赖瑞把公司卖给狄恩，取得废弃物管理公司的股份，并担任公司的副总裁。

虽然在公司的记录文献及新闻报导中，赖瑞一直被视为废弃物管理公司的“共同创始人”，但是伟恩私底下并不接受这样的说法。自认自己是“谈判高手”的人，总是喜欢挫挫别人的锐气，而伟恩就是这样的人。伟恩认为他自己才是推动购并计划的大功臣，而赖瑞在废弃物管理公司艰苦进行购并的那三年，根本还没进入公司。事实上，对于狄恩视赖瑞为公司开国功臣的作法，伟恩一直很不高兴。波特·惠善佳解释道：“赖瑞对狄恩一向是忠心不二的。狄恩对外说赖瑞是公司的创始人，其实赖瑞根本连边都沾不上。而狄恩把赖瑞和伟恩摆在同样地位，让伟恩大为光火。这也造成伟恩和赖瑞两人之间的大疙瘩。如果伟恩看到赖瑞在公司有一个较公允的安排，那么他们之间的关系一定能大为改观。”

一般在纽约的大型投资经纪公司，因为垃圾业恶名昭彰，所以都不愿意接手处理废弃物管理公司的公开承销案。最后是一家地区性的公司“芝加哥公司”帮废弃物管理公司处理第一次的股票包销作业。有鉴于垃圾业的传闻不断，证券主管单位在该案实际进行前，花了好几个月的时间，仔仔细细地审查废弃物管理公司的公开承销案。最后到公开承销时，废弃物管理公司公布其1970年的年营业额为1000万美金，净收入为68.8万美金。买入废弃物管理公司者所持有的公司，其实是由原先是哈姆·惠善佳所有的“顶峰废弃物公司”、“一等一垃圾收集服务公司”、位于芝加哥市郊的“CID垃圾掩埋场”、“亚特拉斯废弃物处理公司”，及“佛罗里达废弃物管理公司”，在伟恩·惠善佳的一一搜购下，合并而成的综合体。

伟恩的祖父哈姆·惠善佳如能亲睹这项成果，一定会非常自豪。废弃物管理公司的第一份年度报告，以不具名的方式，大力推崇伟恩祖父的成就。报告中指出：“1971年6月17日，本公司于上柜市场公开承销的32万股，是公司成立78年来，最重要的单一事件”。另一件影响废弃物管理公司及其他公司的重要事件，则发生于1970年4月22日。这一天是全球第一次庆祝“地球日”，推动此一活动的是美国政界一股新势力——强调生态重要性、一心保护地球的环保人士。就在同一年，美国国会成立隶属于联邦政府的环境保护署，简称为环保署（EPA），从此法规术语多了EPA一字；而各州政府亦设立了地区环保单位。第一份“空气净化法”的通过，则迫使全美各地许多的垃圾焚化炉，走上关闭一途。

许多新的环保法规相继通过施行，例如《资源回复法》规定联邦政府必须针对废弃物处理，拟定因应的处理原则，后来通过的严格的联邦及州废弃

物处理法，则巩固了垃圾业的合并，造就了废弃物管理公司的成功；这样的结果让有些环保团体——其中最著名的就是“绿色和平组织”——大为沮丧。绿色和平组织一直视废弃物管理公司为一“恶行百科全书”，20年后更指责废弃物管理公司是“头号人民公敌”。重重的法令规定让只有像废弃物管理公司这样规模及营业范围的公司，在挟带其政治、公司及法规上的有力资源下，才有能力回应市场的变化。

与时间的竞赛已开始，BFI的规模越来越大，废弃物管理公司与BFI的竞争亦愈演愈烈。废弃物管理公司第一次公开承销，每股价格是16块美金，公司因而从市场上募得400万美金的资金。成为上市公司不仅建立起公司的信誉，同时亦开启更多资金筹措的管道。事实上，远比资金更重要的是，有了股票，伟恩就有一个比现金更有力的武器，可用来购并公司。公司上市所带来的资金非常有价值，后来经废弃物管理公司董事会（1972年2月，董事会授权承销的股数达1000万股）投票同意后，募得相当充沛的资金。

在这个阶段，废弃物管理公司开始以团队合作的方式运作，并发挥出非常惊人的力量。狄恩当时是公司的总经理，并负责主导筹划公司运作。而一向视自己为公司股东、且从未屈居别人之下的伟恩则担任公司副总经理，并负责推动购并案的进行。随着废弃物管理公司快速成长，公司股价暴涨，资产大增，唐·福林在华尔街赢得财务奇才的美誉。约翰·麦尔克则四处找寻可能的购并对象。伟恩、唐·福林及约翰·麦尔克，偶尔再加上狄恩，就搭着一台老旧的三菱MU2机型的双引擎螺旋桨专机，展开他们的购并征途。

以购并扩大公司规模

开头的尝试通常都不尽成功。1971年夏天，废弃物管理公司以上市公司所进行的第一次购并案，就是一个很好的实例。透过狄恩的关系，伟恩他们锁定位于路易斯安那州纽奥良的一家公司，进行购并。伟恩说：“那个案子是狄恩的案子，因为狄恩跟A. J.是朋友。”伟恩看事会自动论功分劳，这是他多年来一贯的态度。

因为时机不对，所以路易斯安那的这个案子，后来并没有成功，应验了一个古老的俗谚：“三个和尚没水喝。”当时公司所有重要的主管，狄恩、伟恩、福林、麦尔克及其他主管，都飞到路易斯安那与该公司的老板碰面会谈。狄恩回忆道：“公司进行第一次公开承销后，我们必须等90天才可以进行购并。所以这个案子被我们搁置一段很长的时间。最后BFI出现，从我们手中抢走这个案子。”

麦尔克谈到第一次购并案时回忆道：“这个案子我们处理得不是很好。只是盲目的瞎忙，谈判虽然一次又一次的进行，但事实上我们还没准备好让案子成交。我们当时的想法不够明确果断，太小家子气，也不愿意以应有的价钱买下这家公司，让案子成交，这个案子虽然处理得不好，但是我们一个很好的学习经验。”

从这个案子，伟恩学到一条很重要的经验，他并把它融入自己的谈判策略中——“快速进行，完成案子”。这个策略很符合伟恩的个性，因为他不管做什么事，讲求的就是一个快字。通常，他们的作业模式是：麦尔克先完成前置作业，进行初步接触。伟恩和福林则负责主要的谈判任务，让案子成交；接着则由律师们处理法律合约上的细节。其他的主管透过不同的管道，找寻购并的案子，伟恩、福林及麦尔克的两人或三人搭档，通常要主导谈判

的进行。伟恩小时候的朋友狄克·摩伦豪斯则带领一队经理及会计师，分析购并案的可行性，并对未来的营运作出扼要的报告。麦尔克记得曾经雇了一个员工，结果没多久就把他给解雇了，因为他太专注于数字分析及细节。

狄恩、伟恩及麦尔克那几年在垃圾处理业所累积的关系，非常的宝贵；不管是他们决定要购并的公司，或是因种种理由而得避开公司，都是他们很重要的资源。伟恩一再强调，他绝对不购并南纽约区及北纽泽西的垃圾公司，因为那一带的垃圾业者与黑手党都有所关连。伟恩说：“我们不考虑那个地区的购并案，因为我们不想跟黑手党扯上关系。”

而伟恩这样的态度，也造成了他和狄恩间初期的一项冲突。狄恩那时得到一些报告，对纽泽西的公司有相当正面的评语，所以狄恩就要伟恩到纽泽西去看看。伟恩反对狄恩的提议，他说：“门都没有，我们公司不做那里的生意。”狄恩就告诉伟恩：“好，伟恩，既然你对纽泽西的公司有这么深的偏见，那你就亲自去拜访那家想让我们购并的公司。等你实地看过后，再看看自己有什么感觉；如果你想法改变，我们就着手进行，如果你还是不想做，我们就不做。”

伟恩说：“我花了两天的时间，和纽泽西那些人开车到处视察，听他们的意见想法，回来后我的答案是：‘不，我们不去纽约及纽泽西发展。’而只要我在公司一天，我们就不去纽约及纽泽西做生意。”他又说：“我们在北纽泽西的罗彻斯特确实有买下一家公司。那家公司经营的很好，没什么问题。”

其实全美还有很多管理完善、声誉良好，大多采家族式经营的垃圾处理公司，可列为伟恩他们的购并对象。从第一次错误，伟恩学会抢得先机，买下好几家位于杰克森维尔图雷多的公司，并在1971年，购并伟恩堂弟在奥兰多的公司。到1972年，购并计划以相当惊人的速度迅猛的展开。

经过开头几次的购并经验，伟恩了解他们应该掌握三个重点。第一点，就是购并有垃圾处理场、垃圾掩埋场，而非单单只有卡车、垃圾路线、都会区客户及商业客户的公司。掌握垃圾掩埋场，才能掌握废弃物管理公司的命脉。因为伟恩他们不想落到这样的下场：地方政府或竞争对手拥有垃圾掩埋场，对方提高倒垃圾的费用，逼得伟恩他们的公司不得不重新议定合约内容，或自行吸收掉额外的成本。此外，根据伟恩早年在佛罗里达经营垃圾业的经验，控制垃圾掩埋场还能开发新的收入，因为其他的垃圾收集业者必须付给伟恩他们倾倒费，才可以把垃圾倒进他们的垃圾掩埋场。这和伟恩早期的赚钱哲学——出租垃圾集装箱才是垃圾业真正利润所在——是一样的道理。

第二个重点是，把购并焦点摆在经济蓬勃发展、位处阳光带几个州，如卡罗来那州、佛罗里达州、乔治亚州、路易斯安那州、德州及加州等地的公司。同时他们也锁定大都会郊区，具有发展快速，新兴住宅区特性的市场，因为这些地区会产生许多新客户。这样的策略，刚好将废弃物管理公司和其他竞争对手区隔开来；别的公司，如最有名的BFI，早期是以大都市为拓展地盘的重心市场。

第三个重点，也是伟恩和狄恩都觉得最重要的一点，就是要跟好人做生意。伟恩他们不是在买公司，他们所需要的是人才。他们可以用钱买到他们所需要的卡车及种种设备，但原来的公司老板必须能继续像老板一样的经营下去，公司才会成功。

购并那段时间真可用忙碌恹恹来形容，伟恩他们常在天没亮之前就上机，或搭前一晚的班机，赶上第二天的早餐会议，然后又忙不迭地赶到另一

个城市吃午饭，晚餐又得跟第三家公司会谈；等晚上的会议结束后，他们则假装回旅馆休息，其实是跑到机场搭飞机赶到下一个目的地。所以他们常只能在飞机上小睡几个小时，好养精蓄锐准备面对第二天一早的会议。伟恩说：“你可能会接到一通电话，对方说：‘我改变主意了，我太太跟我觉得，我们还是要自己继续经营下去。’一通电话，生意泡汤了，所以只好把飞机掉头，回去说服他们，然后再赶赴下一个会议。我尽量避免使用电话谈事情。我们宁愿自己辛苦一点，搭飞机亲自去和对方做面对面的沟通，而不是光靠电话来成交案子。我喜欢谈生意的时候，能亲眼看到对方。我不知道这样做是好还是不好，但是我们就是以这种方式来谈生意。或许他们不见得认为这样做比较好，但会让我自己感觉比较好。”而这种“本人亲自出面谈生意”的经营哲学，也成为伟恩事业生涯的一大原则。

伟恩他们的工作步调，叫人既兴奋又疲累，而不能胜任这样紧凑、繁重工作压力的人，也只能被淘汰了。麦尔克说：“每个人一星期都要工作七天，因为星期六大家都要工作，所以主管会议只好安排在星期天早上。我常会列出二、三十家公司的名单，大家一起来讨论价钱应订在那个水平，然后我们就上飞机亲自去谈生意。这样的工作并不沉重，而是让人兴奋不已。”

伟恩他们这种拼命三郎的努力工作，完成了许多舆论界议论不已的传奇成果，逼得伟恩他们得一再说明，他们公司是如何达到如此惊人的发展。从1972年3月到12月，短短十个月的时间里，废弃物管理公司买下一百三十三家公司。在1972年的“全国固态废弃物管理协会”大会中，“我们简直就像是一台购并机器一样。”福林说。“一连四天，我们就是忙着收名片，跟别的公司谈生意，问他们有多少卡车。”

随着其他的上市公司，尤其是BFI，也把矛头转向伟恩他们所锁定的公司，购并大战便益行白热化。BFI当时的规模是废弃物管理公司的两倍大，购并的经验也比废弃物管理公司丰富，所以在购并的价钱上，BFI也就比较有竞争力。伟恩说：“BFI规模比我们大，每到一家公司，他们都会出现。就像以前我在罗德岱堡经营时一样，他们永远抢先一步。不管我们去哪里，他们都已早一步出现，所以我们就得用一些推销技巧来谈生意。”

伟恩他们用来说服别家公司的利器，往往就是推销他自己，以及他、狄恩和公司其他主管过去的经验。伟恩总是一再强调他们出身垃圾业的优势。

BFI的法图的经营目的，就是要将垃圾业上市，把这个行业变成一个金融策略工具。伟恩会告诉那些业者：“他们不像我们是从小就做这行的。所以你最好还是把公司卖给我们。因为我们才真的知道怎么经营，他们不懂。他们可能知道怎么买公司、在华尔街筹钱集资，但是他们并不懂垃圾业这行。”

谈判策略

经过一次又一次的购并经验，伟恩发展出一套谈判策略及谈判风格，只不过当时他自己并没有意识到这点。他们当时的购并案大部分都是以股票来交易，以伟恩的立场而言，与其说他在买公司，不如说他是在卖废弃物管理公司的股票，所以他的作法是，不可将股票以低于其价值的价格卖出。随着公司的逐渐扩大，伟恩了解他不可以卖掉太多公司的股票，以免股票的价值变低，而是要藉着公司购并，取得别的公司的赢利。伟恩是依当时的股票市价来支付卖方公司，因为他认为，如果卖方对公司未来的发展判断正确的话，

那么他就会跟大家一样，随着废弃物管理公司盈利增加，股价上扬，而挣回其应得的利润。

福林指出，每次他们在研究一个案子时，都会先订出一个购并的价钱，而不是以废弃物管理公司的股票数来决定。假设某一购并案价值 100 万美金，在案子成交前，如果废弃物管理公司的股票最后以较高的价钱卖出，那么他们就付给卖方 100 万美金，而不是 150 万美金。福林说：“伟恩在谈判桌上不会露出任何破绽，他是很强悍的谈判高手。”“伟恩做事一向公平，但是如果他认为这个案子只值 100 万，他就不会付 110 万。伟恩谈判时，一块钱也不放过，但是等事后，他会给你应得的好处。伟恩谈判的时候虽然态度强悍，但他是一个很慷慨的人。”

伟恩在谈判时，对于价钱的部分，一向没什么谈判的空间。但是在其他问题上，就愿给予对方较多的好处，比方，收股票不收现金所能享有的课税优惠，与公司管理阶层交易的舒适感，还有卖方公司老板可以继续留任，按照过去的方式经营下去，不同的是，有大公司提供资源及力量以为后援。伟恩会花很多时间计划好整个购并案，但成交的速度却很快。福林说：“伟恩不会为了价钱上的些许差异，反覆地跑到别人公司去跟人家谈判，他希望在谈判那天，就能将案子谈妥。因为一味拖延，对案子并不会有任何的帮助。”

伟恩知道公司老板对自己公司会有的自傲与敏感情结，所以伟恩和福林、约翰、麦尔克都尽量不在这部分触犯他们。伟恩不会提出一个低得离谱的价钱，然后在谈判的过程中，再慢慢往上拉到一个合理的价位。他会一开始就提出一个他认为是合理的价钱——即便对方并不这么想——留给自己 5% 到 10% 的谈判空间，然后就坚持自己所提出的交易条件，不再改变。被购并的业主可能会说，伟恩他们提出的价钱太低，因为他们公司未来几个月会赚进更多的钱，如果碰到这样的情况，伟恩他们不会轻蔑地告诉对方说，这种情况是不可能的，他们只会说他们认为对方的生意价值多少。如果他们真的喜欢那位业主及他的公司，那么他们就会再去拜访对方，看看彼此在价钱上，是不是能取得更接近的看法。有几个案子是，到这个阶段，该业主会因为废弃物管理公司已在这个地区买下他的竞争对手，而意识到废弃物管理公司已经不太想进行这桩购并案。随着废弃物管理公司的规模逐渐成长，其竞争实力也相对提高。

伟恩的妹夫惠特·哈德森说，伟恩的谈判风格是在购买垃圾业者时培养而成，而且一直延续到他后来的可携式马桶、瓶装水及录影带出租店的事业。虽然伟恩的谈判作风强悍，但是其实他所采取的，是一种引诱对方的技巧。哈德森说：“我曾经看过伟恩毫不留情地买下别人的公司，但是仍无损彼此间的友情。伟恩会努力地为自己，为公司，谈出一个最好的交易，毕竟每个人都想为自己争取到最好的条件。但最好笑的是，伟恩到最后总是拿到最好的交易，但他跟对方仍然可以当朋友。不管他的作法如何，他一直都是公平行事。他得到他所要的，但会让你觉得‘我并没有被坑，我得到我应得的。’”

伟恩的幽默感及优秀的商业头脑，总是适时化解谈判时的紧张气氛。伟恩说：“我们顺势而做。其实 BFI 的出价总是比我们高，事后想来，他们的做法可能才是正确的，因为他们公司的规模比我们大得多，如果你进行购并时，公司的股票是别人的四、五十倍，你让别人多赚一、两倍，其实并没有什么影响。”但是我们的看法就不是如此。我们不认为我们只是付给对方股票而已，因为我们真的相信，我们公司的股票有它的价值。我们的策略，就

是付给对方我们认为应付的价钱。我们能说服别人接受我们购并，也是基于我们比较懂这个行业。

这几年间，有关伟恩如何谈妥购并案的故事，在朋友间广为流传。早期担任废弃物管理公司律师的堤姆·卡斯葛就亲眼目睹过好几次购并案。他记得有一次他和伟恩坐在纽奥良一家他们有意购并的垃圾公司办公室内。他们是在那天清晨四点坐上飞机，赶在六点半抵达该地，因为垃圾业这行工作的时间一向很早。那天天气很热，又粘又湿，那间办公室位于垃圾转运站上面。办公室内有一台除臭机，每 20 分钟就启动一次，免得楼下传来的垃圾臭味薰得人透不过气，叫人做呕。等到最后，卡斯葛已经头痛欲吐，但是伟恩仍然一副不为所动的样子，端坐其中，等着案子成交。

卡斯葛说：“伟恩是很肯花时间谈判的人。就像要整天坐在垃圾转运站里，这绝非常人所有的耐性。”卡斯葛对伟恩另一个崇拜之处是，伟恩可以前一刻在谈复杂的市场概念，但下一秒他马上切入垃圾业的基本问题上。

废弃物管理公司当时的总部，是位于芝加哥郊区橡树溪镇的裘利大道上，一栋白色的两层楼建筑。伟恩他们在办公室及管理费用上，一向是能省则省。至于飞机——最早是螺旋桨专机，后来是一台喷气机——则是他们谈生意的交通运输工具，也是他们公司得以宏图大展的利器。伟恩说：“每当有人问我，你们公司怎么供得起一架私人飞机时，我就会告诉对方，要不是有这架飞机，我们可能会失去 10 个或 15 个购并案，所以就看你怎么看这项开销。”有时候，伟恩他们的生意就是在飞机上谈成的。有一次他们从东岸飞回来，当时伟恩、福林及麦尔克坐在飞机上，飞机刚飞过宾州的以利。他们刚刚在一个同业大会上碰到一位垃圾业者，所以伟恩就提议飞过去跟对方打个招呼，开始和对方谈购并的事宜。结果，他们那天晚上就谈妥签约了。伟恩说：“我们后来让他坐我们的喷气机，带他到机场后，让他坐上我们的专机兜了兜风。”

有一次他们想买下一家位于芝加哥、一个荷兰裔家庭所拥有的垃圾公司。伟恩受邀和他们共进晚餐，还和他们一起弹琴唱歌。伟恩说：“以我的破嗓子，要我唱歌实在是折腾人，但是该唱的时候还是得唱。”伟恩自己的荷兰裔背景，让他和这家荷兰裔垃圾业者进行谈判时，倍觉如虎添翼。

很多可贵的友谊都是在这段时间建立的。一个最有名的例子就是乔治·强生与伟恩间的交情；乔治·强生后来在伟恩经营“百事达”时，在公司中扮演举足轻重的角色。乔治·强生是一位来自南卡罗来那州的律师，也是州立法院的委员。乔治·强生、他哥哥和另一位朋友决定一起经营垃圾业。强生他们的公司和废弃物管理公司有大概两年的时间，彼此互相竞争，但是当时强生他们公司每个月都需要十万美金以应公司业务扩张之用。后来废弃物管理公司打电话给强生，希望跟他们谈购并案时，强生就飞到芝加哥，和伟恩及班特拉克当面洽谈购并一事。强生和班特拉克马上就谈定了。强生说：“后来伟恩来拜访我们公司，用‘伟恩式’的谈判方式，和我们商洽合约的种种。伟恩谈判时，人很风趣，喜欢开玩笑，然后大家开门见山的谈交易，结果后来案子谈成，彼此还成了朋友。”强生后来担任废弃物管理公司的顾问，后来南卡罗来那州州长任命力驻沙特阿拉伯大使后，强生先前所建立的关系，让废弃物管理公司要竞标沙国当地一项重要合约时，发挥了相当的影响力。

也就是从这个时候开始，许多伟恩的朋友、同僚都喜欢拿伟恩谈判时的态度开玩笑。也就是不管谈判的情况、合约的条件，或最后的成交价钱是如

何——即便在别人看来，伟恩已经大赚一笔了——却没有一件购并案能让伟恩满意，他总是抱怨他应该还可以争取到更好的条件。彼尔·派德森说：“我们认为，伟恩从来都不觉得自己成交过一次漂亮的购并案。他总是觉得自己付的价钱太高，或是他在谈判桌上留给对方太优惠的条件。”

班特拉克说：“伟恩总是把萝卜吊在自己前面，但是他自己并不是真的很想吃到那根萝卜。这就是他的个性，他是永远也无法满足的人。”身为公司资产高达 100 亿美金的废弃物管理公司董事长，班特拉克对废弃物管理公司早期经营功业彪炳的伟恩，一向是赞扬有加，他说：“我们所曾共同经营的事业，很少未能如期完成的，而在所有工作人员中，伟恩是最让大家赞扬的大功臣。不管是任何目标，他都会竭尽所能，全力以赴。”

在这段密集谈判进行的期间，有人对伟恩提出一些忠告，当时他听了并没有特别注意，但是现在他却印象犹新。他记得有一次他和一位华府的垃圾公司老板会谈，当时伟恩努力向对方推销，强调有对方加入废弃物管理公司，废弃物管理公司必可更加茁壮成长。当时办公室就只有他们两个人，伟恩还记得那位老板对他的忠言：

“伟恩，我会把公司卖给你而不是别家公司，是基于一个理由，这个理由对我而言是正面的，对你却可能不是。我从你的眼神可以看出，你真的很想买下我的公司，而且你一定也可以让废弃物管理公司日渐壮大。而我想告诉你的是，你自己在生活的安排上，犯下一个很严重的错误——没有将工作与个人生活分开。对工作和生活，你两者一定不可混为一谈。”

20 多年后，当伟恩回想起他的成功及这段谈话时，对这个问题他仍然苦思不得其解。伟恩说：“我永远都做不到这点，因为对我而言，工作就是我的生活。或许我应该努力在两者间做一区别。我一向相信自己的努力，并且对工作尽心尽力，而我全部的心思亦完全为工作所占满。每天早上我醒过来时，我想的是工作。我永远都无法理解为什么有人能把工作和个人生活分开，因为对我而言，我所做的每件事都是互为关联，无法一分为二的。我要想办法让客户快乐，也要努力让员工快乐，对我来说，两者是相关的。我知道有人下班后就能忘掉工作，留到第二天再伤脑筋。这点我办不到，我不知道怎样才能将工作及生活区别开来。”

“不在家的老爸”

1968 年年尾，伟恩的“南方卫生公司”人手不足需要增加员工，他就在当地的报纸登了人事广告。来应征这份工作的人中有一位就是玛蒂·葛兹比 (Marti Goldsby)。玛蒂那时 26 岁，是个有着一头蜜金色头发的漂亮女子，已婚，育有两个孩子。她出生于佛罗里达的圣安东尼，一个位于谭已北方的小镇。玛蒂是家里的老大，她妈妈是个块头高大、头脑冷静的德裔天主教徒：玛蒂对她妈的形容是：“不管做什么事，总是锲而不舍地完成”。玛蒂的爸爸是个理发师及表匠，在她 12 岁时，她爸爸因病住进当地的荣民医院。所以玛蒂开始要料理家务、照顾弟妹，还在学校当工友以贴补家用；后来她爸爸住院住了六个月。而儿时所养成的责任感及早熟懂事，因而成为她个性的一部分。

玛蒂结婚以后，和夫婿在 1963 年搬到庞贝诺海滩，她的先生巴比当时是美国农业部的调查员，那时他们的儿子雷才刚出生。玛蒂在当地一家中介公司上班，一直做到女儿潘密拉在 1968 年 6 月出生才辞掉工作。同年年底，

玛蒂到“南方卫生公司”工作，当时公司的办公室是一辆拖车，玛蒂在公司负责处理帐单及一般庶务。

在那个时候，玛蒂就发现自己颇欣赏她新老板的行事作风，她说道：“‘南方卫生公司’早期经营阶段，每到发薪水时压力都很大。但是伟恩总是和大家一起努力，告诉大家表现有多好，他这么说是真心的，不是胡说八道。”玛蒂还提到，伟恩离婚后，他如何咬牙忍痛去探望他两个儿子，尽量在出差时绕到芝加哥，好带两个孩子去吃顿晚饭，或一起共度周末。

1969年8月，玛蒂的先生在一场车祸中丧生。当时，玛蒂根本没有积蓄，连办丧事的钱都是跟公司借的。她说：“要不是和孩子相扶相持，我真不晓得如何度过这个难关。他们真的是好孩子，如果没有孩子，我当时一定会不知所措，我知道再怎么样，我都要负起照顾孩子的责任。”之后玛蒂还是继续在“南方卫生公司”工作，在她丈夫死后九个月左右，有一天“惠善佳先生”对她提出邀约，玛蒂说：“我当时整个人都呆掉了，我心里想赴这个约，但是我知道一旦我们开始约会，我就不该再待在‘南方卫生公司’上班。”他们俩第一次约会是搭船出游，他们坐上伟恩那艘31英尺长的游艇到一家海滨区的餐厅，和一位来自阿拉巴马的业务员一起吃饭。之后他们陆续有约会，一直到某个阶段——玛蒂觉得她应该另外找工作。玛蒂一直等到有一次伟恩搭飞机出差，才把离职一事告诉惠特·哈德森。结果伟恩从机场打电话回公司知道这件事，心中相当恼人。玛蒂告诉伟恩：“我没办法一边和你约会、谈恋爱，一边担心万一两人关系搞砸了，我要怎么办，到时我不是工作无法兼顾，就是我们不再来往。为了孩子，我需要一份工作。”

玛蒂后来回到先前的雷诺斯证券公司工作。玛蒂和伟恩继续交往了三年，这三年间，伟恩和班特拉克忙着规划废弃物管理公司公开承销的事务。因为在证券公司上班，所以玛蒂很能了解经营一家上市公司的难度及压力，对于伟恩公司的承销，她也会适时的提出建议。玛蒂记得，她曾跑去问雷诺斯证券的经理，愿不愿意接手伟恩他们公司的承销案，这名经理告诉玛蒂，他们公司不处理这么小规模案子。玛蒂说：“我时常在想，现在要是跑去问那位经理：‘错过这么个大好机会，后不后悔啊？’一定很好玩。”

1971年废弃物管理公司公开承销完成后，伟恩就搬到芝加哥，而玛蒂和伟恩就靠电话、信件及伟恩偶而回佛罗里达，来维系两人的感情。时空的距离确实巩固了彼此的关系，因为他们两人都体悟到：不管是在芝加哥或南佛罗里达，两人都有意愿在一起，虽然玛蒂不愿意这么想，但是他们两人之间的关系是玛蒂作出最后的决定：“我觉得伟恩并不是很想再婚，毕竟，我不光是一个人，还带着两个孩子。他则已离婚，已有两个儿子。要不是当时我说：‘我有自己的生活，还有两个孩子要照顾，我得为自己的将来打算打算’，可能到现在我们还在约会。”

玛蒂和伟恩决定举行一个简单的婚礼，他们和约翰·麦尔克和约翰的太太珍，一起搭机到多明尼加共和国，于1972年4月在圣多明哥举行婚礼。婚后，玛蒂和两个孩子——十岁的雷，四岁的潘密拉——搬到芝加哥；刚开始时他们一家人住在一栋小公寓，后来搬到橡树溪镇上一栋大房子。十一岁的小伟恩和八岁的史考特，也搬来和玛蒂一起住了快一年。

因为曾在“南方卫生公司”及证券公司作过事，所以玛蒂很能了解她丈夫所面对的工作挑战。玛蒂说：“我知道他工作很重，刚开始时我以为和孩子们一起数日子等爸爸回家，应该很好玩，但是一连32天伟恩都没回家吃

晚饭后，我开始觉得：‘这一点都不好玩。’”那时每回伟恩回家拿几件干净的衬衫，孩子们在玛蒂的暗示下会叫伟恩“叔叔爸爸”，取笑伟恩老是不在家里。

因为伟恩老是不在家，所以把两个家庭结合起来的責任，就落到玛蒂身上，但是这真的很不容易。乔埃丝一开始就教她两个儿子要叫他们的继母“妈妈”，但是这两个孩子对新生活适应的很辛苦，再加上他们的爸爸常不在家，心理上更难习惯。虽然他们在新家有一间很大的卧室，家里还有大停车位、雪车、帆船，却无法弥补他们对母亲的思念。小伟恩说：“玛蒂妈妈很努力地给我们一个温暖的家，但是所有的一切对我们而言，没有一样是熟悉的。”几个月后，两个男孩子就搬回去跟妈妈一起住。

伟恩则在玛蒂身上，找到其终身的生活伴侣。玛蒂说：“他知道我个性独立，坚强，有自己的主见；我们两人都能接受对方的真实面貌。”伟恩是那种到玛蒂哥哥家参加生日宴会路上，会拐去看垃圾集装箱的男人；后来，他们夫妻星期天下午的消遣，就是视察南佛罗里达的“百事达”出租店；对于伟恩这样的行径，玛蒂都能了解、接受。伟恩很忙，玛蒂自己也没闲着，她忙着带孩子，后来还自愿从事慈善活动，参与社区服务。

在芝加哥待了两年后，伟恩开始渴望搬回佛罗里达。玛蒂说。“一直在北部工作，让伟恩无法常常看到太阳，他觉得这不是个好兆头。他决定自己做点牺牲，让我们搬回佛罗里达，他通勤上班。虽然比较累，但是起码他每个周末都能享受到佛罗里达的阳光”。玛蒂一边说，一边指着户外的骄阳。

伟恩身为废弃物管理公司的副总裁，薪水却只有区区5.4万美金，但是废弃物管理公司上市后，伟恩跃升为百万富翁。回到佛罗里达后，他们没有搬回位于庞贝诺海滩的农场，而是买了一栋建于1925年的西班牙式住宅，这栋房子位于近岸内河航道上，房子的三面都有水。伟恩并不是很喜欢这个房子，因为房子需要花很多工夫整修，而对装修老房子一向兴致勃勃的玛蒂，买了这栋碰过两次飓风侵袭的大房子，可有机会让她大展身手了。他们加了两个房间，一间办公室，还有供休息游乐用的庭院及游泳池。后来他们买下邻接的两块土地，所以又多盖了一座网球场、及让伟恩停放古董车的停车间。伟恩搜集古董车的嗜好，源自他50岁生日时，玛蒂送给他一辆1937年份的劳斯莱斯，这项嗜好后来还成了一项事业。伟恩的资产后来虽然暴涨至十亿美金，但是他们还是选择住在这栋价值两百万美金的华宅，跟他们的财产比起来，住这样的房子其实不算奢侈。

已故歌手及作曲家哈利·夏平所演唱的一首曲子《猫咪的摇篮》(Cai's Cradle)，就描述一位忙干事业无暇和儿子玩的父亲，歌曲中有一段副歌这么唱着：“爸爸，我想我们以后一定玩得很开心的。”伟恩每次听到这段歌同，心里都会为之震动，他说：“我每次听到这首歌，心里感触都很深，因为它唱到我的心坎里，这正是我的写照，我真希望自己曾经多花点时间陪孩子。我从来没有看过我的孩子打少棒，我也从来没去过家长会，都是玛蒂在照料孩子的一切。我唯一参加过的活动，就是去看我女儿潘密拉演戏。我怀念孩子们的一切。为工作牺牲掉生活真的不好，我奉劝大家不要重蹈我的覆辙。”

鼓动人心的高手

在废弃物管理公司草创初期享有谈判高手之名的伟恩，还有另一项高

招：激励员工。班特拉克说：“他是一个很懂得激励人心、推动公司发展的高手。这是他与生俱来的个性。他总是会营造出激励人心的气氛，他很有幽默感，相处起来很愉快。”

当初是伟恩坚持将公司经理名册做成衬衫口袋大小，这样只要他到各地出差、视察时，他就可以很容易地和当地的经理联络上，和对方一起吃顿饭，或是从机场打个电话跟对方聊聊，同时他也很鼓励别的主管采用这种作法。产权所有制是激励公司新加入的“老板——经理”的法宝，这些人很多在一夜之间变成“纸上百万富翁”，但伟恩真正擅长的是为工作带来乐趣，鼓舞人心。

从一开始，伟恩就充分掌握机会，让废弃物管理公司刚形成的管理阶层，以公司为荣，享有公司的持有权，并且对工作充满兴奋、热情。“全国固态废弃物管理协会”每年所举办的产业年会，已成为众多垃圾业者的年度家庭聚会。所以废弃物管理公司会在该年会举办的前几天，举行年度经理会议，邀请公司经理及其伴侣共同与会。这样的用意，是要让会议成为特别且令人回味无穷的活动。前废弃物管理公司公关主任及会议主办人朗·雪佛博森说：“伟恩借着这样的活动，来感谢这些为公司辛苦卖命的经理。伟恩觉得如果你给某人加薪，那么这对夫妇会为了买那件家具而吵架，但是如果你让太太们一起来参加会议，她们就能一起分享我们努力的成果。”

从举办会议活动，雪佛博森亲身体会所谓的“伟恩式作风”。他记得伟恩曾告诉他：“只要多花一块钱，你就可以享受到坐头等舱的滋味。”落实在实际的活动中，就意味着留心活动的种种细节，例如，食物准备要充足，这样最晚到的人，也就能享受到早来的人已享用过的佳肴。不管会议有多盛大，接待处布置得多么富丽堂皇，如果与会的人到会场发现虾已经吃完了，或是盘子上只剩下糕饼碎屑，那么这些闭幕前半个小时才到达的人，一定会大骂这次会议是哪个混蛋办的；这时你就知道伟恩的作法才是对的。另一个原则就是千万不要让大家排队枯等。雪佛博森说：“没有人想要排队拿吃的或喝的，而且不管是早到或晚到的人，都应该享受到同样的待遇。这些秘诀我都是从伟恩那儿学来的。”

伟恩一向非常注重细节，务求让会议尽善尽美。有一年他门在亚特兰大的“奥尼饭店”（Omni）举行会议，结果伟恩和狄克·摩伦豪斯就想办法在连接购物中心及饭店间的溜冰场上，插上废弃物管理公司的公司标志。他们是趁着晚上的空档做好的，所以第二天一早，所有的经理和太太们一看到，都觉得万分惊喜。这种用心，可加强这群一向被社会视为最低层行业的从业人员，其付公司的认同向心力及自傲。朗·雪佛博森笑道：“你再也找不到比我们更自傲的了！因为我们相信，没有我们做不到的事，也没有人能做得比我们更好。”在伟恩的坚持下，公司的活页夹都印有废弃物管理公司的标志。所有能印上公司标志的物品，举凡钢笔、杯子、帽子等，都会在会议中发给与会的经理及太太们。伟恩曾订制过 5000 顶棒球帽，然后在纽奥良的产业年会上分送给大家。于是几个小时之内，印有废弃物管理公司标志的帽子，出现在市区内的各个角落，甚至连玻本路上的除漆工，都戴着这顶帽子。后来一次在圣路易斯所举行的废弃物管理公司经理年会，公司还安排了晚餐，女士们则收到“蒂芬妮”珠宝店买来的礼物。

波特·惠善佳说：“伟恩很喜欢生意经营中这些巧妙的点子，对员工而言，这些活动具有很好的激励效果。有很多同行都不了解，为什么伟恩能有

今天的成就。伟恩能成功，并不单单是因为他的眼神慑人，或是个性强。他能成功是因为他处处为员工着想，让员工觉得愿意为公司鞠躬尽瘁，死而后己。”伟恩把废弃物管理公司的“老板兼经理”们视同公司的合伙人。他的友好态度非常具有感染性。狄克·摩伦豪斯说：“每次他走进一个会议厅、会议，他会马上向大家自我介绍：‘我是伟恩·惠善佳’，而非：“我是副董——伟恩·惠善佳。”与伟恩是一辈子好朋友的摩伦豪斯，对伟恩激励人心的技巧另有一番说法：“伟恩总是愿意花时间去处理事情。只要你打电话给他，他一定会想办法跟你谈谈。不管你是卡车司机、垃圾车上的工作人员、垃圾掩埋场的工人，还是送公文的小妹，只要你有事找他，他一定会找时间和你谈谈。”

伟恩从很早就教惠特·哈德森：要自己亲自到现场视察，对于这项原则，伟恩可是努力身体力行，所以不管是要购并公司或是垃圾掩埋场，或是建筑工地有问题，他都会离开办公室，亲自到现场掌握实况。一到现场，他除了跟经理谈外，还会跟司机、推土机操作员、办公室职员聊聊，以搜集有关资料。

如果别人不同意他的看法，伟恩就会失去耐心，他这个个性虽然后来磨得比较圆融，但是并没有完全消失。彼尔·派德森说：“我从很早就觉得，如果对有些显而易见的事情，你和伟恩还会意见不同的话，那么他就会把你给打发走。现在，他不会这样做，即便他心里可能还是这样想。”在打发别人时，“伟恩其实有点贬低对方，一旦如此，你就不会有机会参与他有权控制的事务。有些人可能会被伟恩吓到，因为他们怕伟恩，所以他们可能就不会把他们应该告诉伟恩的资讯，一五一十地交待出来。”

不过，所有曾与伟恩共事过的人，都说伟恩很懂得善用他的热忱及说服力，而不是靠威吓来激励员工，解决难题。曾在废弃物管理公司担任过副总等数项职务的佛烈德·温那特说：“伟恩总是有办法制造出那股气氛，让大家表现出最好的一面。他能激发员工表现出最好的一面。对购并案的处理他也非常擅长，因为他知道如何以妥当的态度对待他人。在谈判时，他会从对方的立场去思考事情，而他为对方考虑得越多，他就会因而改变他的看法。西班牙文中有一个字‘*simpatico*’专门用来形容这样的情形，意思就是‘和谐的关系’。”

伟恩的处事技巧能超越语言及文化的藩篱，这点温那特自己曾亲眼目睹。

1981年6月，废弃物管理公司到阿根廷的科多巴市去签订一份合约，那时温那特（当时为专案经理）与公司的律师和对方谈判合约中一条款，该条款一旦生效，可让废弃物管理公司为该市100万居民提供废弃物处理的服务。该市的市政厅是一栋有好几百年历史的西班牙式建筑，由白色墙壁、磁砖地板及又暗又重的木头所组成，伟恩就在这里和该市市长开会面谈。当时那位市长担心该条款一旦生效，会让废弃物管理公司在货币贬值或其他意外事件发生时，有权要求重拟合约内容。伟恩向那位市长保证，在合约的有效期间内，该条款绝对不会被援用。也就是说即便有类似的事件发生，废弃物管理公司会自行吸收价格变动而增加的成本，遵守合约的规定。

温那特说：“伟恩知道这名市长需要我们再三保证，所以他也一再地给对方保证。给予对方保证后所增加的成本，变成是我的问题，但在当时最重要的，是要让合约顺利签署完成。”废弃物管理公司是可以在合约上做出一

点让步，承担多一点风险，但是伟恩的着眼点是：从公司的长期发展来看，这样的合约对公司是有利的。温那特又说：“事实 and 伟恩的说法会刚好相反，其实他是一个很强悍的人，他的立场是‘我的工作小组作事可能不是那么积极，所以我会背后推动他们，让案子顺利完成’。”

后来在飞回布宜诺斯艾利斯的飞机上，伟恩要驾驶在市区绕一绕，他看着窗外时不经意地说：“佛烈德，我不确定你是不是有足够的卡车来做这个案子。”温那特听了并没有说什么，可是却已经紧张地胃部打结，一直到案子开始运作，确定有足够的卡车时，心上一块石头才落了地，伟恩对温那特所讲的这番话，可能是废弃物管理公司一名专案经理所曾听过最让人丧胆的话——而他自己也心知肚明。温那特说：“伟恩很懂得运用不同技巧，来激励不同阶层的员工，对经理人员，他会让他们保持适度的焦虑、紧张，及一点警戒心，以此来鞭策大家。”

伟恩这种激励员工的能力——不管是卡车司机、经理、垃圾拖运工，或是国外的一名市长——让伟恩后来不仅建立了一家，而是两家价值十亿美金的企业王国。

三 与主管当局斗法

1974 年年初，废弃物管理公司的年营业额每年以 35% 的增长速度巨幅跃升，达 1.32 亿美金，公司股票亦已分割过两次。班特拉克、伟恩、福林及其他的废弃物管理公司管理小组成员，都在业界及公司建立起做人的信誉。

1973 年 10 月 25 日，废弃物管理公司于纽约证券交易所正式上市，从而为公司立下一新的里程碑。对伟恩·惠善佳而言——一个从一台垃圾卡车起家，后来建立起价值 1.44 亿美元的公司，个人资产达 250 万美元的人——这样的成果，感觉分外的甜美，但也意味着更多的责任。伟恩说：“我经营废弃物管理公司那几年，从跟华尔街打交道的经验中学到很多，而牢记在心的教训就是：如果你想做什么，要确定自己真的做得到。”

就在这段时期，美林公司（Merrill Lynch）芝加哥办事处一位年轻的投资银行家恰克·路易斯（Chuck Lewis），开始注意到废弃物管理公司。尽管垃圾业一向素有恶名，但从废弃物管理公司的会计师事务所及律师事务所所提供的证明文件来看，路易斯相信废弃物管理公司是一家很优秀的公司，他还亲自跟当地律师查询过该公司在环保及反托拉斯方面的问题。不过还有另一个重点也成为路易斯放心的原因：废弃物管理公司的高级主管以前就宣布，他们不会去购并纽约或纽泽西的公司，他们会这样做，一部分是因为伟恩坚持不碰那个地区的公司。后来路易斯与伟恩结为莫逆，成为伟恩及其他废弃物管理公司负责人的财务顾问，同时为废弃物管理公司、“百事达”及和伟恩他们这些人有关的公司进行财务调度管理，也帮美林公司赚进几百万美元的收入。

虽然废弃物管理公司当时加紧全速，大举购并各地垃圾业者及掩埋场，并持续推动公司的成长，但是却无法控制中东事件的发生——即 1973 年石油禁运对美国经济所造成的冲击。石油危机的巨大冲击及经济上的停滞低抑，使得美国股市亦受重创，连带地影响废弃物管理公司的股票。麦尔克回忆道：“我记得当时我和我太太坐在餐厅，拿着笔记簿一算，发现我的资产净值大概只剩 1000 美元。”

废弃物管理公司一向是争议不断的公司。联邦、州及地方主管法令的单位，以及新闻界，都忙着搜索废弃物管理公司关系企业及其员工几年来，是否曾涉人违反反托拉斯、环保法规及政治贪污的活动，调查活动一直持续地进行，借以将废弃物管理公司引人争议的黑暗面一一曝光。但尽管如此，废弃物管理公司的发展仍以一日千里的速度大步向前。

1970 年 9 月，废弃物管理公司正忙着准备股票公开承销时，一位伊利诺伊州的首席检查官针对当地的公会团体——“芝加哥暨郊区废弃物处理协会”、该协会数十名会员，以及废弃物管理公司，调查其是否有意图瓜分芝加哥垃圾业市场之情事。该协会后来于 1971 年 4 月以 5 万美元解决了这个案子，但对于是否涉嫌非法，既不承认亦不否认。

此外，一场备受争论的佛罗里达州好莱坞市的竞标，最后导致废弃物管理公司和该市政府为废弃物管理公司的公司名誉，争闹不休。废弃物管理公司在该市一份三年期合约投标中，以低价得标。但当时该市的市经理却主导警察局去调查废弃物管理公司。后来的调查结果报告指出，废弃物管理公司涉嫌与犯罪集团挂勾，垄断市场、擅自分配客户、操控价格、进行非法游

说、蓄意破坏、威胁竞争对手。

好莱坞市因此于该年 7 月决定暂缓该计划案。但是这份警方报告的影本却泄漏给新闻界及其他市调查单位。1975 年 10 月，废弃物管理公司控告六名市府官员及警官涉嫌毁谤，并指称该调查报告皆是根据错误、未经证实的资料所写成，严重伤害该公司的营运。于是 1976 年 3 月，好莱坞市同意与废弃物管理公司和解，并将所有报告的影本悉数收回。最后这些报告及警方对该案的说明，皆于消防训练学校一一焚毁。

证监会调查

上述的调查如果和证券交易管理委员会（简称证监会），于 1974 年所进行长达 14 个月的调查相比，实在是小巫见大巫。当时证监会是因为一名不满的垃圾业者对其提出申诉而采取行动。废弃物管理公司公共事务部前副资深总裁哈洛德·葛舒维兹指出：“这是官方第一次针对废弃物管理公司所有购并案及相关人员，所进行的黑手党清查活动。”证监会要求废弃物管理公司提供每一家被购并公司的有关文件及名册，并约谈多位被购并公司的前任老板及公司主管、员工。此外，调查人员还检查是否有市场操纵的现象，并了解废弃物管理公司主管以股票购并别的公司时，对该公司股票有无歪曲虚报之情事。他们还调查废弃物管理公司的会计制度，但最后调查人员仍然一无所获。

但是调查人员并没有因此就罢手。有关当局要求废弃物管理公司针对政治献金部分，对公司经理人员进行内部调查。当时是伟恩负责要求该公司各部门接受此一调查。结果有两个案子浮出台面：一个是诺曼·古德海捐赠 3.5 万美元的政治献金，古德海是多伦多一新近人废弃物管理公司的公司老板，和安大略省的“进步保守党”有良好的关系。而这笔政治献金，四年来都以不当的方式计入公司的帐务中。这位老板后来也遭“加拿大皇家委员会”调查，但调查结果显示该公司并无任何不当之行为。

另一个在佛罗里达的案子就比较棘手。伟恩所辖最早几家公司中，有一家位于佛罗里达的垃圾掩埋场，一直都定期地捐赠政治献金给当地的政治人物，但因为这些献金都没有列入帐册记录中，所以调查人员就视其为行贿基金。三年来，这笔献金累计达四万美金。虽然捐赠现金并不算违法，但是任何无从确实估算的帐目就容易启人疑窦。

1975 年 7 月 3 日星期四，伟恩接受其律师彼尔·派德森的建言，前往华盛顿在两位证监会律师面前，以美国宪法第五条修正案，来回答证监会对其政治献金、与南佛罗里达某些政治人物及市府官员关系的有关问题。

证监会的调查让废弃物管理公司在华尔街的表现，蒙上一层阴影，调查结果的悬而未定，更让公司掉入泥沼之中。当时证监会威胁要扣留其申请上市的登记报表，如此一来，废弃物管理公司就无法举行年度股东会议。伟恩说：“这简直是要我们的命。那时每个人都做最坏的打算，而公司股票也完蛋。”1976 年 3 月 26 日，伟恩和艾尔·埃柏林签下无争议的法庭判决书。在签下这份判决书时，他们并没有承认或否认任何过错，但承诺未来不会违反证监会的法令。废弃物管理公司公共事务部前副总裁哈洛德·葛舒维兹说：“从来没有任何的调查显示伟恩有任何过错，但是别人就是无法了解这个事实。他是为了公司才签那份判决书的。”

这份无争议的法庭判决书，及伟恩提出宪法第五条修正案一事，多年来

一直是伟恩心头的梦魇。一直到伟恩经营“百事达”的时候，媒体都还会提到这份判决书，更有部分媒体引述伟恩的证词，以做为其个性中邪恶面的证据。伟恩说：“当时很多人都不断地对我施压，他们一直跟我说：‘签这份判决书也没什么大不了的，反正你又没有承认什么事情，你签就是了。’所以我真的就签了。对公司而言，这么做可能是对的。但是对我个人而言，却让我到现在 20 年了还为此而苦。真希望我没签那份判决书。”

就在伟恩这段最灰暗的时期，孕育了他一生中一位最要好的朋友，代表废弃物管理公司和证监会拟出判决书的，是一位来自匹兹堡的律师，名字叫卡尔·巴杰（Carl Barger）。那时，伟恩刚开始学打高尔夫球，所以他们常常一起去打球，有时还远征到位于多明尼加共和国的广场屋球场。巴杰的最爱除了匹兹堡、法律及高尔夫球外，还有棒球。14 年后，伟恩决定买下大联盟棒球队的经营权时，巴杰成为整个事件幕后一股重要的推动力量。

国际市场与新的科技

1975 年，废弃物管理公司进军国际市场，从此为公司的经营史画下一个分水岭，不过该公司的国际市场一开始规模并不是很大。当时废弃物管理公司的股价欲振乏力，只能以数量庞大的股票来进行购并，于是班特拉克只好想出别的方法，以寻求扩大公司规模。班特拉克说：“当时我一直听到别人在讲，沙特阿拉伯的合约有多大等等，所以我就跟当地的公司联络，派了四名公司的人员去实地了解情况。会做这个决定并不是因为说：好，‘现在’我们开始朝国际化发展；而是因为：‘这好像是个大案子’。当时是一份五亿美元的合约，工作内容是清理一个当地的小城市。我们就是从这个案子开始走向国际化的。”

70 年代中期，沙特阿拉伯因盛产石油而致富，所以赶着要进行医院、饭店、污水处理厂的现代化工作，清理垃圾的业务亦因运而生。

1975 年 7 月，波特·惠善佳、唐·福林和约翰·麦尔克一起到沙特阿拉伯进行初步的视察。后来其他的工作小组陆续到沙国商讨合约细节。同年 10 月，班特拉克和伟恩一起飞到沙国首都利亚德，亲手交出投标单。麦尔克则以迂回的方式，靠着沙国王储及该国合伙人的关系，引导投标的进行。价值 2.43 亿美元的合约，最后于 1977 年 1 月 31 日正式签订，该合约的总金额比废弃物管理公司前一年的总营业额，还高出 6400 万美元。而 20% 的预付款，更为该公司带来丰沛的现金收入，而这个合约也让废弃物管理公司的股价在那两年间，第一次站上二位数。

就在班特拉克领导公司进军国际市场的同时，伟恩则负责国内市场的开拓。股市萧条的这段期间，废弃物管理公司花了近两年的时间，重新调整其运作，更动卡车及设备。伟恩说：“重新调整后，我们已蓄势待发。BFI 在这段期间就没有进行这样的调整。所以从 1975 年开始，我们整个公司的营业额便完全按照预期的进度进行，因为我们已重新调整过，不再有额外的负担，但是 BFI 并不是如此，他们失去这个重新开始的良机。”

当时伟恩和废弃物管理公司还有另一个发展策略——这个发展策略虽然为公司带来高获利，但也是废弃物管理公司所有事业中引发最多问题的。班特拉克说：“我们知道，如果我们要待在废弃物处理业，就必须涉足所有层面的废弃物处理。”1975 年，废弃物管理公司成立“化学废弃物管理公司”，以展开一新的废弃物事业。

过去 15 年来，政府法令对废弃物处理业的主导作用，以对化学废弃物最为明显。

1976 年，政府针对现行产生及管理有毒废弃物的化学废弃物处理场，通过一“过渡”条款，该过渡条款规定，环保署发给最后的核准执照前，必须对厂商进行评估。但评估的过程可能长达五年至十年。1980 年 11 月，所有的化学废弃物厂商必须等待更长的核准期。

就在环保署进行调查的同时，伟恩、福林及其他主管则努力进行购并的工作。化学废弃物比起拖运垃圾，来得复杂许多，适当的掩埋场地又小，与 BFI 的竞争亦趋向白热化。当时，废弃物管理公司在卡鲁梅掩埋场已经有一实验室。伟恩说：“我们是在自己都还没搞清楚之前，就一脚踏进这一行。因为我们一开始把这个行业看作另一个处理垃圾的掩埋场。”但随着法令的快速更迭，上述的态度成了公司营运的一大挑战及问题。伟恩他们的的问题是：化学废弃物处理业，真的“只是另一个垃圾掩埋场而已”，还是其实它是一个完全不同的行业——需要更中央集权的管理，并努力研发有关的废弃物处理方式及科技。

但是，管理“化学废弃物管理公司”并非伟恩的职责。他的任务是成交案子，让这项事业开始运作。

1977 年，该公司在取得环保署核准处理多氯联苯（PCBs）废弃物后，一包含伟恩在内的工作小组，很快地买下该公司第一个化学废弃物处理场，这个处理场位于阿拉巴马的爱密丽。（这个占地 350 英亩的处理场，是从一合伙企业买下来的，该合伙企业包括政治关系良好、为故州长女婿的乔治华勒士，据说是他居中斡旋处理环保署的核准程序。）此外，该公司还买下位于俄亥俄州的维克利、路易斯安那州的查尔斯湖、及加州卡德门山地的数个处理场。该公司前首席顾问史蒂夫·柏格森说：“这是一个非常、非常复杂的行业，我们费了很大的功夫才找到合适的人选来主管这项事业。但是伟恩及唐·福林都看到这个行业的发展契机，并在过渡阶段采取迅雷不及掩耳的策略，买下上述几个处理场，因而很快地摆脱与 BFI 的缠斗。就在一年半的时间内，我们建立了一个前所未有的全国营运网。”

在这段期间，伟恩碰到一个他无法顺利完成的案子。当时他很想买下一家位于俄亥俄州芬德利的 OHM 公司。这家公司于 1969 年成立，业主詹姆斯·柯克（James Kirk）、詹姆斯的父亲，及其三个兄弟采取不同的策略，来经营他们的有毒废弃物处理业。他们不将废弃物运送至掩埋场，反而将有毒废弃物就地处理掉。伟恩着手跟这家公司接触，当时，它一年的营业额有 2000 万美金。柯克回忆道：“伟恩当时出现时，并没有很明显他说他想买下我们公司；而我们那时都还很年轻，在这个行业也算新手，所以无法了解他的真正用意，以为他只是想和我们做个朋友。所以，有五、六年间，我们都只是讨论种种合作的机会，但并没有付诸行动。”但是柯克对有毒废弃物处理业采行和一般垃圾处理业一样的运作策略，感到相当迟疑。在他看来，有毒废弃物处理业和别的垃圾处理业是相当不同，且每个案子都有其独特之处。那时，伟恩常去拜访柯克，有一次柯克到纽奥良负责一个处理场，伟恩还跑到纽奥良去找他。

伟恩和柯克间逐渐发展出深厚的友谊。他们之间的交往，半是公事，半是乐趣，两家人曾搭伟恩的游艇“太阳之梦”一起出游度假。伟恩说：“我一直想买下柯克的公司——但从来没谈成这笔交易。我曾经很气他不肯把公

司卖给我，但是从头到尾我们一直都是好朋友。”柯克说他们一起讨论公事时，他从来没见过伟恩发火。柯克觉得如果他真的把公司卖给伟恩，他们现在还会是好朋友；但是他没这么做，反倒让两个人的关系更为牢固。柯克说：“因为生意没谈成，所以伟恩一直会来找我。”他们两个多年来一直是挚友——1995年举行超级杯赛期间，吉姆·柯克和他太太还曾是伟恩的贵宾。

在此同时，废弃物管理公司为寻求新的有毒废弃物处理方法，考虑采用一项已在欧洲开始使用的科技，就是在海上的船只，以极高温来焚烧化学废弃物。1980年8月，伟恩到荷兰去拜访“海洋燃烧系统公司”，洽谈购买一艘专门焚烧化学废弃物的船只“瓦坎纳斯号”。但是该公司的老板当时已经和别家公司在进行一笔交易，这名老板就告诉伟恩他要到巴黎度周末。伟恩听了就随意地问这个老板，去巴黎住哪家饭店，去巴黎忙些什么，最喜欢巴黎哪些餐厅等等。那天稍晚，伟恩就赶搭一班火车到巴黎，并在这个老板下榻的饭店大厅等他。当这个老板看到伟恩时，整个人都呆掉了，他问伟恩跑来巴黎干什么。伟恩就告诉他：“我来找你是想买瓦坎纳斯号，除非我们把案子谈妥，否则我是不会走的。”这不是伟恩第一次用这种谈判手段，当然也不是最后一次。后来他们一起在巴黎待了几天，开始展开谈判，然后再回到荷兰把案子完成。

化学废弃物处理后，下一步就是朝核子废料处理业迈进。“化学核子废弃物处理公司”（ChemNuclear）是当时处理低度核子废料两家公司中的其中一家，该公司总部位于华盛顿州的西雅图附近，其主要的核废料处理设施则在南卡罗来纳州的邦维尔；这样的地理距离，伟恩觉得会造成其营运上一个基本的管理问题。伟恩当时努力说服公司的董事、大股东、总经理，但公司管理阶层却犹豫不决。当时的报导指出，“化学核子废弃物处理公司”如果并入废弃物管理公司，只会为公司增加10%的营业额，但是却是废弃物管理公司踏入核废料处理业的一个立足点——毕竟这可能是一个潜力雄厚的市场。

废弃物管理公司对“化学核子废弃物处理公司”的购并并不是一次很友好的交易，而是充满敌意的行动，伟恩一开始出价每股十五块美金。等到这家公司开始跟伟恩谈判后，伟恩就不肯在价钱上让步；虽然华尔街那些惯于从这类购并案赚取厚利的套利者不断地对伟恩施压，但伟恩仍然拒绝退让。同时，伟恩、福林及其他公司主管则在一家西雅图旅馆，等案子成交等了三个星期。最后案子终于在1982年10月正式成交，总成交金额是1.21亿美元的现金及股票；那时伟恩和福林还在跟对方的管理阶层开会，而对方仍想一直谈判下去，福林便对伟恩说：“难道他们不知道我们已经是他们的老板？”

废弃物管理公司后来把“化学核子废弃物处理公司”的总部从西雅图搬到南卡罗来纳州的哥伦比亚，该地与主处理场只有一个小时的车程距离。废弃物管理公司只从原来的总部小组带了三名主管到新总部，并将原来的120名员工，简化至只有原来人数的一小部分。

“化学核子废弃物处理公司”是伟恩为废弃物管理公司——这个他共同参与建立的企业——所完成的最后一宗购并计划。在“化学核子废弃物处理公司”并入废弃物管理公司的过渡期间，伟恩把他的想法告诉当时的移转小组成员麦可·科尔（如今为“化核”公司总裁）。那段时间伟恩一直住在科尔的家中，他们会一起去吃皮萨；有一次伟恩以电话处理一个购并案，当他

挂掉电话后，他转头告诉科尔他想退休了。伟恩跟科尔说：废弃物管理公司现在已经是一规模庞大的公司，对我而言已不再有任何的经营乐趣了。我希望自己有机会能做些替公司做高获利的事情。我现在需要的，是那种得失之间动辄一百万美金的大案子。”现在应该让别人来经营废弃物管理公司了，伟恩已善尽其责，协助建立起废弃物管理公司这个庞大的企业。

迈向新阶段

狄恩·班特拉克和伟恩·惠善佳两人的个性差异及管理风格的不同，清楚地反映在他们的办公室设置上。班特拉克的办公室位于废弃物管理公司低矮、迷宫似的总部内，和其他主管办公室在一块，是一隐秘不受干扰的密室，要进他的办公室得先经过他的助理这关，办公室还设有一道装有开关的滑门。班特拉克的办公室外面摆着他狩猎回来的战利品，包括一只从加拿大猎回来的大灰熊，还有一只从俄罗斯带回来的马可波罗大角绵羊。他的办公室几乎没有什么特别的装潢，办公桌上没有摆任何公文，办公桌后面有一餐具柜，上面放了一张小小的全家福照片。一位公司的合伙人对班特拉克的总评是：“狄恩最大的兴趣就是打猎，还有当公司的总裁。”

伟恩·惠善佳位于罗德岱堡市中心“百事达”大楼顶楼的办公室，则充分显现他活力充沛的个性。他的办公室大门经常都是对着大厅敞开的，助理的办公室则在大厅一旁。伟恩办公室内的樱桃木餐具柜摆满了家人的照片——哈利和珍的合照、伟恩的孙子孙女们、朋友的照片、伟恩与玛蒂的合照（还有一张伟恩与超级名模辛蒂克劳馥的合影）；伟恩办公桌上面的墙上，则挂着他子女的巨幅画像。书架上则摆了许多伟恩的飞机模型、各民间、慈善机构所颁赠的奖杯、奖章，以及伟恩个人所珍爱、标示其完成过的各重要交易案的纪念品。班特拉克说：“金钱和财务上的成功，固然是激励伟恩不断努力的原因，但是猎取时的兴奋、刺激，更是鼓动伟恩向高难度挑战的主要动力。”事实上，伟恩唯一有兴趣的猎物是钱。

班特拉克和伟恩携手合作 15 年，共同建立了一个垃圾处理业的龙头老大。班特拉克安静、内向的个性，以及较保守的行事作风，刚好与伟恩的热情及攻击性互补。伟恩的个性较直接、激进；班特拉克则以深思熟虑见长。所以作决策之前，他们会征求彼此的意见，以衡量出自己的想法和策略是否适当。班特拉克说：“或许我们两人共事的最大乐趣及最关键之所在，就是分析；因为伟恩是个遇到任何情况及案子，都喜欢细加分析的人。他的思考过程是：针对正反双方的论点一一讨论、理清。他并不会希望你和他采取相同的想法，因为这会打断他的思考过程。他希望大家一起讨论、争辩，而正反两方的观点他也都能掌握。所以和伟恩共事这么多年，一起处理过这么多购并案后，我喜欢在讨论的过程中加上一句：‘我同意你的看法’，只要我这么一说，就会捣乱伟恩的思绪，然后他会不动声色地，转而采取另一方的观点来讨论案子。”

就像所有的合伙事业一样，公司虽然获利丰厚，但是偶尔仍有问题产生，唐·福林说：“伟恩对购并一向采取比较攻击性的态度，也较愿意去承担购并后的风险；相较于伟恩，狄恩就比较保守。我觉得伟恩一直希望公司能以更快的速度成长，但是狄恩就比较担心公司扩张后的管理问题，而伟恩则是先把公司买下来，再来解决管理的问题。”正如另一位公司合伙人所言：“伟恩是推动公司成长的火车头。”

班特拉克的某些行为，是造成伟恩一直产生挫败感的主要原因。提拔赖瑞·贝克让他与伟恩享有同样的地位，就是其中一项主因。但更基本的原因则在于废弃物管理公司最早的所有权结构，公司给予伟恩的财务报酬，以及公司核心主管成员的组合。

伟恩是以公司的营运及个人的获利来衡量其事业的成功，所以当废弃物管理公司的主管有权认购公司股票时，伟恩觉得这还不够。班特拉克说，“这个方案对我们所有的人而言都相当陌生，而我们在进行股票认购及认股权证上没有为自己多打点的作法，也让伟恩颇为不满。”多年后，伟恩还是会拿这个问题质问狄恩：“狄恩，你知道自己在于嘛么？你创造了一个可做视全球的大企业，但是你却并没有认真的去想自己在公司的地位？”波特·惠善佳就完整的引述伟恩与狄恩间的对话：“你是为别人创造出如此巨额的财富，但是你自己从中得到什么呢？你应该是个亿万富翁，而你自己应该怎么显现你的身份呢？”

波特·惠善佳又说：“至于伟恩，我觉得他对废弃物管理公司的立场，和他在经营‘百事达’时是很类似的：我要占公司的大股，每次我进行一个案子，我要知道我有哪利益及地位。狄恩的立场是：你应该是个行事不容怀疑的人——我们应该付给员工他应得的薪资，但是你不能将公司的资产用于私人用途上。经营哲学不同，但结果都是对的。伟恩的态度是：‘这会有什么差别？和我们所完成的大案子比起来，这根本是微不足道的事情。’”

（事实上，虽然伟恩表示，他一向以非常谨慎的态度，以补偿的方式将公司资产用于私人用途上，但是当委托书显示，他自己的公司与“百事达”所进行的附带交易，是以市场利率成交时，仍然引起媒体的关注。）

其实伟恩和狄恩的态度是类似并非不同，但是其间的差异长久累积下来，却造成两人的分裂。唐·福林说：“他们两人对于获利良机都有出于本能的直觉。两个人合作无间，所以能吸引优秀的人才为他们效力。他们自己可能并不觉得两人行事类似，但事实上却是如此。而这也是他们能共事这么久，缔造出如此惊人佳绩的原因。但是他们最后都必须都是雄霸一方的首号人物，一山终究是难容二虎的。”

波特·惠善佳说：“伟恩从来都不喜欢屈居于他人之下。虽然他和狄恩是非常亲近的朋友，但是他们之间总有一种爱恨交杂的关系。其实对于屈居狄恩之下，伟恩心里并不很痛快。但是狄恩仍努力让伟恩愉快地接受这项安排，但不管狄恩怎么努力，伟恩心里就是不快。因为伟恩一直希望他是公司的老板；但是他也一直很尊重狄恩，还有他的建议。”波特又补充道：“狄恩不愿意谈这个问题，但他们两人对此事，曾有过非常激烈的争论。伟恩是唯一曾质问狄恩的人，但是狄恩不喜欢别人质问他、或是他的领导。我觉得他们两人之间一直有竞争，而这个问题是无法自动解决的。”

因为意识到伟恩对这个问题的敏感，所以伟恩留在废弃物管理公司的时候，狄恩就刻意不刊出公司高层主管的人事组织表，因为他觉得没有必要特别去突出这样的安排。而狄恩和伟恩也都不愿承认彼此的冲突。

有一段时间，他们曾讨论在公司设立“共同总裁”的可能性，但伟恩在这个提议成形之前就离开废弃物管理公司了。伟恩说：“我从来都不认为我是个二号人物。就我而言，我和狄恩是合伙人，而这也是我们早年一起奋斗的合作方式。对于狄恩当总裁，我当总经理这样的安排，我并无异议。”

但随着合作时间一长，伟恩开始厌倦在芝加哥及佛罗里达两地通勤的生

活，1979年，伟恩开始跟狄恩提他离开废弃物管理公司的决定。伟恩并不考虑搬回芝加哥（伟恩的朋友恰克·路易斯说：“伟恩对南佛罗里达，有一股近乎宗教式的热爱。”）为了满足伟恩的需求，狄恩提议将废弃物管理公司主管的办公室搬到罗德岱堡；因为要把整个公司搬到罗德岱堡，成本实在太高，所以狄恩就想出一个办法：让公司的核心主管可以在芝加哥及罗德岱堡两地，一起管理公司。狄恩和唐·福林还在罗德岱堡置产，废弃物管理公司确实也在罗德岱堡北部成立一主管套房。

接下来就是其他福利的安排。伟恩说，当时有几位废弃物管理公司的主管不愿意离开芝加哥，搬到罗德岱堡，他们一直要求更好的调迁福利及特别待遇。但是他们的要求及态度，再加上经常到芝加哥的不便，使得整个方案告吹。

狄恩说，除此之外，伟恩自己的摇摆不定，及伟恩对大型企业层层官僚作业的厌恶，才是扼杀这个方案的主因。狄恩说：“公司必得有相当的规模，但是伟恩一向不喜欢透过层层关卡来作事。”

这种运作模式，带给伟恩相当的挫败感，且扼杀他工作的乐趣。”

但是将公司主管搬到佛罗里达后，“伟恩仍有所不安，而我则因为公司搬到佛罗里达后，伟恩仍可能会离开，而心生不快。”伟恩已经很明确地表示他不想再过那种一星期有五天要离开家的日子，但是在这样的前提下，要为伟恩做出较有意义及或有意思的职位安排，实在是非常困难。班特拉克又说：“我们那时常坐在他游艇停靠的船坞或他家门口聊天，伟恩说到他想退休，觉得废弃物管理公司的工作对他而言已不再那么有趣，可能他已不适合这个工作等等。我们就谈到怎么样让伟恩重新对工作燃起新的兴趣等。也就在这对话的同时，我最后告诉伟恩：‘好吧，我不想再劝你打消离开的念头了’这时，我告诉伟恩：‘我们回去多想想，下星期再来谈这件事，’”（伟恩说如果废弃物管理公司是在佛罗里达的话，他就会继续留在公司。）伟恩的表弟波特·惠善佳说伟恩在离开废弃物管理公司后曾提过，如果班特拉克因故无法经营废弃物管理公司，他会很愿意回废弃物管理公司，但是他只接受总裁一职。

1980年，伟恩开始其离开废弃物管理公司的安排，他让出总经理及总执行长的职务，减少参与公司的日常运作，但是仍然保留副董事长的职位，并担任公司购并小组的领导。

1983年，伟恩在完成“化学核子废弃物处理公司”并入废弃物管理公司的监督任务后，开始作离开废弃物管理公司的准备工作。伟恩和班特拉克再次讨论其离开一事，这次讨论的重点是伟恩的退职金。伟恩一开始提出连续五年、每年50万美金的退职金要求，因为他觉得他对公司贡献卓著，但是公司从来没有付给他应得的待遇，虽然说伟恩1983年的年薪已达47.5万美金，而且其所持有的股票及股票认购权的价值超过2300万美金，但伟恩还是觉得公司亏待他。

但是班特拉克就很难理解伟恩的态度，而且觉得他为了伟恩，在公司创下先例。最后伟恩的退职金是一年33万美金，一直领到1989年。多年后，伟恩还是会质问班特拉克：“你有没有想过公司别的主管离开公司时，他们从公司所领走的退职金比我领的还多。可是我是公司的开国元老，在以前那样的时期能够将公司扩张到现在的规模，我理应受到更好的待遇。”伟恩和狄恩的竞争与对立，在伟恩离开废弃物管理公司后仍然持续着。两人最后的

冲突，就是伟恩在 1992 年雇用葛瑞格·斐尔贝克斯担任“百事达”财务执行长一事。葛瑞格·斐尔贝克斯原来是废弃物管理公司国际部的财务执行长。班特拉克对伟恩挖走他的手下大将，甚为光火。

就在伟恩准备离开废弃物管理公司之际，该公司创业时的几位核心人物，亦同时做离开的准备。其中，赖瑞·贝克于 1983 年退休。而伟恩亦告诉他的妹婿惠特·哈德森自己未来的计划，询问哈德森是否愿意和他一起进行新的事业，所以哈德森就在 1992 年自公司退休。当废弃物管理公司将其国际总部从伦敦移回橡树溪后，约翰·麦尔克遂在 1984 年做出离开的决定，虽然伟恩在 1984 年才正式从公司退休，但是从 1983 年年初，伟恩就已逐渐淡出废弃物管理公司的经营。

1984 年伟恩离开废弃物管理公司时，该公司的年营业额是十亿美金，到 1994 年，其年营业额已扩充为 100 亿美金，而且公司的营运也比以前复杂许多。

1992 年废弃物管理公司改名为“WMX 科技”，适足以反应出旗下新事业所需要的复杂技术。该公司目前仍持有四家上市公司，其中包括“化学废弃物管理公司”，目的要将引入争议及反覆无常的有毒废弃物处理事业，与其核心事业——垃圾收集业做一区隔。“WMX 科技”基本上是数家环境服务公司的组合体。其一度高窜的股价，随着公司从快速成长，转变为一复杂成熟的企业体后，亦逐渐疲软；虽然年营业额及盈余增加，但并不如投资人所预期般理想。

1994 年“WMX 科技”再次改变经营策略，将旗下两家公司重新纳入企业体中，并进行一大规模的内部营运总检查。虽然伟恩仍是“WMX 科技”的股东，但该公司的营运已非伟恩该头痛的问题，因为他早已离开了。伟恩曾为废弃物管理公司成交过无数的购并案，引领公司大步向前。现在，管理“WMX 科技”是狄恩·班特拉克及公司其他主管的问题。伟恩接下来要面对的，是其他新的事业挑战。

四 风云再起

在澳洲沿岸的天蓝色海面上，一艘 43 英尺长的白色钓鱼帆船正风吹帆满地破浪而行。远处一只巨大的马林鱼咬住鱼饵，在水面上跃出一道乌黑油亮的闪光。这只有着细长嘴的大鱼正奋力与钓丝搏斗，在海面上以“之”字型的方式，快速游动，伟恩则使尽全力举着钓竿。伟恩把钓丝放长，再将钓丝往内收，耐心地等这只马林鱼游累了，最后收绕起钓丝。等录影机将上述精彩画面一一录下后，伟恩剪掉钓丝，马林鱼便消失于湛蓝大海。

从录影带放映出来的画面，可看出伟恩差一点就钓到大马林鱼，但没有证据证明他真的钓到符合比赛标准的大马林鱼。伟恩曾连续四年每年到澳洲，为的就是钓到符合比赛标准、重量超过 1000 磅的黑色马林鱼。在澳洲，如果你钓上一条重量少于 100 磅的马林鱼，会被当地人视为一种违反运动精神的行为，甚至几近一种罪恶，因为这种准许人类捕捉的鱼类，是需要相当的时间才能成熟、繁殖。

1983 年伟恩第一次到澳洲钓鱼，结果那次经验让伟恩玩得乐不思蜀，所以伟恩打定主意明年一定要再回来搭由彼得·莱特所率领的“戴夫肯”帆船队。但当时第二年的名额已经额满了；不过，这种情况是阻止不了伟恩的。伟恩问那名船长，那艘船为什么取叫“戴夫肯”，船长告诉他，“戴夫肯”是依多年前澳洲一新地方的名字而取的，因为当时是荷兰人发现“戴夫肯”，而该帆船的船东也是荷兰人，所以该船东就依“戴夫肯”来为这艘船命名。后来，伟恩打电话给这名住在伦敦的船东，希望对方把船卖给他，刚开始对方不肯，不过几个月后，对方态度软化，同意卖船。伟恩买下船后，打电话给莱特，“我明年要来钓鱼，别忘了把我挤进名单。”后来，伟恩连续三年到澳洲钓鱼，最后一次，小伟恩钓到五条黑色马林鱼，最大的有 900 多磅重。那一次伟恩钓到一只重量近 1000 磅的马林鱼，但是不是有 1000 磅，他自己也不确定，小伟恩说：“我们去澳洲，最大的目的就是钓一条 1000 磅重的大马林鱼，这可是我老爸这辈子少数几件做不到的事。”

* * *

离开废弃物管理公司后，伟恩·惠善佳原本打算放自己一年的长假，但是最后发现他根本办不到，当时伟恩的好友约翰·麦尔克也从废弃物管理公司退休了，所以他们决定一起寻找生活乐趣，好好把他们经营废弃物管理公司那几年所错过的假期，一口气给补回来，麦尔克想买艘帆船，但以前从来没有驾驶帆船的经验。所以伟恩建议麦尔克买帆船之前，先练练驾驶帆船的技术，两个人就和他的太太一起到维尔奇岛参加一个星期的帆船课。虽然 V 型船台的位置比较不舒服，但依其一惯作风，伟恩还是坚持他和玛蒂坐 V 型船台那边的位置，那是一个风和日丽的好日子。伟恩他们所搭的帆船船身斜倚，在加勒比海上乘风破浪而行。伟恩问船长他们的船要到那里，船长指着远处一个小岛。伟恩又问：“到那个小岛要花多少时间？”船长答道：“三、四个小时。”

伟恩听了答道：“你在开玩笑！我们要是开自己的船，现在早已经抵达小岛在忙别的活动了。”所谓“忙别的活动”可能是租水上摩托车来骑、钓鱼或游泳。麦尔克笑谈到伟恩那种“忙别的活动”的习性时说道，“这家伙有点精力过剩。”（他们四个人，最后只有伟恩通过驾驶帆船的考试。）

有了学开帆船的经验后，伟恩开始对高速运动产生兴趣，有一次他和玛蒂、小伟恩、潘密拉和史卡特花了一个星期的时间，到位于佛罗里达赛柏林的“跳跃理发师（Skip Barber）赛车学校”学方程式赛车，那时雷在澳洲外海上的一艘钓鱼船上工作，所以没和家人一起去赛车。退休以后，伟恩终于有时间可以搭他那艘 91 英尺长的游艇——太阳之梦——出游。有一次伟恩的游艇停泊在圣约翰斯港，伟恩请了一家当地的乐队，然后让游艇绕行停泊在港内的小帆船，邀请帆船上的人到他的游艇同乐。那次游艇舞会的佳宾之一诺姆，麦卡维尔回忆道：“伟恩把一切打点的很好，让每个人都玩得很尽兴。伟恩喜欢体验生活中种种不同的事物，他想尝试新鲜的事物，但是也希望有人和他一起分享兴奋。欢乐的时光。”诺姆·麦卡维尔后来和伟恩结

为好友。

退休后，伟恩不再有通勤到芝加哥上班的压力，活动的范围也就以住家所在地——罗德岱堡为主，所以有较多的时间可以参与当地的社交活动。东罗德岱堡的岛屿，是一个远离南佛罗里达凌乱市景的世界，当地一排又一排的棕榈树整齐林立，豪华大宅门口停泊着价值好几百万美元的游艇。观光游艇上的旅客，沿着水道观赏附近风光，目瞪口呆地看着豪富人家阔绰奢侈的大宅邸，但房子的主人是谁，却鲜为人知，（那个时候，伟恩的房子比他自己还有名气，因为他的房子曾是毕雷诺斯 1983 年的电影《怪家伙》（Stick）的拍摄现场。玛蒂说那是部很烂的片子，但也因为这个机缘，伟恩得到一只狗，而且还和毕雷诺斯成为好友。）

聚集于棕榈滩的有钱人，是属于沉闷乏味的“老式”有钱人；而罗德岱堡住的则是继承祖产和白手起家的百万富翁，这里常常举行为疾病及各类可以扣缴税款等名目的募款餐会，以及值得投入的商业社交活动。但是真正能彰显权贵人士身份的是成为独特、神秘的 CsYC——小鸡游艇俱乐部（Chicken shit Yacht Club）——的会员，这个俱乐部是专为喜欢从事游艇嬉戏活动的有钱人，所成立的社团。南佛罗里达有一传统，叫哥伦布节划船比赛，在这天，会有成千上百的帆船或动力艇，驶抵迈阿密外海的一个小岛过夜，在某次哥伦布节划船活动中，所有划向“太阳之梦”的参赛者，都到游艇上享用煎里脊小牛排（15 盎司）美食，船上还有七人乐队演奏，那晚，来宾在船上跳舞直到清晨五点才散。那次的划船比赛，伟恩被推选就任 CsYC 的划船协会主席，打扮成一只大公鸡，还被迫跳了支公鸡舞。

老骥不甘伏枥

退休后，伟恩本来想靠打网球和高尔夫球来打发时间，但是他那种“到球场，打完球，就走人”的态度，让他的退休生活变得无以为继。几个礼拜后，伟恩又重拾他最初的喜好——谈生意。伟恩从废弃物管理公司退休前，曾鼓吹班特拉克采用新的经营策略，扩大公司营业范围，增加服务项目。而活动厕所、照顾草坪、除虫，就是伟恩所建议的其中几个营业项目。废弃物管理公司看过三项事业的报告，但全部予以回绝，唯一觉得可行性比较高的。只有除虫一项。

伟恩的想法和班特拉克刚好相反，他觉得活动厕所及照料草坪比较适合成为公司的新业务。他认为活动厕所可行，是因为废弃物管理公司的卡车载运垃圾集装箱到建筑工地时，同时可以取送活动厕所到现场。对废弃物管理公司而言，照料草坪的业务比除虫业务来得合适，因为照料草坪和收运垃圾同样都是靠“户外”工人来进行——对这一点，被调查过意见的当地经理人员也都同意。伟恩曾说：“收垃圾时，工人到现场收了就走，没有人会看到你；草坪喷洒照料也是一样的道理，喷完就走人。但是如果经营除虫业务，就需要另一批人跑进客户家里去工作。但是班特拉克的想法，和我是一百八十度完全相反。所以即便所有当地经理人员都认为公司应该经营照料草坪的业务，而不是除虫的业务，但是班特拉克还是不为所动。”伟恩曾希望废弃物管理公司购并一家位于圣路易斯、名叫“长青”的照料草坪公司，但是班特拉克没啥兴趣。他觉得活动厕所的业务太零碎、规模大小，不值得花公司这么多力量去经营。因为班特拉克兴趣缺乏，所以伟恩觉得这项业务值得一试。他问班特拉克他可不可以使用废弃物管理公司所搜集的资料，自己拟出

经营计划。班特拉克说没问题，所以伟恩就开始着手进行。

就在离他 20 年前创业地点不远处，伟恩在庞贝诺海滩开了一家新公司威可（WACO）。（公司的名称后来改为“伟恩控股公司”，因为原来的名字念起来不雅。）公司成立后，伟恩想找合伙人，为的不是财务因素，而是出于推动业务所需。那时，伟恩开始培养自己和一位年轻会计师史蒂夫·贝拉德的关系（Steve Berrard），伟恩是在 1981 年雇用这位会计师。

这名年轻的会计师，在伟恩后来建立个人的公司，以及经营“百事达”时，扮演着举足轻重的角色。贝拉德在罗德岱堡长大，父亲原本是维修工程师，后来改当餐厅经理。贝拉德很孝顺母亲，但是他和父亲的关系一直不大融洽，尤其他大学毕业，父母亲离婚后，父子两人的关系益形恶劣。高中时，贝拉德是学校的美式足球队队长，原本他想当律师，但是因为当时想念法律的人太多了，所以退而求其次改念会计。从佛罗里达大西洋大学毕业后，贝拉德第一份工作是到“罗兵咸会计师事务所”

（Coopers & Lybrand）的罗德岱堡办公室作事。贝拉德在这家会计师事务所工作了四年，25 岁那年，事务所中另一位曾帮伟恩处理过帐务的会计师，向伟恩推荐贝拉德，认为这位年轻有为的会计师，很适合到伟恩的公司做事。那时是 1981 年，伟恩已经在为自己离开废弃物管理公司一事做准备。贝拉德一开始是以签约的方式，帮哈利惠善佳处理财务，哈利那时有一家小型的垃圾公司，自己还作一些其他的投资。从贝拉德身上，伟恩不仅看到聪明、有点子、工作勤奋、擅长数字等特性，他还从这位身高六尺、满脸络腮胡的男子身上，发现他最重视的特质：不屈不挠的决心以及高度的效那时，伟恩提供贝拉德一个工作机会，贝拉德答道：“我现在年薪三万，快要当上事务所的合伙人，为什么我要放弃眼前的一切？”

伟恩听了反问他：“当上事务所的合伙人后，你能得到什么？”

“赚到薪水，支付生活开销。”

伟恩回道：“你说得没错。不过如果你的想法是如此，你不适合来我公司做事。”

“你这话什么意思？”

“如果你的工作哲学，是为了赚到薪水支付开销，那么你就不是我想找来为我做事的合适人选。”

伟恩的答话，让贝拉德停下来仔细思考一番。伟恩给贝拉德的薪水，比他那时的薪水还高一点，并附带一辆公司车。原先贝拉德对加入与否仍举棋不定，相较于原来的查帐工作，经营事业的远景及挑战，确实激起他的好奇心。和伟恩谈了六个月后，贝拉德最后的薪水，比伟恩原先的提案还少，但对公司的每项业务占有 5% 的股份。（伟恩一直信守这项承诺，贝拉德后来成为公司地产业务及棒球队事业的合伙人。）对贝拉德而言，伟恩是老板、合伙人，也是他的良师益友，符合他心中理想的父亲形象。和伟恩谈完，加入其企业 14 年后，贝拉德成为“百事达”的总经理，他谈到两人间深刻的情谊：“我一向自傲自己是个做事很投入的人，我可以为我所欣赏的人付出一切。如果有人要我为伟恩把手腕砍断，我真的会这么做。”多年来，别人对他们两人之间的关系，有很多不同的说法，而最能反映事实的就是“名师出高徒”的比喻，他们两人确实力商业谈判及企业经营的传承，作出最佳注解。

明师高徒

两人认识没多久，贝拉德就开始从伟恩身上学习谈生意的技巧。有一次，伟恩邀请贝拉德和他太太，和他们夫妇一起到维尔京岛玩。伟恩嘴上不说，但是贝拉德知道这次的邀请，除了同乐外，部分原因是想看看他私底下的言谈举止如何，会不会是个上不了台面的人。

贝拉德第一天上班是到棕榈滩，视察哈利那家小垃圾公司的财物控管情形。伟恩递给贝拉德一套工作服，然后一连好几个星期，都是要他坐上卡车到工作现场，只字不提财务管理之事。上班的第一个星期，贝拉德就从伟恩身上，看到伟恩不忘本的一面。那天贝拉德到伟恩在罗德岱堡的家中碰面，然后两人开上六十号公路，到佛罗里达中部、靠近基西姆的一家小垃圾公司，当时伟恩觉得这家公司可能买下来，那家公司的办公室是栋两层楼的简陋木屋，是由三合板搭建而成，办公桌是锯木架改成的，唯一的照明设备是一颗光秃秃的灯泡。至于洗手间根本就是在地上挖个洞，洞里放个桶子拼凑成的。贝拉德回忆道：“我那时心想，伟恩是废弃物管理公司的二号人物，财力雄厚，我们两人想一起打下一片江山，但是看看现在，我们跑到这家烂公司到底想干嘛？”但是一个小时过后，贝拉德惊奇的发现，那家公司老板表现出好像已经认识伟恩 15 年的样子。他们最后并没有买下那家小公司，但是贝拉德却从这次经验学到很宝贵的一课。

贝拉德所学到的第二课，来自某次买一家经营活动厕所业务的公司。这是一家位于佛罗里达的公司，名叫“活动厕所出租国际公司”，该公司业务遍及全美 25 州。那次，贝拉德被派去和对方谈判购井的案子，见识到伟恩式的深思熟虑。那时，贝拉德和对方谈判过无数次，每次谈完他都会打电话跟伟恩报告，而伟恩的回答总是：“嗯，我再考虑考虑。”

贝拉德说：“那次我第一次领悟到一个事实：伟恩是永远也不会满意的。后来我打电话给惠特（哈德森），跟他讲：‘你一定在说笑’，可是他回答：‘早点习惯吧’。”第二天一早，伟恩又叫贝拉德回去跟对方谈判，总共谈了 16 次。

最后，双方终于谈出一个彼此都能接受的价钱，但好戏还没完呢。历经数百次购井垃圾公司的鏖战，伟恩的谈判技巧已达炉火纯青的地步。那时，为了购井案要成交结案，伟恩、贝拉德、惠特和律师隆尼·斐德史东一起飞到纽奥良，去跟对方公司老板——里奥柏德家族——开会，开会地点是对方律师的办公室。谈到最后就剩下一个问题：里奥柏德家族坚持，他们要保有银行户头的十万美金现金。对别人而言，十万美金和搞砸一笔四百万美金的案子比起来，实在不是一个大数目。但伟恩觉得他出钱是买下该公司所有资产，所以如果里奥柏德家族想保有这笔现金，那么他们就应该负责支付第二天到期的帐单及那个星期的薪资。对伟恩而言，这是一个基本的商业原则，也是他绝不让步的重点：绝不让别人从交易中拿走现金。伟恩下定决心，一定要拿到那十万美元。

“这十万美元不属于我们协议的一部分，所以应该归我们。”伟恩告诉对方。里奥柏德家族的答案是不肯。这时，伟恩头低了下来说道：“好吧，既然如此，我们大家就打道回府了。”全场震慑，没人敢动或说话。伟恩又重复一次：“我刚才说了，我们回去吧。”然后他和律师开始把一叠叠文件和合约塞进公事包，他们就这样离开谈判的房间，走到大厅。贝拉德转身对伟恩说：“伟恩你疯了是不是？就只为了十万美元？”

伟恩回答：“他们不会让我们走进电梯的。”

就在这时，门打开了，里奥柏德家族的律师说，“嗯，惠善佳先生，或许我们可以再商量商量。”伟恩于是和他的工作小组又回到会议室，最后谈妥这笔交易。伟恩拿到这十万美元。惠待·哈德森说：“伟恩的谈判技巧已达登峰造极的境界，那次交易是一场伟恩式谈判的经典表演。他知道要的是什么，也知道如何得手。”

贝拉德和伟恩共事的头几年中，所学到的最重要一课是信任。“活动厕所出租国际公司”的案子完成后，伟恩开始考虑进行瓶装水生意。他喜欢出租冰箱这样的生意点子，因为它所带来的现金收入，和垃圾业出租垃圾集装箱赚钱，道理是一样的。那时，伟恩到澳洲去度假，他指示贝拉德，如果贝拉德在他下在的时候，发现值得买下的公司，就把它买下来。于是贝拉德跳上他的车子，一连两个星期按照电话簿，开着车子，在佛罗里达各大小城市搜寻瓶装水公司。贝拉德会先打电话给对方，而接电话的通常是老板的太太或女儿，对方会告诉贝拉德他们公司的运货卡车到哪里送货，然后贝拉德就会跑去找送货的老板，向对方自我介绍，表明自己是“活动厕所出租国际公司”的员工，正在进行市场调查。

贝拉德一开始只是做铺路的工作，他知道没有人有立即求售的打算。他有一套招揽生意的招术：他们公司希望跟对方合作，而不是想跟对方竞争。那时他打算在电话簿上登则广告，起码表示自己也算进入瓶装水这行了。奔波了两个星期后，他发现没有一家公司有出售的意愿，一直到某个星期五下午，一家位于麦尔斯堡的瓶装水公司老板打电话找贝拉德，他说听说贝拉德搜巡全州找寻可能的购并机会；他又说他的公司即将停止营业，但是如果贝拉德肯多付 1000 美元的价钱，他就把公司卖给贝拉德，贝拉德于是开车到麦尔斯堡，开给对方一张 16000 美元的支票；然后在一个星期内，一口气买下三家公司，其中包括一家年营业额 50 万美元、相当有规模的公司。这段期间，贝拉德一直以电话与伟恩联络，所以等伟恩回国后，伟恩就要贝拉德带他去看看这几家公司。贝拉德谈到他们从麦尔斯堡回罗德岱堡那两小时视察时回忆道：“伟恩四处走动查看，和所有有关的人面谈。之后他回到车上，一路上开回来，他一直沉默不语。”一直到他们开到伟恩停车的地方，伟恩才转过头来对着贝拉德说道：“做得很好。”

就这样，贝拉德通过伟恩的测验。靠着贝拉德席卷全佛罗里达，进行突袭购并，“伟恩控股公司”在接下来的八个月，买下 16 家瓶装水公司，让原本不存在的一家公司，窜升为全美第十三大瓶装水公司。“伟恩控股公司”于 1987 年以 2600 万美元卖给“克罗拉斯”，以短短三年的时间，赚进 1600 万美元。（但是，伟恩跟他表弟波特提到这笔交易时，仍然说他不应该让案子成交的。波特笑道：“从来没有人曾以这么高的价钱卖掉一家瓶装水公司，但是他还是一直埋怨他卖的价钱太低了。”）

在进行瓶装水生意时，贝拉德见识到伟恩另一项谈判绝活。伟恩作事一向很勤奋认真，但是那时他们发现有几个重点被对方误导。因为这个原故，一连几个星期，伟恩一直想把那个 500 万美元的案子，砍掉 200 万美元，但是他却只字未提。贝拉德回忆道：“伟恩一直静静地等着，等对方把钱都花掉了，然后我们已准备要签约，这时伟恩突然说道：‘我需要到外面和你谈谈。’然后，他就私底下跟对方提出降价的理由。”伟恩不会很快就露出口风，他会一直等到最后一刻才出手。因为如果他太快表态，对方就会四处观望。

那次谈判到最后，500 万美元的支票已摆在桌上，对方也直盯着那张支票，但是伟恩还准备了另一张 300 万美元的支票在手上。

借着不断的观察见习，贝拉德开始学会伟恩的谈判技巧。贝拉德说：“坐下谈判桌，与对方谈判，第一件事是两方的重点一样，但不知如何开始。而伟恩总是先谈点别的事情，比方他最近在报章杂志上看到哪些新闻等等，闲谈十五分钟后，双方就变成好友，而不是剑拔弩张地争执。他们通常会谈些‘嗯，那地方我去过，你去过吗？’之类的话题。所以我现在跟别人谈判，一开始都会先谈些别的话题，过了几分钟后，你就能掌握对方的情绪，如果他们很紧张的话，那你也得进入备战状态。”

打破谈判僵局的方法是多了解自己感兴趣的生意，一方面是出于真正的兴趣，另一方面也是一种谈判风格。贝拉德说：“如果他们早上八点时，闲聊些小装饰品的生意经营，那么十五分钟后，伟恩就摇身一变成为小装饰品生意的行家，会对对方提出一些很深入的问题。所以伟恩是那种早上八点跟你谈小装饰品生意，九点半跟你谈公共厕所，十一点跟你谈瓶装水生意的人，而和伟恩面谈的则是一些得自己开卡车上工的老板。这些老板愿意一天不上工，跑来跟你说明他们怎么经营生意，是因为伟恩也是一个白手起家的企业家，因为他也曾自己开过卡车、修理过卡车，所以他能很快掌握对谈判对手的重点。他以前常告诉我：‘贝拉德，像你这种穿三件式西装的上班族，根本一点都不了解自行创业的辛苦。但是你现在却要跑去告诉这些人他们的生意有多少价值？’他们或许会耐着性子，或以容忍的态度和你谈，但是你自己一定要了解做生意是怎么一回事，你才能跟他们谈得头头是道。如此你就能解除对方对你的防卫心。”

开疆拓土

在贝拉德的协助下，伟恩从活动厕所跨足到瓶装水生意，不断拓展业务领域。伟恩一直和一位地产商泰瑞·史泰尔合伙，在麦尔斯堡和罗德岱堡有总价值达 1.1 亿美元的购物中心及办公大楼。（尽管佛罗里达的房地产市场一直起伏不定，但伟恩一直和史泰尔维持着稳定的合伙关系，即便房地产市场在 1990 年到 1991 年间一败涂地时亦然。史泰尔说：“他大可以抱怨一桩很糟糕的交易，但是他只是咬着牙渡过难关，而他所做的，已超过一位合伙人的义务。我曾告诉过伟恩：‘因为你，我公司的两百名员工才能保住他们的饭碗。’换是别人早就把他们裁撤掉了，但是伟恩并没有这么做。”）

后来贝拉德慢慢了解：买下新公司只是事业经营的起点，扩展业务，提升价值才是经营的主要目标。在买下“活动厕所出租国际公司”后没多久，伟恩及贝拉德就和该公司全美各地的经理开会。会中伟恩不断地询问这些经理，他们需要哪些协助，才能让公司达到改善业务、提高公司形象、扩大客户基础的目标。结果，几乎所有的经理都要求公司添购新的卡车和活动厕所。贝拉德负责把这些要求整理出来，当他发现他们花 360 万美元买下这家公司，却需要增加 250 万美元才能满足上述的要求时，他不禁退缩了。他心里想，这个计划是行下通的。但是会议到最后，伟恩却说道：“好，公司会买新的活动厕所。”

贝拉德一听，吓了一跳，他当时问伟恩为什么要这么做。贝拉德谈到这件事时笑道：“我当时吓得差点得心脏病。”

伟恩对这件事的反应，说明了他经营服务业的态度，他说：“如果你要

经营服务业，首先你一定要想到，公司的卡车每天在大街小巷穿梭，卡车上就印有公司的名称，而活动厕所上面亦标有公司的名称。如果这些卡车和活动厕所很肮脏、破旧，别人对我们公司的印象就是如此，更进一步来看，如果你的员工每天开着破烂、污秽的卡车工作，卡车既不清理干净，坏了也不修理，活动厕所也是又脏又破，那么员工是不会有动力把工作做好，所以我们就无法达到目标。我知道这是一笔大数目，但是我相信有了这笔投资后，公司一年内一定会有现在三倍的业务成长。”

贝拉德告诉伟恩：“我们不必拼命一口气做到全部承诺，可以分阶段完成的。”但是伟恩了解，身为公司的新老板，一开始的作风影响厥伟，因为伟恩如果信守承诺，会传达给这些经理很强烈的讯息。“一开始，我就告诉他们公司会添购新厕所，所以我们就要做到。你的想法并没有错，但是相信我就是了。”

在他们买下“活动厕所出租国际公司”之前，贝拉德就孜孜■■地开车巡视过业务路线，就好像是他刚到伟恩公司作事时一样。等伟恩买下活动厕所的生意后，星期天早上贝拉德常被伟恩的电话叫醒，告诉他赶到某个地方，因为有卡车或是厕所需要清洗。要经营公司，了解行业特性及同业状况是基本原则，而这就意味参加一场又一场的同业公会及有关会议，贝拉德笑说：“我自己是我认识的人当中，参加过最多垃圾倾卸车展及草坪照料业年会的人。”

与伟恩共事，贝拉德除了学会谈判、扩展业务，努力配合伟恩严格的工作进度外，他还见识到伟恩对人的忠诚。

1983年，贝拉德的二女儿比预产期早九个礼拜出生，那时伟恩人在澳洲，知道消息后，他打电话给贝拉德，告诉贝拉德无论需要什么医疗，他都会负责支付这笔开销。最后是保险公司支付了大部分的费用，但是伟恩仍然信守承诺，发给贝拉德一笔可观的奖金。贝拉德手上戴的劳力士表则又是另一个故事。有一阵子，贝拉德一直忙着和佛罗里达墨尔本市的一家除虫公司谈一笔交易。他们是在圣诞节前夕和对方签订合同，之后，他们搭飞机飞回罗德岱堡，途经佛罗里达的蓝大拿上空时，伟恩信口说要不要下去看看《国家询问报》和波普家族所装饰的全世界最大一棵圣诞树，还顺便问贝拉德当时几点，结果贝拉德回道：“我没戴表，我的表坏了。”伟恩听了故意激贝拉德：“你买不起新表？”贝拉德说：“忙得没空买。”第二天一早，贝拉德桌上摆了一个劳力士的表盒，盒上附着一张纸条写道：“这只表是感谢你出色的工作表现，但更重要的是希望你有了这只表后，更能掌握时间。”贝拉德笑说：“这只劳力士的价值是我当时一半财产”，之后贝拉德就改戴劳力士，原来的天美时就不戴了。

随着公司不断扩张成长，伟恩需要更多人手来管理公司的营运。所以他碰到适合的入选，就会想办法延揽人才，雇用高大、黑发的业务员唐·史麦力（Don Smiley）（原意微笑）就是一例。

很少有人的名字和本人像唐·史麦力一样，配得如此恰当。即是睡觉时，史麦力的嘴角也总是漾着一抹微笑。史麦力的微笑时为嘲讽，时而傲慢，有时是业务员一种职业性的微笑，有时则出于真心的戏谑之情。但就像伟恩所说的，“微笑”史麦力永远笑脸迎人。史麦力在威斯康辛长大，他从威斯康辛州的欧许科大学毕业，取得广播学位后，第一份工作是在报社工作。后来他搬到南佛罗里达，换到“本田杯经典高尔夫球赛”担任行销主任。这份工

作主要是拜访一些南佛罗里达有钱的基金会会员，争取他们赞助“本田杯经典高尔夫球赛”。有一次史麦力轮到拜访 H 开头的企业家，登门拜访惠善佳以前，他先小心练习这个姓的发音。史麦力笑道：“这个小小的练习助益颇大，因为很少有人能正确的念出伟恩的姓。”那次登门造访，史麦力和伟恩两人聊到他们共同的中西部背景，伟恩还问史麦力为什么要从事高尔夫球赛的行销工作。史麦力则答道，他自己才刚接任，并没有一完整的计划，不过他倒是列出推销赞助会员的企划重点。伟恩对史麦力的工作要点说明，及后续的执行活动，留下深刻的印象，所以后来伟恩问史麦力愿不愿意到他的公司工作，帮他推销瓶装水或别的产品。史麦力委婉地回拒伟恩的要求，表示他仍想留任现有的工作。

几个月后，史麦力跳槽到一家专门从事职业高尔夫球赛管理的公司，因为他很喜欢高尔夫球，所以他认为自己找到一份很适合自己的工作。不过他一直和伟恩有连络，而且清楚地记得每次伟恩跟他说话的方式，史麦力说：“伟恩每次都是说：‘我们如何如何，而不是‘我如何如何’。他不会说：‘我买下这家公司’，而是说‘我们完成了…’。伟恩描述事情的方式及对企业购并的态度，都是充满信心的。他做人诚恳，言谈自信，总是深深地攫住你的注意力。”最后，史麦力终于告诉伟恩，他愿意到伟恩公司负责行销与业务的工作。同时和史麦力加入伟恩公司的，是两位来自“罗兵咸会计师事务所”的会计师——裘·柏克（Joe Burke）及李克·罗陈，他们是贝拉德的好朋友。贝拉德离开会计师事务所后，一连五年他几乎每一季都会打电话给罗陈（Rick Rochon），问他要不要到“惠善佳控股公司”工作。因为想当会计师事务所的合伙人，所以罗陈一直拒绝贝拉德的建议，但是新工作对罗陈而言仍非常有吸引力。最后，罗陈终于答应贝拉德的征畜，跳槽到伟恩公司。罗陈后来在“惠善佳控股公司”负责监督稽核的工作，连伟恩最后一项事业——职业球队——罗陈亦参与其中。

老战友俱乐部

虽然伟恩后来离开废弃物管理公司，但是他仍然和以前共同创业的伙伴们，一直有生意上的往来，而媒体后来也戏称这群人的关系为“老战友”俱乐部，专指现在及以前的废弃物管理公司主管及董事们彼此间盘根错结的投资网络。他们虽是好友，但其间仍存有竞争的成分，不管是一起坐飞机出去谈生意，还是运动休闲活动，彼此之间有时像是友好的对手关系。派德森说：“伟恩水上运动玩得嘎嘎叫，我是个合格的救生员，高中时候是游泳健将，我泳技就比伟恩强，但是伟恩很擅长滑水，而且他还有办法踩着垃圾桶或是摇倚在水上玩。不过伟恩的浮潜技术就没有我好，总之，我们两人在运动方面各有所长。”

早期“老战友”俱乐部成员所进行的一桩生意，始自派德森的计划。当时他们都还在废弃物管理公司，是派德森把计划提给伟恩跟班特拉克。这件事发生于 1979 年，是个有关石油储油槽的投资案，此案至今仍是派德森心中的痛处，他办公桌旁的墙上还挂着一幅运油驳船的照片。这个计划案本来是个很有发展的案子，但是不幸地当时利率、油价攀升，美国境内提炼石油的困难度又不断提高，最后整个投资案损失了 1100 万美元，唯一的好处是损失低于课税冲销额。派德森说，事后，伟恩和班特拉克对损失的金额，没抱怨过一句话。

佛罗里达的饭店业也让这群人颇力动心。他们第一次投资的对象是“玛利特港海滩饭店”，这是一个位于罗德岱堡、拥有 645 间房间的面海豪华度假中心，系由“朗恩地产”所兴建。约翰·安德森是“朗恩地产”这家专营饭店营造公司的负责人，伟恩当时是透过“南佛罗里达储蓄暨放款银行”而结识安德森的。后来伟恩、班特拉克、派德森和麦尔克都有投资“朗恩地产”。

1985 年 12 月，这批人又从菲利浦石油公司买下“六十六号码头饭店”，这家饭店是罗德岱堡的地标建筑，位于通往海滩的大道上，是个拥有 256 个房间的度假中心。这是个很具商机的投资案，原本伟恩想自己投资就好，但是因为“玛利特港海滩饭店”就是大家一起投资的，所以“六十六号码头饭店”一案亦得比照前案进行。当时，“六十六号码头饭店”是布罗瓦郡少数几家有联合工会的其中一家饭店。此案的部分计划是解雇该饭店的员工，只重新雇用其中少数人员，如此引发工会对菲利浦石油公司及伟恩他们提出对劳工不公处理的控告。安德森说，这些饭店员工会遭解雇，是因为他们和菲利浦石油公司签有雇用及安顿合约，安德森还指出，该工会最后被上诉法院判决败诉，他说：“我们一切皆依法行事。”

对这些丢掉饭碗的工会员工而言，“六十六号码头饭店”投资案是他们的恶运，但是对伟恩他们而言，却是一桩获利丰厚的好生意，伟恩这几位股东花了 4600 万美元买下这个饭店，此外又投资了 1300 万美元为饭店增建了 125 个房间、一间餐厅和一个咖啡厅。

1987 年 8 月，伟恩他们把饭店 91% 的股份，以 7900 万美元的高价，卖给一家地产集团。这次饭店易主，让伟恩他们在短短的两年内，赚进大把的钞票，该地产集团后来把饭店卖给投资大众，当时投资大众共集资 1.11 亿美元，买下该饭店的有限股权。不幸地，之后房地产市场跌落谷底，投资大众铩羽而归。最后透过一事先拟妥的破产处理程序（条约内容在破产声明提出前就已拟定），以避免回赎抵押品权利遭取消的下场，该饭店于 1993 年以总价 3250 万美元转卖回给最原先那批投资人：伟恩，班特拉克。派德森、麦尔克，及新股东唐·福林、史第夫·贝拉德、李克·罗陈。这次的售价连他们原先出售价格的一半还不到，而他们马上又投资了 400 万重新装潢该饭店。

安德森说：“对地产生意来说，伟恩是个绝佳的合伙人，因为他真的放手让你去发挥。伟恩是个一等一的谈判高手，所以他会在谈判中先稳住我们的立场，然后我们再补上必要的财务细节。”

安德森对伟恩在商业细节上惊人的记忆力，有过一手的经验。有一次他们两人讨论到一笔交易，伟恩提到该案的股权如何分配等等，还记得该案是在五年前的圣诞节前夕，透过电话进行谈判的。安德森告诉伟恩他搞错了，但是等事后他自己去查资料，才发现“伟恩说的没错，但这是我的生意，我自己应该比他还清楚才对。”

透过伟恩的引介，其他的“老战友”们包括班特拉克在内，得以接触到地产方面的投资机会；另一方面，废弃物管理公司也成了伟恩自己部分生意的现成买主。“活动厕所出租国际公司”一直营运的很好，但是伟恩知道该公司如果纳入废弃物管理公司，则营运成本会降低，营运效率会提高。因为一旦和废弃物管理公司合并，重复的仓储费，运费及集装成本便可避免，但是伟恩得先说服班特拉克才行。

1985 年，班特拉克有一次为了“迈阿密国际长途大赛车”到佛罗里达，

当时班特拉克和伟恩一起搭直升机观看赛车。那一次，班特拉克住到比赛场地北方 70 哩的巴卡罗顿，在回旅馆的途中，伟恩一直刺激班特拉克，故意谈他失去的商业良机。伟恩问班特拉克：“记不记得你从来不想涉足的生意？往下看，你现在所看到的所有蓝色活动厕所都是我们公司的。”

越往北飞，伟恩更一一为班特拉克介绍各活动厕所出租的场地，他告诉班特拉克：“狄恩，数数那边的活动厕所，光那个工地就有二、三十个活动厕所，等再往北飞一点，你可以再数数那边有多少个活动厕所。”那时布罗瓦郡和南棕榈滩的工程，正如雨后春笋般四处窜起，所以到处都看得到蓝色的活动厕所。伟恩告诉班特拉克：“你错过良机了，只要哪里有工程进行，你就会想争取该工程垃圾集装的业务，那为什么业务员去谈工地垃圾处理合约时，不能同时跟客户签下活动厕所的出租合约？”

班特拉克听了伟恩的话后，要伟恩把“活动厕所出租国际公司”的有关财务数据等，送一份给他，他会找机会看一看，最后班特拉克同意伟恩的看法，废弃物管理公司应买下“活动厕所出租国际公司”。但是如何跟以前的合伙人谈判呢？谈到这个问题，班特拉克答道：“只有恐怖两字可以形容。”班特拉克跟伟恩都不介入这次的谈判，由贝拉德和其他废弃物管理公司的主管来处理。废弃物管理公司的董事派德森指出，这桩涉及公司前任合伙人的购并案一定特别引人关注，他说：“我们一定要以特别谨慎的态度来处理这个购并案，毕竟两家公司的关系太近了，所以我们由其他独立的公司来进行估价的工作，因为我们不想因此惹上官司，或让人指称我们和伟恩进行私下交易，事实上我们当然并非如此。”

该购并案的售价并没有对外公布，虽然有些媒体有特别提到伟恩跟废弃物管理公司的关系，但是并没有特别的影射，伟恩说：“我们双方都努力保持应有的距离，这不是一桩容易处理的案子。”贝拉德则说：“废弃物管理公司内每个人都冷眼旁观这个案子怎么进行，而且睁大双眼不让伟恩多拿半毛钱。”贝拉德也同意，这是他所处理过最棘手的一次购并案。

至于照料草坪的生意，伟恩是在 1986 年买下“真绿草坪维护公司”，原本想将这家公司很快地转卖给废弃物管理公司，但是班特拉克始终对这方面的生意没有兴趣。但是到了 1987 年，班特拉克未能顺利取得全美最大一家草坪照料公司的竞标后，他就回去找伟恩；最后，废弃物管理公司在 1987 年 8 月买下“真绿草坪维护公司”，进入草坪维护业的市场，伟恩略带笑意的说道：“这笔交易可能是我处理过的一次最幸运的案子，但是对废弃物管理公司而言，却是件倒楣事。”就在伟恩将“真绿草坪维护公司”卖给废弃物管理公司两年后，全美各地先是惨遭干旱之苦，继之则是水灾之祸，让废弃物管理公司损失了许多客户也赔了不少钱。伟恩说：“撑了两年，狄恩说不管了，我们要撤出这个行业。他们那两年都在赔钱，而我则是侥幸逃过一劫。”

废弃物管理公司对全美最大的草坪照料公司——“坎隆草坪照料公司”——的竞标，以及伟恩他们这批“老战友”在 1987 年年初期几次股票买进动作，因为进场时间拿捏得刚好，引起证管会及联邦调查局两单位调查人员的注意，他们怀疑是否有内线交易，但根据两方的调查结果，没有人提出任何的告诉。

像伟恩和他那些“老战友”们这样的有钱人，不是他们自己去找生意，而是生意自动送上门来。

1987年1月时，伟恩提出一个构想：让他旗下所有服务业——除虫、瓶装水、清洗零件等公司股票上市。伟恩会提出这个构想是想利用这些公司的股票，买进更多其他同业的公司——这也是废弃物管理公司以前扩张业务所采取的经营模式。此时，唐·福林正计划从废弃物管理公司退休，就等班特拉克点头答应，唐·福林就开始和伟恩一起研拟“纽可公司”或是“美卡（Mega）公司”的营运计划——后来这家公司改名为“美国服务公司”（Service USA）。伟恩了解唐·福林在华尔街的口碑，能帮助他进行股票上市的计划，就在唐·福林和伟恩与草坪维护业及有关行业其他公司小股东联手，重新整合旗下的服务业公司之时，唐·福林已经为新公司募集到100万美元的资金。

同年的1月22日，伟恩、福林、贝拉德在美林公司的纽约办公室碰面，共商“美卡公司”未来的展望。午饭时，从芝加哥飞来纽约的恰克·路易斯和其他的投资银行家们，对伟恩、福林、贝拉德提出购并“坎隆草坪照料公司”的构想。因为伟恩旗下所有服务业公司的规模太小，年营业额只有5000万美元左右，所以路易斯他们并不是很有兴趣。在公司接管风潮炽热的80年代末期，“坎隆草坪照料公司”算是下一件大案子。于是美林公司不鼓励伟恩将其服务业公司股票上市，反而建议他出价接管草坪维护业最大的公司——“坎隆草坪照料公司”，然后再将其服务业公司与“美卡公司”合并。但是伟恩对这样的提议并不动心，因为他手中并没有掌握足够的筹码来进行这样的计划。在“美卡公司”，伟恩和福林最后能取得该公司70%的股权；但是如果要买下“坎隆草坪照料公司”，伟恩他们就需要向美林公司取得更多的资金，但照伟恩的想法来看，他费尽心力到最后却只能拿到公司20—30%的股权，实在是不划算。所以伟恩最后拒绝路易斯他们的提议。

伟恩对“美卡公司”的案子仍然不死心，他又飞到芝加哥，在2月3日那天，跟美林公司的主管开会。前一晚，伟恩和班特拉克一起共进晚餐，班特拉克并不赞同伟恩的构想，他觉得整合后的公司规模太小。伟恩则告诉班特拉克美林公司跟他提到收购“坎隆草坪照料公司”一事。班特拉克则强调，他自己从来都不喜欢经营草坪维护业，因为这个行业太具周期性、变化无常；同样的话，几年前废弃物管理公司要购并另一家草坪维护公司时，他就已经告诉过伟恩了。吃完晚饭班特拉克开车送伟恩去一家餐厅，福林就在该餐厅吃饭；伟恩来芝加哥是住福林家。

尽管班特拉克说没兴趣，但废弃物管理公司购并“坎隆草坪照料公司”一案，自1987年1月开始进入紧锣密鼓的阶段，早在1986年，班特拉克、他第二任太太萝丝玛莉和波特·惠善佳，就为他们自己和两个家庭基金买进“坎隆草坪照料公司”的股票。班特拉克是在1986年11月买进最后一笔股票，总数两千张，总计其家族共持有3500张股票。波特·惠善佳则在同年的12月买进两千张股票，自1986年7月至此，其股票总数累计达6000张。

1987年1月至2月间，美林公司对废弃物管理公司提出购并“坎隆草坪照料公司”的计划案。《华尔街日报》引述调查委员会的报告总结指出：“美林公司一直对班特拉克鼓吹，要他购并‘坎隆草坪照料公司’，让班特拉克相当困扰。班特拉克觉得不管他怎么买入或抛出，美林公司都会进行‘坎隆草坪照料公司’这个案子。”

伟恩是在1987年2月12日买进第一批“坎隆草坪照料公司”的股票。伟恩告诉证管会的检查官：“我当时越买越顺手，因为我知道美林公司会对

坎隆草坪照料公司一案有所行动，而且就算美林公司不采取行动，也会有别的公司进行购并的计划。而根据美林公司的谈话及评论，我很明显地意识到‘坎隆草坪照料公司’的购并案有眉目了，不然就是有新的情况会发生。”无巧不巧地，根据2月12日的《华尔街日报》，唐·福林、菲尔·隆尼和狄恩·班特拉克竟改口，一致支持废弃物管理公司接手坎隆草坪照料公司。

伟恩说：“一直有人说我们在搞内线交易，但是我们根本没有内线消息。”伟恩后来在一位负责调查本内线交易案的芝加哥检查官面前作证，伟恩表示：“我们进行了相当长期的调查，但调查人员并没有发现任何足以起诉的证据。我也不知道废弃物管理公司对该购并案有兴趣，一直到现在都不了解他们为什么后来想购并坎隆草坪照料公司。”坎隆草坪照料公司股价拉高到一股36.5美元，让伟恩、他太太、他妈妈、他妹妹及其他听伟恩建议去买股票的人，在短短的几个星期内，赚进一倍获利。

虽然买坎隆草坪照料公司让伟恩大赚了一笔，但对伟恩而言，这仍只是玩股票而已，和他后来成交的生意数目和金额比起来，实在是相形见绌。几年后，伟恩曾提到，其实他们这群“老战友”每个礼拜都会碰到好几桩生意。他说：“如果我们真的愿意，一天成交两个案子也没问题。”伟恩、福林、麦尔克、班特拉克和派德森偶而都会和对方一起扮演审查委员会，为彼此过滤一些投资计划案，如果碰到好的案子，再跟大家提出来。伟恩说：“我们一起共事过20年，这么久的共事经验，让我们对彼此有相当程度的信任。如果我们中有人说有个好案子很适合我，我就会说寄份资料来给我看看。不管是班特拉克或是福林、派德森说他们有个不错的投资案，我很确定这会是个好案子。”

随着生意越作越大，伟恩就越来越没有时间出海垂钓。虽然到澳洲外海钓大马林鱼非常刺激，但伟恩也只能等以后有机会再说了。伟恩的儿子雷解释钓大马林鱼和钓其他的鱼比起来，为什么别具吸引力。“黑色的大马林鱼在海面上穿梭游动，载浮载潜，甚至会朝船边游来。钓大马林鱼有时混和了暴力、危险，这就是其乐趣之所在。”对伟恩·惠善佳而言，经营生意和钓鱼很像，原本只是想钓条符合比赛标准的大马林鱼，是出于目标所需，而非仅力乐趣，但后来两者对伟恩都是充满乐趣的活动。

五 录影带出租业大进击

伟恩·惠善佳搭着电梯到罗德岱堡“玛利特港海滩饭店”顶楼套房时，他心里在想麦尔克这次找他来，不晓得要谈些什么。自从麦尔克和伟恩他们这群好友一起持有这家饭店的股份后，他就特别喜欢住到这家海滩区的饭店。麦尔克会住这家饭店其中一项好理由是：不必付住宿费；伟恩一想到这点就忍俊不止。罗德岱堡今天是个艳阳高照的十二月天，不过伟恩知道麦尔克跑来罗德岱堡，不单单只是为了躲避芝加哥的刺骨寒风。伟恩确信，麦尔克这次来，一定有生意要跟他谈，伟恩和麦尔克两人在经营废弃物管理公司时，曾一起完成好几百件的案子；就像所有友情深厚的合伙人一样，他们都很清楚彼此的优缺点。自四年前他们离开废弃物管理公司后，他们也一起处理过好几十件案子。对这些案子，有的伟恩会投资，麦尔克会放掉；有的案子则刚好相反。

麦尔克对这次与伟恩的会面，已作好充分的准备。麦尔克知道数据是最能说服伟恩的利器，所以麦尔克会给伟恩一份让人眼睛一亮的数字报告。麦尔克手上这份影带出租店的案子，真的是个很好的案子，他希望伟恩能和他一起投资，不然加入经销商的行列也可以，当然作大一点更好。麦尔克见到伟恩后说道：“你一定要好好看看这份企划案，这案子实在是大棒了。你一定会很有兴趣的。”伟恩很快地翻过企划案后，面带不屑地把档案丢回咖啡桌上。伟恩告诉麦尔克：“这种企划案我一个礼拜会收到 20 份。影带出租店？有没有搞错啊！我没兴趣。”

伟恩这个人很少看电影，家里也没有录放影机，所以他对影带出租业压根一点兴趣也没有。一提到影带出租店，他脑海里浮现的，就是低劣社区中一些肮脏的酒馆。即便这一行现在已经比较合法了，但是在伟恩眼里，这个行业只不过是一时流行。因为影带出租业所依赖的是一种很快就会过时的科技，对伟恩而言这个行业一点都不踏实。他喜欢的是大家真的用得好的产品、服务：像是除虫、瓶装水等。经营这类生意只要你服务好，顾客就跑不掉。而伟恩这时已着手将他旗下的服务业公司，进行公开上市的工作。

麦尔克从伟恩的反应看出他的不快，所以他改变话题，把企划案摆回公事包。不过麦尔克大了解伟恩的个性了，他还有法子可以推动这个案子。麦尔克十分确定他们很适合一起做这个案子，而伟恩就是最佳的经营入选。于是，麦尔克去找唐福林来帮他说服伟恩，唐福林当时还是废弃物管理公司的财务执行长，而伟恩一向很尊重福林在财务方面的敏锐判断，所以找福林撑腰，麦尔克的话会比较有份量。麦尔克和福林一直对伟恩施压，福林对伟恩说，“我知道你对这个案子不是很有兴趣，不过你还是应该去看看。影带出租店真的蛮有远景的。”

麦尔克对这个案子一直很坚持，不肯屈服，伟恩发现后就告诉他太太玛蒂，他还是找个机会去看看这家影带出租店，不然麦尔克绝不会放过他的，后来有一次麦尔克打电话给伟恩，从玛蒂那边听到伟恩在芝加哥；伟恩那次是在 2 月 3 日去芝加哥拜访任职于美林公司的朋友恰克·路易斯，要跟路易斯谈公司上市的事情。麦尔克知道伟恩来芝加哥，就坚持伟恩离城前一定要去看那家影带出租店。

伟恩为了让麦尔克高兴，态度终于软化，答应到芝加哥郊区拉巴德去参观这家影带出租店。当伟恩走进这家店后，他的第六感告诉他，这是一个很

好的生意，以后可能大有可为。伟恩说：“我一走进这家店，心里就想：哇！真的不一样！”

（WOW! Whatadifference!）这句话，后来成了‘百事达’的广告词。虽然这句广告词是汤姆·克鲁柏想出来的（Tom Gruher 原先是麦当劳的主管，1987 年末到“百事达”，负责推动“百事达”的行销），但是最早是来自伟恩那次去参观时的评语——“哇！真的不一样！”那一次参观，麦尔克曾先打电话给史卡特·贝克（Scott Beck），贝克就带着伟恩四处参观这家影带出租店，一一说明企划案的数据。贝克在芝加哥、亚特兰大、底特律都有影带出租店，在密尔瓦基、明尼亚波里斯和圣保罗都持有经销权。

“百事达”的诞生

史卡特·贝克是个奇人——虽然出身富贵之家，但是仍然有旺盛的进取心。史卡特·贝克的爸爸劳伦斯曾是废弃物管理公司的创始人之一，后来退休。史卡特曾经到上桑的亚历桑那大学注册，但是后来又决定先放弃学业，买了一台 BMW 的摩托车，花了 16 个月的时间，游遍整个美国。贝克后来到达拉斯的“南美以美大学”念书，因为该校在英格兰开了一门专题研究课程，而贝克又一直很想到伦敦去念书，所以他才选择“南美以美大学”。贝克在伦敦念书期间，住在麦尔克的寓所，当时麦尔克负责废弃物管理公司在伦敦的国际部门。

毕业后，贝克创立了“佩斯投资公司”，专门为客户进行有限合伙及其他方面的投资。1985 年 10 月，贝克接到一位在“贝尔斯坦”洛杉矶办事处工作的朋友打来的电话，这位股票经纪人朋友告诉贝克，达拉斯开了一家影带出租公司。贝克这位朋友说他会买这家公司的股票，建议贝克有机会去看看这家公司。贝克自己是个出租影带迷，所以一走进这家影带出租店，他马上就看出该店一定能吸引客户，而且具有很大的市场潜力。贝克说：“这简直就像是 IBM 跟麦当劳合开的影带出租店。”贝克在店里乱逛时，碰到正在货架旁上货的珊蒂·库克（Sandy Cook），然后就一直缠着珊蒂问个不停。珊蒂就问贝克他是不是同行，贝克说不是，但是他自己有兴趣投资。

珊蒂·库克也是一个影带迷，一直想开家影带出租店，但是她可不是想弃家随随便便的影带出租店而已。因为珊蒂觉得既有的影带出租店选择有限，她的前夫大卫·库克又是一个行事颇为自傲的人，再加上当地一家影带出租店业主出尔反尔不把她卖给珊蒂他们，几个因素加在一起，最后产生“百事达”影带出租店的构想。

到 1985 年时，录放影机已经成为一般美国家庭标准娱乐设施的一部分。而录放影机的价格自十几年前引进市场后，亦逐步下降，使得这项家电用品不再只是有钱人专享的工具，在当时，美国“有电视”的家庭中，已经有 28% 的家庭有录放影机，且预期这项数字在未来五年内会成长两倍。VHS 最后打败新力公司所推出的 BETA，成为录放影机市场上的主流机型。而好莱坞在了解到录放影机所带来的丰厚利润后，亦马上弃甲曳兵，结束自己与录影机这项新科技经年累月的长年争讼，接受这项新科技的来临。

这时录放影机不再只是用来预录一些电视影集而已。自乔治·爱金森在 1978 年于《洛杉矶时报》登广告，开设影带出租俱乐部以后，成千上万的影带出租店便如雨后春笋般出现于全美各地，以满足想观看预录电影，但却不想花 49.95 美元买一卷录影带、把家里弄成电影图书馆人士的需要。“录

放影机及录影带的出现，鼓舞全美所有有心创业人士的雄心壮志，一时之间，各行各业的美国人都拿出自己多年的积蓄，把自己的房子拿去抵押贷款，找来自己的父母、兄弟姐妹、亲戚等帮忙，目的就是想成为影带出租店的老板，出租店的名称则是五花八门应有尽有，像是詹姆斯·拉德那在他所著的《快速前进——好莱坞、日本人及录放影机间的大战》一书中指出：简直就像是有人在天上登了则分类广告：‘零售业的好机会，现金需求低/创业良机’。”

专门的录影带出租店在 1983 年时全美有 7000 家，到了 1986 年，暴涨到 1.9 万家左右。受到生意管道及现金收入的利诱，所以超级市场、便利超商、音乐城、书店等都开始经营录影带出租的业务。人行容易及影带出租店的大量出现，这两项因素，从一开始就让“百事达”感到很深的恐惧感，也是造成伟恩后来会拼命加快扩张“百事达”业务的主要原因。

库克家族是在 1985 年时进入影带出租这一行。但是大卫·库克并不是那种没什么资金，喜欢一窝蜂跟着别人经营影带出租店好捞一笔的人，他蛮有钱的。库克在电脑成为各行各业普遍使用的工具后，曾自学写出商业应用方面的电脑程式。

1978 年他开始写房地产业的应用程式，后来则为石油业写了一个新的电脑程式。

“大卫·库克暨合伙人公司”搭上石油业的热潮，到 1982 年时，该公司已经有五个办事处、85 名员工及数百名的客户。大卫·库克后来准备让公司上市，便聘请曾经担任过好几家大型上市公司财务执行长的肯尼斯·安德森，来帮他进行上市的计划。该上市案于 1983 年 2 月：日完成，后来改名为“库克资讯服务公司”，带进 800 万美金的收入。

但之后，不可思议的事情从天而降。公司上市几个星期后，石油输出国家组织突然降低石油价格。这项举动对石油业及库克资讯服务公司造成惨痛的后果。就在一夜之间，库克资讯服务公司的客户都不再付款，也不肯回电话，库克资讯服务公司这家原本获利颇丰的公司，一瞬间变成最糟糕行业的失败者，石油业完蛋时，库克资讯服务公司的股票也跟着变成废纸。

由于觉得石油业复苏无望，库克和安德森开始为公司的现金思考别的运用出路。其中一家比较有远景的公司——利用条码标签技术来辨识牲畜动物，该公司名为“安泰克公司”，为“动物管理科技”的简称。库克和安德森认为可以将这项技术应用到其他的商业用途上，如有轨机动车及收费公路上。其后两年，他们投资了 50 万美元在这项技术上。（后来“安泰克公司”变成安德森和库克的救命符。）一直到库克的前妻栅蒂提议要开一家影带出租店时，库克他们还在找寻投资良机。

大卫·库克所需要的其实是正确的经营观念。而栅蒂虽然没有经营生意的背景，但是她凭直觉认为如果小型影带出租店可以赚到钱，那么大型影带出租店生意一定会更兴隆，因为大型店有更多的影带可供消费者选择租用。此外，大型出租店的构想也很合大卫·库克的脾味——他做事一向喜欢搞大的。就当库克他们忙着构思大型影带出租店时，库克在达拉斯西北公路与史基门交界处，发现一个开店的好地点，这是当地商业区购物中心内一栋独立的建筑大楼。这个地点具有视野良好，人潮聚集的优点——许多有钱的年轻人在附近租屋而居。库克说：“达拉斯的大街小巷我都很熟，所以一看到这个地点，我就知道达拉斯最佳的开店地点非此莫属。”这家店至今为止仍然是“百事达”经营得最成功的影带出租店之一。

后来库克去找一家当地的影带出租店谈加盟的事宜。库克当时想尝试经营超大型影带出租店，所以他建议业主不要跟他收加盟费，因为他对这家店会投入额外的投资。后来该业主一直犹豫不决，库克便出价两百万美元想买下这家公司。结果第二天，该业主居然索价四百万美金，整个案子于是停摆；这一回，轮到库克迟疑了。库克觉得为了买下一家旗下有三家出租店及加盟店的公司花那么多钱，代价实在太高。最后，他们还是得靠自己去摸索这个行业。

于是库克资讯服务公司开始进行大幅度的转型，以蜕变成影带出租连锁店，当时姗蒂负责研究影带，她花了六个月的时间，翻阅过三万支带子，最后整理出一万支基本影带，共分 30 大类。同时，库克在 1985 年 7 月敲定开店地点。8 月，库克资讯服务公司把该公司唯一的子公司——“大卫·库克暨合伙人公司”，卖给一群投资人，其中包括该公司的主管。新的库克资讯服务公司则全心全意经营影带出租业。姗蒂以强烈的蓝、黄两色来设计影带出租店的内部装潢，再辅以落地窗、橡木饰边及明亮的灯光照明。姗蒂还设计撕一半的票根当公司的商标，并以“百事达”为公司的名称。库克说：“我一开始时并不喜欢这个名字，但是我越念，这个名字听起来就越顺。”该公司后来多角化经营的种子，早在一开始就已萌发：公司在 1986 年 5 月改名时，库克故意选择“百事达娱乐公司”，而不是局限性较强的“百事达影视公司”，因为他觉得“百事达娱乐公司”也适用于其他不同业务范围的子公司。>

“百事达”为影带出租业引进许多值得称许的创新作法，例如，“现场展示”——让影带真的出现在货架上。对一家有 8000 支影带的出租店而言，根本不可能以旧有的方法来服务顾客——要求顾客空盒子拿给职员，看看出租店里有没有这支影带。“百事达”还采取另一种和一般标准作法不同的经营方式——不收会员入会费。库克不希望顾客因为他们已经在别家出租店缴了会费，所以就不想来“百事达”租带子。此外，“百事达”的政策是，不出租限制级的片子。这项作法不仅获得舆论的好评，更让“百事达”后来提出“百事达是美国人的家庭影带出租店”的广告词，库克会采取这项政策并不是出于什么道德诉求，而是因为“我们并不在意大家看不看色情电影，但是我们公司并不想出租这类影片。”这项政策的时机选得很好，因为当时影带出租业的顾客，正从成人转移到以孩童与家庭为主的更大市场。库克说：“有很多家庭会只选择来我们出租店，并不是因为我们影带多、营业时间长、收银程序简便、三天的出租期限，而是因为家长带孩子来我们出租店，不用担心孩子四处乱逛会看到些不该看的东西。”

其他的创新经营手法还包括电脑系统，这也是“百事达”一开始成功的关键。“百事达”的电脑系统利用条码扫读器，从每一支出租带子和会员卡上，读出重要的资料。几秒钟的时间，电脑就会计算出租金总额。（一开始原本一支带子租三天的租金是三美元，因为库克决定由公司自行吸收营业税，省下职员找零钱的时间。）归还的带子同样也须由扫读器扫一遍，并进行倒带的程序，或是将超过租期的费用计入顾客的帐号，等顾客下次租带时再一并合算。严谨的存货控制系统则详细的记录每一支带子的出租次数，并且列出每日的营业简报，对于“百事达”的顾客及顾客所租的影带，也会整理出丰富的说明资料。“百事达”的存货控制系统让“百事达”在头几年可以完善地管理好影带及存货，无后顾之忧。而这项系统也让“百事达”的经

营更具特色，并成为后来公司股票上市及媒体报导的一项有利因素。

经营第一家店总难免出错，例如，工程的延误，让开业的时间未能如期于八月进行，而 8000 支影带的组织规划更是一场噩梦，1985 年 10 月 19 日，终于一切就绪，第一家“百事达”影带出租店正式开幕。第一家“百事达”影带出租店及电脑系统，总共花了库克他们 80 多万美金。这是一笔蛮大的数目，所以库克很在意顾客在接受程度。结果第一天的反应，好得超乎姗蒂和库克的预料。那天库克站在柜台后工作，所以顾客在颜色鲜艳的货架旁，挑选各种各样的影带时，他可以听到顾客的评语。那天顾客蜂涌挤在入会柜台前，每个人手上都拿著三、四支带子——怎么都不肯走，店外还排了很长的队伍，等着进店里。

第二天史卡特·贝克也和其他顾客挤进“百事达”影带出租店。而也因这个因缘，改变了库克及贝克两人的命运。“百事达”第一家店的第九十一号顾客后来成为“百事达”最大的加盟店经营者，并在“百事达”的经营史，及大卫·库克与伟恩·惠善佳的下半辈子，扮演着举足轻重的角色。

前途未卜

和大卫·库克谈过以后，史卡特和他父亲决定投资“百事达”。他们两人在其后 60 天里，总共买下“百事达”9%的股票，成为“百事达”的合伙人。这项动作引起库克的注意。但是贝克所看到的是执照持有人的机会，自己还花了两个月的时间研究影带出租业。贝克已参观了别家影带出租连锁店，包括当时几家影带出租业的龙头公司，如拉斯维加斯的少校影带出租店在内；这家连锁店两年后成为伟恩购并的目标。当贝克决定加盟“百事达”后，另一方面他决定在新年除夕时，去看看“百事达”影带出租店的营运情形；因为除夕是一年中影带出租业最旺的日子之一。于是贝克跑去“百事达”探个究竟。结果贝克发现“百事达”影带出租店前停了一辆加长型的轿车，大卫·库克就坐在车里，正告诉他女友要她自己去参加舞会，因为店里生意大忙了他走不开。贝克听了心想，这么全心投入经营事业的人，绝对是可以共事的对象。

1986 年初库克和安德森开始筹划“百事达”的连锁事业，规模大约是全美 1000 家连锁店。他们雇用了财务、营运、行政方面的主管及人员，来推动这项计划。库克设计了一个发货中心，而这个发货中心花了库克他们 300 万美元。该发货中心先从批发商处取得影带，然后以塑胶盒重新包装，并加以编号、分类。这套系统包办出租店的所有存货，从影带包装、运送，甚至到洗手间的卫生纸。库克说：“真正的重点不是影带出租店，影带出租店是最后的成果，真正的重点是我们借由这套系统，只要花八个小时，就可以在亚特兰大开设一家新的影带出租店。”库克预期公司会成长，但是不知道成长的速度有多快。当初的设计是让发货中心可以在 24 小时，装好三家连锁店的货。发货中心这一惊人的发货速度，成为伟恩日后得以飞快速度扩增“百事达”连锁店的一大关键——“百事达”全盛时期每 17 个小时就有一家新的连锁店开张。

有了“百事达”的电脑系统和发货中心，库克觉得“百事达”在影带出租业绝对大有可为，但是他需要有人帮他扩展业务。库克说：“我们有办法一天就送出一家连锁店的货，但是我们没有这么大的财力去经营。”对库克而言，放出经营执照给各地的投资人经营，似乎是个可行的方案。库克不索

取经营执照费，而是索取其他的服务费，如地点选择服务费及电脑系统使用费。库克和安德森想找些财力雄厚的投资人，好协助他们建立连锁店系统。伟恩后来批评库克的执照系统太松散；但正如库克所说，执照的条件会这么松散，是为了吸引投资人把钱冒险投到一新事业上。库克跟圣安东尼奥的山奇兹（sanchez）家族接触，山奇兹家族靠经营石油业发迹，曾投资库克原来的电脑软件公司。山奇兹家族后来拿钱出来经营包括圣安东尼在内等地区的连锁店，由库克及安德森负责设立、管理。透过自己的投资公司，贝克开始卖掉“百事达”的有限合伙权，并说服废弃物管理公司那群“老战友”俱乐部两位成员——彼尔·派德森和约翰·麦尔克来投资“百事达”。

1986年8月25日早上十点，贝克于乔治亚州的玛里亚塔市开设他第一家“百事达”影带出租加盟店。中部时间一个小时后，山奇兹家族在圣安东尼奥的“百事达”影带出租店亦开幕。

众人的口耳相传，及“百事达”影带出租店的业绩，吸引了更多人购买“百事达”的经营执照，如“肯德基炸鸡”的前总裁乔治·贝可，以及刚刚卖掉田纳西州最大的杂货连锁店的佛烈德·蒙大席三世，都想投资新的“百事达”影带出租店。那年九月，一位圣安东尼奥的律师雷门·史耐德走进山奇兹家族所持有的“百事达”影带出租店后，马上被“百事达”所慑服，他说：“我一直梦想有一家这么理想的影带出租店，由我自己来经营。我原本是圣安东尼奥第二大律师事务所的资深合伙人，收入不错。但是我当时已经给‘百事达’整个迷住了，所以便放弃律师事务所的工作。”山奇兹家族透过关系，募到一笔资金，几个月内，就在佛罗里达各地取得“百事达”的经营执照——透过这个机会，让原本想在佛罗里达经营一家“百事达”加盟店的伟恩，改而投资“百事达”的母公司。

到了这个阶段，库克手中原先用来经营刚起步的“百事达娱乐公司”的800万美元已经不敷运用了，他需要更多资金来拓展连锁店的经营，当时，和“电子资讯系统公司”创办人罗斯·培洛（Ross Perot）的会面触礁不成，与“卡克斯有线电视公司”（Cox Cable）的初步会谈也无具体成果，所以库克和安德森觉得公司应该再进行另一次股票承销。因为安德森认识“安德凡斯公司”的资深主管克林顿·爱伦，所以这家位于康乃狄克州的证券公司便为库克他们处理股票承销的案子。

对华尔街而言，“百事达”是个很吸引人的投资题材，虽然影带出租店扩展速度大快是一隐忧，但是这是一种崭新的经营观念。库克和安德森希望这次股票承销，扣掉承销处理费后，能募得1800万美元。但是当时整个股票市场反应不佳，整个夏天，股市都低迷不振，看得安德森忧心忡忡。此外，安德森和库克注意到，“百事达”的股票短期是呈上涨的趋势。

从这时开始，短线投资客开始炒作“百事达”的股票，这股短线进出的力量，整整折磨“百事达”和伟恩七年之久，最后也让伟恩练得百病不侵。短线投机客是华尔街股市一股负面的力量，这些悲观的投资人不看好他们所买股票公司未来的营运展望，认为这些市值过高的股票，总有一天股价会跌下来。短线投资客尤其会卖出借钱买入的股票。如果他们所买股票的股价，在他们必须交割那天下跌，那么他们就可以低价承接以赚取差价。如果股价上涨，他们就得以较高价买入，而遭到“套牢”的命运（按：此为股票选择权交易）。

就在这时，又发生了一件悲惨的事件，其严重性对库克和安德森而言，

几近石油输出国家组织降低油价所造成的影响。

1986年9月1日出刊的《贝伦》(Barron)月刊,其中广受读者瞩目的<华尔街股市风云>专栏,质疑“百事达”的经营观念,并嘲讽影带出租店的扩张将是无穷无尽,即便是“超大型”的出租店亦是如此。此外,该篇报导更夸大众人心中最大的忧虑:“开设一家影带出租店,想办法让店里摆上几千支影带,并不是一件很艰巨的工作。重点是任何人看到‘百事达,的惊人成果,都会忍不住也想如法炮制一番。所以我们很可能以后会看到‘一块钱票房影带出租连锁店’,规模比‘百事达多大一点,营业时间长一些,影带也比较多。如果真的出现一家‘一块钱票房影带出租连锁店’,天晓得还会有多少家这种连锁店会冒出来。”

这篇负面报导,在股市积弱不振时出现,让“百事达”的股票承销惨遭滑铁炉,最后“百事达”低价承销,但也只卖出一小部分的股票,全部募得款项仅400万美元。库克说:“《贝伦》月刊的报导改变了我的一生。”由于这篇报导,产生了一连串事件,最后导致库克和安德森丧失“百事达”的经营权,由伟恩接手当时仍羽翼未丰的“百事达”;最后“百事达”在伟恩的主导下,变成一超强企业,粉碎怀疑“百事达”前景者的不实预言。

买下百事达

伟恩从芝加哥飞回罗德岱堡的两个半小时飞行时间里,仔细地研读“百事达”企划案的数据、前景预估,以及该行业的背景介绍。影带出租业既是出租业亦属服务业,两者都是伟恩所熟悉的领域,其高现金收入的特色,是伟恩所一向喜欢之处。但是伟恩现在必须去扮演一个扭转众人疑虑的角色,对这一点,伟恩的左右手贝拉德明显地表达出其悲观的看法,贝拉德回忆道:“我用尽一切办法,想驳倒影带出租业是项值得投资的事业的说法。”这时,贝拉德要伟恩全速从这个行业撤退。他说:“我们不应该经营这项事业,这对我们不合适。这项事业好得叫人怀疑,而且到处都有这种生意机会。”伟恩则告诉他们:“管它的,只要这项事业有企划案所说的一半好,就值得我们去看看。”

2月5日星期四,伟恩和唐·福林一起飞到达拉斯;那时福林在波卡拉顿还有一间房子,所以他常到佛罗里达,麦尔克则从芝加哥飞来与他们会合。史卡特·贝克扮演中间人为伟恩他们引见,库克和安德森就带着伟恩逛了好几家“百事达”影带出租店,还参观发货中心。伟恩在参观过程中,了解到发货中心是“百事达”成长的关键。此外伟恩也很喜欢“百事达”的电脑系统及公司的组织。当天晚上,他们一群人在达拉斯一栋办公大楼顶楼的“能源俱乐部”用餐,讨论双方合作的种种可能性。伟恩一开始只想成为加盟店店东,但是当时佛罗里达大部分地区都已经有人经营了。所以最后伟恩决定投资“百事达”,并讨论了投资的细节。同时安德森也调查了伟恩和废弃物管理公司的状况。安德森说:“其实我们在谈判的过程中真的有点担心,因为你一听到废弃物管理公司就想到垃圾处理业,一讲到垃圾处理业,马上就联想到黑手党,当时,我们真的蛮担心这点的。”后来安德森知道美林公司是废弃物管理公司的投资银行后,才比较放心,不过安德森又跟休士顿“布朗宁·菲利普斯”公司的朋友查了一次。结果安德森的朋友告诉他:“废弃物管理公司很强悍,公司营运很上轨道,但是他们跟黑手党没有关系。”之后,伟恩出身垃圾处理业的背景,在他经营影带出租业时,仍不断遭到质疑。

但是这桩晚餐时谈妥的生意，第二天就有了变化。“百事达”

的董事和主管都没有保险，这意味着资产颇丰的新董事，对公司要负起个人责任。购股证的数目双方意见亦不一致，律师们坚持公司控制权变更前，要再花更多时间研究整个投资案。事实上，双方对这个投资案都不是很有信心。库克说：“如果你真的花 1800 万美元投资一项事业，只要你从对当方的立场去谈判，你一定会紧张死，你可能会觉得这个案子进行得大顺利了，一定有什么地方我们有疏忽，从我们的立场而言，我实在不确定真的需要伟恩他们，因为他们实在是太强悍了。”

之后，伟恩、麦尔克和福林停止与“百事达”的谈判会议，伟恩飞回罗德岱堡。伟恩知道他自己对库克，安德森及“百事达”的需要程度，低于后者对他的需要。回家不到几个小时，伟恩就接到“百事达”董事克林顿·爱伦的电话，问伟恩愿不愿意再跟他们碰面谈一次。这时贝克和爱伦正努力说服库克，要他相信 1800 万的投资案是个大案子，不要因为细节而阻碍案子的进行。库克他们从达拉斯包了一架“李尔”喷气机飞到罗德岱堡。双方于星期天在“伟恩控股公司”的办公室开会；这是一栋舒适的西班牙式两层楼建筑，有喷水池、庭院，看起来像是大庄园，而不是后来会成为亿万资产企业总部的所在地。就在这里，伟恩与库克双方敲定“百事达”这桩投资案，克林顿·爱伦说：“记得谈判结束走出来后，我心想，伟恩这个人真的很聪明，思虑永远比我们早一步。那次谈判其实是我们在对伟恩作反应，而不是他对我们反应。他谈判的时候，就像在下棋一样，思考永远比对手早两三步。”

从过去经营废弃物管理公司的经验，伟恩一定会让他们投入的资金及声誉受到相当的保障。整个投资案的结果，加上伟恩后来当总经理所享有的股票购买权，还有伟恩三人的董事身份，让他们后来不仅是百万富翁，而是亿万富翁。伟恩他们后来分三个阶段以 1850 万美元，买下“百事达”120 万股的股票，以及认股证及额外的 170 万股的认股权，一半以 17 美元购进，一半以 21 美元购进。这一投资案让伟恩他们取得“百事达”60%的股票，库克和安德森丧失“百事达”的控制权，库克可以负责公司的业务，但是伟恩有控制权。

星期二，伟恩跟他的两名左右手飞到达拉斯，开始和律师磋商“百事达”投资案的细节。谈妥后伟恩已经准备飞回罗德岱堡，留他的两名助手在正式对外宣布该案前，结束该投资案最后的工作。但是消息外漏，市场上开始传闻伟恩他们投资“百事达”的消息，使得“百事达”的股票成交量放大，股价上扬。贝克忧心地看着这个现象，急着把库克从理发厅的椅子上拉出来，还派一个合伙人到机场拦住伟恩。星期三下午，大家投票表决，决定宣布“百事达”投资案。

伟恩在签署该投资案最后几份文件时，作出一个典型的伟恩式举动，麦尔克现在想起这件事，仍然忍不住大笑。伟恩签完文件放下笔后，抬起头看着库克，问库克谁是“百事达”的最大竞敌，库克回答：少校影带出租店。少校影带出租店位于拉斯维加斯，当时亦采取大型影带出租店的经营方式。签完合约那天晚上，一如伟恩他们以前经营废弃物管理公司时一样，晚上搭飞机好赶上第二无一早的生意会谈，伟恩和麦尔克当天就飞到拉斯维加斯，以便第二天一早和少校影带出租店的创始人葛瑞·摩尔及汉克·卡莱特碰个面，“大家认识认识”。

一年多后，伟恩开始计划购并少校影带出租店，而这个购并案也成为“百

事达”经营史中，最重要但也问题最多的案子，其实伟恩早在他投资“百事达”那天，就已经有购并少校影带出租店的念头。

2月13日，星期五，“百事达”投资案的合约已全部拟妥，必要的法律事宜亦已完结，伟恩便包下另一架李尔喷气机，和儿子小伟恩、爸爸哈利、史第夫·贝拉德、裘·柏克、李克·罗陈、唐·史麦力和其他朋友及合伙人，一起参加投资案的结案仪式。虽然伟恩一开始只把“百事达”当做是一项投资，但就他的标准而言，这仍算是一件相当大的案子。回程中，他们一起喝名贵的唐培希浓香槟，庆祝案子顺利完成。

管理上的冲突

但是庆祝的气氛并没能延续很久，至少对库克和安德森这方面而言是如此。因为没多久，新的股东和主导“百事达”经营的经理人员之间便开始产生磨擦。股东们的建议，在主管耳里听起来变成命令，遭到公司主管的抵制和排斥。其实主管们对新的投资人并没有什么可抱怨的。因为此时福林还是废弃物管理公司的财务执行长，伟恩则忙着进行旗下服务业公司的业务，所以麦尔克成为双方联系的桥梁。此外，伟恩还派李克·罗陈到达拉斯去了解“百事达”的财务状况。麦尔克则在库克办公室外面，弄了一间自己的办公室，开始了解影带出租业。一段时间后，库克开始对麦尔克有所微词，觉得他太傲慢，态度显得有点纡尊降贵的味道，而且一点都不了解影带出租业的运作原理。麦尔克则觉得库克是个电脑怪人，而且做生意的技巧根本还很生嫩。

除了个性不合外，最大的问题在于不同行业的人，对生意会有截然不同的反应。“百事达”原来的主管和新的投资方都体认到相同的压力：“百事达”对其经营模式没有所有权，所以其经营模式很容易被抄袭。但是两方人马对这个问题有不同的反应。库克为能迅速地推动“百事达”的经营模式，倾向集中人力在达拉斯成立“百事达”的直营店，其他地区的影带出租店则以加盟店方式来经营，还计划以股票买回放出去的加盟店。

但是对伟恩而言，放出经营执照让“百事达”损失大多可以自己经营的地盘，且“百事达”对这些加盟店也缺乏足够的监督及控管。这种作法刚好和他经营生意的脾胃相违。伟恩把“百事达”加盟店的合约带回家看，看完的心得是：“我这辈子从来没看过一份加盟合约，对加盟没有一点概念，所以我也不打算变成这方面的专家。但是我实在不明白‘百事达’加盟合约的内容怎么会拟成这个样子。我想这应该是我和库克间第一次起冲突，”

加盟店的现金收入与收益对华尔街而言，并不算是很好的表现。伟恩说：“我的看法是，华尔街已经看过太多加盟店了，每天都会有新的加盟店冒出来，然后又无疾而终。如果你真的想有所作为，你一定要搞出相当大的规模。而唯一的方法，就是将加盟店全数收归自己的公司。”

于是，伟恩一而再、再而三地与库克沟通他的观念，他问库克：“我们为什么要让别人来经营我们的影带出租店？我们为什么不自己经营？”

库克答道：“我们没有这么雄厚的财力。”

伟恩回答，“那我们就想办法凑钱啊！如果需要投资更多钱，那我们就应该这么做。但是为什么要让别人来经营我们的影带出租店？这些出租店一定大有可为的。”

库克则说：“我们不想这么做，因为这么一来，我们一定会债台高筑，

既然如此，我们为什么要扛这些负债？”库克认为，唯一会让“百事达”失败的原因就是负债，而除非他觉得公司的现金能支应应付的款项，否则他是不会去借贷的，但是麦尔克和伟恩对这件事很坚持，一直对库克施压，要他停止加盟制度。

对“百事达”新投资人有所不满的不是只有库克一人，财务观念保守的安德森对伟恩他们的积极攻击性，亦颇觉不快。安德森说：“伟恩他们宣称，他们有办法在两年内将‘百事达’的股票拉到一股 100 美元，但是我当时真的很怀疑。”

此外，对于伟恩的购并策略，两方人马亦有冲突。伟恩知道他不能把废弃物管理公司变成大企业的那套急速购并策略，整个搬到“百事达”的经营。虽然值得购并的影带出租连锁店并不多，但是伟恩还是打算尽可能地买下值得购入的连锁店。

“百事达”第一家购并的目标是位于圣路易斯的“影迷影带出租店”（Movie — to — Go），这家连锁店的老板是吉姆·艾利斯（Jim Elitt）和他的三个兄弟。吉姆·艾利斯早在 1987 年初，他就已经开设 29 家影带出租店，大部分开在圣路易斯和芝加哥。“影迷影带出租店”在当时是全美第二大个人持有的影带出租连锁店（加盟店不包括在内）。

购并“影迷影带出租店”让伟恩达到三个目的：让“百事达”在圣路易一带有相当的连锁店规模；艾利斯兄弟签约后，“百事达”取得其所需要的管理技术；最重要的是，为“百事达”带来既定的利润。“百事达”在 1986 年亏损了 300 万美元，此次购并能改善公司的财务状况，最后，另一个较不重要的考量是——为“百事达”除去一竞争对手，因为“影迷影带出租店”当时已开始侵入史卡特·贝克在芝加哥的地盘。

这次购并是由约翰·麦尔克引见，伟恩他们与艾利斯于圣路易的“TWA 国宾俱乐部”碰面，之后邀请艾利斯到达拉斯参观。主导这次购并谈判的则是唐·福林。艾利斯记得伟恩他们第一次对他提出购并案时，态度很有礼，但是他自己却有受辱之感，不过在麦尔克的鼓励下，购并案成交前，艾利斯跟福林又开了四、五次会议。艾利斯当时年轻、自信，且“影迷影带出租店”的规模还比“百事达”大，所以尽管他知道伟恩他们是强劲的对手，但并不意味他会向伟恩他们弃械投降。艾利斯的律师和朋友都劝他不要进行这个购并案，艾利斯说，“其实我们当时并不需要伟恩他们，而是他们需要我们公司，我想，伟恩以前可能从来没有过这种处境。但是伟恩人已经在枪口下了，因为‘百事达’1986 年亏损 300 万美元，所以他一定要有些成果才行。”

先前在影带出租业，并没有真的进行过购并案，所以也就没有什么标准可循。艾利斯回道：“这个案子基本上就是我们出价钱，他们订条件。”某个星期六，伟恩和他爸爸哈利（哈利拿脚来量出租店有多少平方英尺）、裘·柏克一起飞去参观现场，柏克则大致计算了一下。伟恩对艾利斯所提出的价钱并不满意，但是这起购并案仍于 1987 年 5 月成交，总成交值约为 1700 万美元的现金、股票和购股证。艾利斯说：“伟恩很明白的表示，他对这次购并案的结果并不满意。”多年后，艾利斯这次所拿到的价钱，仍然是影带出租业有史以来最高的一次。有好几年，福林还一直听到大家对“影迷影带出租店”这个购并案，伤痛的叨念着。福林说：“百事达当时真的需要一次购并，好强化公司的实力，如此才能在市场上跟别人竞争，推动其他的计划。

其实我不觉得这个购并案不好，只是它可能不是一桩最棒的交易就是了。”

但是像伟恩这种谈判时一贯很强悍的人，是不会喜欢自己屈于劣势的；而艾利斯也为先前的高姿态，付出昂贵的代价，艾利斯为“百事达”工作快两年半后，终于无法再支撑下去，最后于1990年1月辞职，但是他只能拿走他原来股票购买权的一半；股票购买权是公司让员工可以特定价格购买公司股票的权利，也是“百事达”薪资制度的一大关键。虽然伟恩允许公司其他主管后来以任顾问或透过别的安排，以继续享有“百事达”的股票购买权，但他觉得对艾利斯不负有这样的义务。艾利斯宣布他想辞职的一星期后，他跑去和伟恩谈股票购买权的事，伟恩告诉他，一旦他辞职，就不再享有任何股票购买权。于是艾利斯被迫得丧失一半的股票购买权，损失达好几百万美元。

后来“百事达”的其他主管就常以艾利斯这起事件为例，指证伟恩强悍的行事作风。艾利斯对此事并没有多说什么，但证实确有此事，他说：“伟恩觉得我已经得到我应得的，但我个人对此事的理解是，我觉得我是故意给踢掉的，对我并不公平。”艾利斯说，之后他从来没有跟同住罗德岱堡的伟恩提起这件事，他说：“我们俩再没有提起这件事，我们都自有分寸。”

而“电影迷影带出租店”购并案谈判进行的同时，“百事达”

内部两派人马的冲突则越演越烈，伟恩也知道公司内部紧张情势日渐升高。库克抱怨麦尔克对影带出租业一点都不了解，但又老爱出主意，例如，有一次麦尔克建议让影带出租店贩卖“戈帝华”巧克力，因为这两者的高消费群是同样一群顾客，但库克却觉得这个主意实在很荒谬。有一次开会，气氛剑拔弩张，唐·福林建议让影带出租店的经理要为预算负责，令库克非常光火。影带出租店的经理唯一要负责的只有人事，而这也是库克原先所设计的经营观念。

对安德森而言，“电影迷影带出租店”购并案是最后导致他爆发的原因。他觉得伟恩购并这些小型影带出租店，会贬低“百事达”的经营观念。同时，“安泰克”这家经营条码标识技术公司，正需要更多资金。但是，伟恩拒绝再拿钱出来投资“安泰克”，并同意以当初“百事达”投资到“安泰克”的150万美元，把“安泰克”卖给库克和安德森。安德森在那年的三月中旬自“百事达”辞职。库克则又当了一个月的“百事达”董事长，但是，库克最后还是受不了。

伟恩想说服库克留在“百事达”，因为他自己已经有稳定的服务业公司——除虫、维护草坪、瓶装水的生意，而且正忙着把这些公司整合起来，准备让公司公开上市。伟恩当时正和证券承销商在谈“美国服务公司”的事宜。在这个当口，伟恩不想再去烦恼“百事达”的问题。

但是库克辞意甚坚。因为他相信伟恩、麦尔克及福林购并其他影带出租连锁店的作法，会贬低“百事达”的经营观念，而且他们急速扩增旗下影带出租店的策略，会让公司落到债台高筑的下场。库克已经从这个惨痛的经验学到教训：千万不要让别人来掌控公司的经营；而且他不想再次重蹈覆辙。自伟恩及其合伙人买下“百事达”后，“百事达”的股价已经涨了不止一倍，所以库克想见好就收，趁现在拿钱走人。伟恩挂掉电话后，很快地打电话到贝拉德家里。贝拉德为伟恩经营旗下服务业公司时，立下汗马功劳，并且很快学会伟恩式的谈判技巧，所以相当赢得伟恩的信任。现在，贝拉德已经是协助伟恩把“百事达”经营成一家价值26亿美元上市公司的大功臣，并在

七年后，成为全球属一属二的娱乐企业的总经理。伟恩在电话中告诉贝拉德备好公事包：“赶快准备好，我们现在要去达拉斯。”

* * *

库克离开“百事达”之前，伟恩就希望能为“百事达”找到其他的主管，但现在他已别无选择，他自己得接任董事长的位置。伟恩希望“百事达”能顺利地渡过这段过渡期，伟恩要求免林顿·爱伦留任公司董事，爱伦马上就答应。爱伦是个身材高大、生性开朗的人，很喜欢钓鱼，后来也和伟恩成为朋友。（爱伦的新英格兰口音，总是在名字后面加上“■”的音，所以他每次叫伟恩都叫成“惠善革”。）

伟恩同时也劝库克继续留任“百事达”的董事及创始人，他说，“大卫，为什么你不能像‘肯德鸡，的山德斯上校呢？以后大家会永远记得你是‘百事达’的创始人。”但是库克拒绝伟恩的提议，他只是说：“我要离开公司。”几年后，库克承认，如果“百事达”是由他主导，绝对不可能有今天的规模，他说：“我想如果是我经营的话，‘百事达’现在可能只会有 2500 家影带出租店，我永远都不可能像伟恩一样，出去抢占市场，我绝对做不到。伟恩已写下购并公司的新史，他简直就是个魔术师，是个举世少有的购并奇才，他扩张‘百事达’的本领是我所望尘莫及的。”

1987 年 1 月 23 日，“百事达”公布其第一次转亏为盈的营运季报：盈利 39.7 万美元。库克走之前，他和公司的主要成员开了个会议，说明公司主管阶层的变动情形。当时气氛迟滞，令人颇不舒服，尤其对那些一向效忠库克的人而言，更是难受，但是伟恩也不好过。库克告诉他们：“我要离开公司了，这位是我们公司的新任董事长，他的名字叫伟恩·惠善佳。”

六 快速前进

1988年的“录影带软件商协会大会”于拉斯维加斯的希尔顿饭店举行，大会的第二天，只见现场群众交头接耳，议论纷纷。从1980年初期草创以来，“录影带软件商协会”一直是抗衡好莱坞决意扼杀影带出租业一股强有力的力量，而且该协会近年来亦发展蓬勃。今天大约有12000名影带出租业的代表参与这个盛会。虽然并非心甘情愿，但是好莱坞终于还是体认到“录影带软件商协会大会”是其行销的绝佳良机，所以便不惜以宴会及名流来款待大批的影带出租店业者。今年，有喜剧名星杰·李诺的表演，引爆观众笑声，晚餐则有歌星娜塔丽·高（Natalie Cole）的轻声吟唱，而颁奖晚会则由印象画派画家李奇·李托担任司仪。其他还有影歌星如安滇拉·兰斯柏莉、莎莉·麦克琳及罗礼士（Chuck Norris）亲临展览会场，棒球名人威利·梅斯和派特·罗斯亦来到现场，而迪士尼影业当时的董事长杰佛瑞·卡赞柏格则到大会进行主题演说。

但是8月9日星期二早上，众人真正好奇的焦点则是影带出租连锁业的新贵——“百事达”及其董事长；而这位董事长的姓还没人知道怎么念哩。伟恩·惠善佳已经重写了影带出租业——这个一向以小型企业主力主体行业——的经营史。伟恩接手“百事达”16个月以来，“百事达”购并了两家影带出租连锁店，旗下影带出租店的总数已超过250家。少校影带出租店，该公司共有175家连锁店，大部分皆属加盟的超级影带出租店。到底谁是那个把小型垃圾处理公司变成废弃物管理公司大企业的奇才呢？他会在影带出租业重演这出精彩的经营传奇吗？

“百事达”的主管们依序鱼贯地走进大会会场，他们一律穿黑西装、白衬衫，打领带，和其他身穿马球衫和聚酯纤维质料的人群相比，分外显眼。伟恩在前排中间的位置坐下，自己也很好奇他的行销主管汤姆·葛鲁伯（Tom Gruher）等会儿的演讲会说些什么。葛鲁伯曾在“麦当劳”担任过18年的行销主管，伟恩是在一年半前，把葛鲁伯拉到一切尚未上轨道的“百事达”工作。当时伟恩诱引葛鲁伯的一项技巧是，刺激葛鲁伯的野心，他告诉葛鲁伯，如果他加入“百事达”，“百事达”一定会飞快成长，成为业界一股不可忽视的力量，不久的将来，葛鲁伯就到“录影带软件商协会大会”演讲致词。

这时灯光暗了下来，葛鲁伯走上讲台。葛鲁伯的演讲辞藻华丽，用了很多录影带和幻灯片来辅助说明。此次演讲的目的，是将影带出租的行销和汉堡的行销相类比，但是最后却变成冗长的“百事达”广告行销。葛鲁伯一再强调“百事达”以儿童及家庭为重的行销主题。他先放了一段以“哇！真的很不一样！”为广告口号的电视广告。他还拿“百事达”光亮、洁净的外观和其他肮脏、暗淡、凌乱的影带出租店的照片相比较。但最具决定性的作法是映出速食业先驱，“麦当劳”传奇老板雷·克拉克和伟恩·惠善佳的巨幅照片，赞扬这两位是美国企业界的经营巨人。

这时，在场群众的嗡嗡耳语，渐渐地变成清楚的嘘声，甚至有几位观众走出会场。他们心想，这些人以为他们是老几？居然敢威胁我们，要把我们赶出影带出租业？还告诉我们怎么经营影带出租店？伟恩这时很尴尬，尤其感觉到现场群众敌意益发明显后，更形不安。有些“百事达”的主管看到这个情形亦畏缩了起来，而一些新近被“百事达”购并的影带出租业者，则拿掉“百事达”的臂章。这次演讲是影带业少见的冲突场面，许久后其影响仍

然余波荡漾。

之后，影带出租业的一些刊物则评论，葛鲁伯那次的演讲对影带出租业者，具有振聋伐聩的效果。有些竞争对手事后还引用该演讲内容，以刺激自己改善其业务与客户服务。但在演讲当天晚上的招待会上，群众的批评仍以负面居多，让伟恩心里有点担忧。或许他先前应压低葛鲁伯的行销气势；或许他们根本就不应采取这样的行销策略。他们明白地对大家表明，他们已站在影带出租业的行销前线，想扭转这一切已经大迟了。透过葛鲁伯的演讲，“百事达”和伟恩已对整个影带出租业丢下战书，“麦当劳”与“百事达”的类比已定，伟恩意图征服影带出租业的名声亦已传出，现在已经无法回头了。

建立连锁管道

1987年4月，“百事达”的创始人大卫·库克匆忙的离开“百事达”，带走“百事达”影带出租连锁店的大部分主管，当时“百事达”的经营仍未上轨道，而且伟恩也无意全职经营“百事达”，他一直告诉麦尔克：“我只当‘百事达’的董事长一阵子，以后我们会找到合适的人来接任。”

但是麦尔克可不这么想，他说，“我们从来没有想过要找人来接替伟恩的董事长职位；他自己可能有这样想过，我可从来没有。”从一开始，麦尔克就觉得伟恩是激发“百事达”潜能的最佳人选。他们三个投资人对于谁来担任“百事达”的董事长，从来没有意见相左过。福林那时还是废弃物管理公司的财务执行长；麦尔克则扮演居中的桥梁，开始了解影带出租业，并且有丰富的管理及商业经验，但是他也从来没想到要担任“百事达”的董事长。

当时，伟恩觉得自己首先应该做的就是多了解影带出租业。他告诉麦尔克：“好吧，既然我们已经在这行了，我们就该多了解这个行业。”伟恩自己研究任何事，一定做得很彻底，所以当他发现贝克他们在影带出租业只有加盟的身份，并没有深入这个行业时，心里不禁一阵宽慰。

于是伟恩和麦尔克跟废弃物管理公司请了几天假，一起登上李尔喷气机，飞至全美各地参观影带出租店。他们发现，除了少校影带出租店外，大部分的影带出租业者都认为，超级影带出租店的构想并不可行。因为这是一个讲求热门的行业，只有最近上映的新片会吸引顾客上门，既然如此，何必浪费空间、租金和库存成本，来维持一家有八千到一万卷录影带的超级影带出租店？伟恩回忆道：“我们所参观过的出租店，每个人都告诉我们，超级影带出租店的经营构想是行不通的。但是等参观结束登上飞机后，我们再仔细阅读手边的数据，却发现大型影带出租店的经营构想，一定行得通。”

在广纳业界反应的同时，伟恩还得消除自己对这个行业的疑虑。根据他最初对这个行业的了解，自己并不是很有信心。五月时，他和一群在大卫·库克时期就已大举投资“百事达”的投资人开会。当时是由在库克—安德森时期就已进入“百事达”的契克·马下负责处理公司与投资人的关系，以及公司其他工作。马下安排投资人与伟恩在达拉斯的特透溪大庄园举行早餐会议。投资人中包括早年为“电子资讯系统公司”的成员、现力达拉斯工业巨子的汤姆·马奎兹；电子资讯系统公司及其他公司的发展，让电子资讯系统公司创始人罗斯·培洛大赚一票。虽然“百事达”后来成为非常成功的大企业，但是公司投资人与伟恩第一次会议的气氛，却叫人难以心安，马丁回忆道：“我为伟恩一一介绍完公司的投资人后，伟恩就看着大家说道：‘如果我

以前对这个行业的了解，有现在这么深入的话，我绝对不会投资这个行业的。”就马丁个人的经验，此次会议的目的应该是加强投资人对公司新管理阶层的信心，但是伟恩所说的话，却非常令人泄气。伟恩当时说：“公司的经营构想很好，但是我们并没充分能力来完成这样的计划。坦白说，我觉得公司现在的股价太高了。”之后，伟恩开始对投资人说明公司未来的营运计划，好让公司的股价能名实相符。马奎兹对那次的会议亦记忆犹新：“当时伟恩所提出的所有计划，他后来都一一做到了。”他认为伟恩是一个有着“超乎常人的常识，务实、不多废话，是个不人为障碍所阻挠、心无畏惧的人。”伟恩对马奎兹及其他投资人信誓旦旦他说道：“如果我失败了，打电话找我负责。”七年后，“百事达”被“维康”购并，马奎兹说：“这几年来，我打过几次电话给伟恩呢？一次也没有。”

几星期后，伟恩在六月初打电话找曾任“百事达”董事的克林顿·爱伦。他忧心忡忡地告诉爱伦：“我现在手边有一些数据，我觉得我们犯下大错了，公司现在的业绩糟透了。”当时他们两人都不了解春、秋季是影带出租业的淡季；春季时，大家都忙着从事户外活动，秋季则是新电视影集上映的季节，所以影带出租业会比较冷清。但对伟恩而言，这简直就是世界末日。伟恩语带忧虑地告诉爱伦：“或许这是影带出租业的特性，或许我们应该撤出这个行业。”爱伦当时也不知道影带出租业有淡、旺季，但是他还是努力建立伟恩的信心：“我们先冷静下来，观察一段时间后，再看看情况。”几个星期后，“百事达”营运又恢复正常。

六月，伟恩以董事长身份与公司投资人开过会后，接着举行加盟商会议。当时有一百名公司的员工及加盟商登上一艘租来的游艇，沿着内河水道一路而下，穿过错综复杂的运河河道（这些河道为罗德岱堡赢得“美国威尼斯”的美名），最后停在伟恩那栋优雅的西班牙住宅前。虽然伟恩当时对“百事达”的经营仍心有疑虑，但是他在对加盟商说明公司未来成长规划时，可没有显露出丝毫痕迹，在库克—安德森时期就已买下“百事达”在曼菲斯及纳许维尔经营权的佛烈德·蒙大席三世回忆道：“我记得当时是在‘玛利特港海滩饭店’开会，会后走出来发现所有的电话都被占满了，每个人都急着打电话给他的股票经纪人买进更多‘百事达’的股票，因为我们百分之百相信，我们要发了。我当时有两家‘百事达’影带出租店，生意不错，但是大家都认为，如果想赚更多的钱，就要投资‘百事达’的股票。”

同时，对那些在库克时期进入“百事达”的主管而言，伟恩接管“百事达”后，他们必须马上面对全面的公司转型。契克·马丁说：“在很短的时间内，公司的营运从快速成长变成光速扩展。”马丁对于伟恩、麦尔克、福林把家里电话告诉公司主管，而且下令有必要时得打电话通报他们的作法，印象相当深刻。马丁人很亲切，常面带笑容，也很乐于助人，他很快地发现新老板一个很独特的个性；而伟恩这个个性也是过去曾与伟恩共事，以及后来新进员工都会发现的待质，马丁说：“伟恩是我曾效命过的老板中，唯一一个从来不会满意你工作成果的人。他会说：‘你这件事做得很好，现在进行另一件工作。’他真的绷得很紧。”

马丁曾有过许多不同领域的工作经验，例如资讯管理、处理投资人关系等，而像他这样的主管，在伟恩接手“百事达”后，便突然要同时负责好几个部门的工作。在伟恩的命令下，马丁的第一项任务就是整理“百事达”的每月营运总报告——“蓝皮书”。这份蓝皮书是该公司业务的大要说明，举

凡“百事达”所出租的影片、影带出租店的数目，以及出租店地点等，皆涵括在内。伟恩需要这些资料，这样他才能让投资人及华尔街知道“百事达”的营运状况。伟恩和麦尔克参观过别的影带出租连锁店，完成客户需求分析后，他们得出一个结论：反对超级影带出租店构想的人错了，而且“蓝皮书”亦支持此一论点。伟恩说：“有一天我们突然领悟到‘百事达，拥有绝佳的经营构想。”而伟恩也马上意识到一个事实，他说：“我们最好加紧努力，在别人发现这个道理前，大举进行超级影带出租店的经营构想。我们动作要快。”

建立管理团队

我们往往过度滥用“企业家”这个字眼，来形容许多具有商业特长的人。如果“投资人”是光谱的一端，“履行者”在另一端，“创新者”居中，则大卫·库克和伟恩·惠善佳就分别代表两种极端的类型，交集于中间。库克是一位投资人，也是一个创新者；伟恩则是一位创新者及履行者的混和体。曾与他们两人共事过的“百事达”加盟商雷·史耐德这么形容伟恩：“伟恩很能充分运用别人的点子来实现计划。”事实上，伟恩常常利用别人所创立的公司、技术、及系统，并想出新的方法来管理，将其整合连接起来，发扬其优势。引见伟恩进入“百事达”的史卡特·贝克就曾这么告诉《新迈阿密》杂志：“并不是说伟恩能让他所接触的所有事物，皆能点石成金，而是他有那样的聪明才智，选出具有点石成金潜力的行业。”伟恩当时明白，成长是“百事达”得否成功的关键，而且必须不计代价，达到这个目标。当时“百事达”需要开设新的影带出租店，买下现有的连锁店，巩固公司的营运，在市场上占有相当规模，并以广告策略，抢攻一批忠诚的“百事达”持卡客户。

伟恩逐渐增加对“百事达”经营管理的介入，常常搭乘他的喷气机飞到达拉斯工作。罗伯·卡索贝利仍留任营运单位的资深副总裁，负责处理公司日常运作，卡索贝利和马了是库克—安德森时期唯一留下的两名主管。此外，伟恩指派贝拉德和裘，柏克暂时驻在达拉斯，其任务是作出财务报告及合运预估，这项工作一直到“百事达”达到他们所满意的成长曲线才停止。伟恩需要这些数据报告以取信华尔街，进行内部规划，并稳定自己的信心。几个星期后，伟恩和福林劝服心不甘情不愿的贝拉德，接任“百事达”财务执行长一职。经过一个星期的拉锯战后，伟恩走进贝拉德的办公室，直接告诉他，“我给你这样的条件，你现在到达拉斯去当‘百事达’的财务执行长，等‘百事达’搬到罗德岱堡后，你就可以回来。”裘·柏克则担任公司的主计长。

伟恩很清楚自己了解哪些领域，他知道如何以购并来推动公司成长、如何管理快速发展的企业、设立区域运作中心，他还知道如何诱引华尔街。但是他不懂零售业，不了解影带出租业，也不熟悉房地产、地点选择或顾客行销、加盟这些东西。但是至少他知道自己不懂。他的首要目标就是找到有这方面经验的主管，并且说服对方采信他的构想。

伟恩需要行销方面的专家，以前他从来没有经营过消费性产品公司。废弃物管理公司不需要费心以华丽的电视广告和商品意识来行销，而废弃物管理公司之后伟恩所经营的服务业公司，也是和废弃物管理公司类似的行业。这些皆属奢侈品变必需品的行业，其特性是：只要你服务好，别人就愿意付钱给你。但“百事达”则是完全不同的挑战，直觉上，伟恩知道“百事达”必须变成一个品牌，也必须和市场上其他以小型家庭式经营为主的影带出租

店连锁店，作一区隔。伟恩仍然视影带出租业为一种租赁行业，和废弃物管理公司的性质颇为类似。不同的是，废弃物管理公司出租的是垃圾集装箱，而“百事达”出租的是录影带。随着“百事达”从出租业公司，转变为零售业公司，最后成为娱乐业公司的同时，伟恩的看法亦不断修正：但是伟恩一开始的本能仍然是正确的——“百事达”以出租为核心业务的原则，始终不变。

伟恩同时也表现出一位企业家所罕有的特质。大部分眼光准确的投资企业家和创新企业家，大抵缺乏良好的管理能力，也没有把构想变成获利丰厚企业的敏锐商业才干。企业家们能洞见先机，但是他们不能信任别人来帮他实现理想。可是伟恩却兼具两者的长处，尽管他觉得经营企业较具创意与乐趣，但他永远都会紧紧地掌握商业的基本运作原理。麦尔克说：“伟恩是个以企业经营为导向的人，不过他也很擅长处理生意，让交易顺利完成。”除此之外，伟恩亦非常愿意、甚至会热切地去运用别人的专长。经营“百事达”时，伟恩不仅知道他需要哪些管理才能，他也了解必须付出多少代价才能广征贤才。

麦当劳式的百事达

1987年9月29日，伟恩和汤姆·葛鲁伯在玛利特港海滩饭店碰面会谈。葛鲁伯有着一头旁分的栗棕色头发，戴着一副飞行员眼镜，遮住他灰绿色的双眼。葛鲁伯在明尼亚波里斯出生、长大，他父亲在当地经营了一家中型的广告公司。自明尼苏达大学毕业后，葛鲁伯一开始到一家广告公司上班，没多久后就进入麦当劳。任职麦当劳期间，葛鲁伯因职务所需，常到世界各地出差，到处向世人宣扬这个速食业巨人对家庭及健康生活的热切理念，但自己却一直过着单身的生活，1977年，葛鲁伯的生活出现重大的转变——他结了婚，后来还生了两个孩子。因为葛鲁伯很晚才有家庭生活，所以这份迟来的幸福，加上他在麦当劳18年所受的观念影响，使得他狂热地力陈以“家庭”为“百事达”的行销主轴。葛鲁伯这样的主张相当吸引伟恩，但却让“百事达”别的主管颇为困扰。

透过这次与葛鲁伯的早餐会议，伟恩上了他的第一堂消费性产品行销课程。由于急着运用这位行销主管的专业能力，所以伟恩请葛鲁伯帮他规画出行销部门的职责及功能。于是葛鲁伯就随手在杯垫背面，依据麦当劳行销部门的组织架构，画出一个行销部门的职责功能。葛鲁伯一一说明此行销部门的职务功能划分，包括一名资深行销副总、一名广告副总，以及一个涵盖推广、公关及商品销售等功能在内的办公室，影带出租业最早的行销方向是强调新类型影带的销售，葛鲁伯告诉伟恩，要推动影带出租业的行销，并不是一五一十地在“百事达”炮制一个和别家影带出租连锁店一样的行销部门，而是要学习麦当劳的作法，突显出“百事达”的形象。葛鲁伯说：“伟恩会重视上述的行销策略，除了专业上的考虑外，还顾及这项作法对外界，尤其是华尔街所代表的新闻价值。”事实上，对记者和分析家而言，将“百事达”与麦当劳相比较的作法，确实是个很容易理解的类比。

当时伟恩告诉葛鲁伯：“我们没办法请那么多人，你得一个人负责所有行销部门的工作，你知道吧？”葛鲁伯则回答：“可是我很快就需要这些人手。”“我需要一个能让‘百事达’建立起整体行销结构的计划，而且这个计划要能在短时间内，就把一家小公司变成一家很大规模的全国性公司，甚至

是国际性的公司。”“你所谓的短时间内是多久？”“嗯，几年的时间。”伟恩说。“你不可能在几年内就达到这样的目标。”葛鲁伯摇头说道，“麦当劳花了好多年的时间才有这样的行销体系。我刚刚所提出的行销部门，是一个企业花二、三十年的时间才累积出来的成果。”

伟恩则告诉葛鲁伯：“我们一定要火速推动公司的营运，因为影带出租业并无任何独特不可取代之处。”后来每当伟恩要刺激“百事达”飞快成长，这句话就成为不断重复出现的老调。伟恩说：“任何人都可以抄袭我们的经营手法，所以我们一定要抢得先机，成为第一家专营超大型影带出租店的业者，否则一旦别家也介入，竞争就会更激烈。我们一定要把‘百事达，经营成影带出租业的代名词，你愿意帮我达到这个目标吗？”

结果伟恩没等葛鲁伯回答就又问他：“请把你以前的经验告诉我，”于是这个原本预定为一小时的早餐，延长为两个小时，葛鲁伯则以另一张茶杯背垫为伟恩说明品牌建立计划，而这个计划是依据他过去到 14 个国家推销“麦当劳”而拟出的。葛鲁伯先把“百事达”影带出租店设计出一套广告，然后再增加电台广告、戏院广告，以及电视广告。葛鲁伯还向伟恩说明了麦当劳的加盟店，对整个麦当劳体系在广告计划方面的贡献。葛鲁伯回忆道：“伟恩一直没有打断我的说明，他只是静静地听着。他整个人听得入迷了，因为他知道我所提出的计划，完全符合他原先的期望，不同的是，听完以后，他了解如何进行。”

之后，伟恩就为葛鲁伯描绘出“百事达”未来的经营远景。伟恩知道葛鲁伯是他所要的人才，所以现在他得先说服他到“百事达”这家潜力雄厚的小公司任职。金钱方面的诱因当然是吸引要素之一，但是伟恩知道要劝服葛鲁伯，其关键处在于针对其自我成就感下手，伟恩问葛鲁伯：“你知道什么是 VSDA 吗？”葛鲁伯摇头说不。

“VSDA 为一产业团体，全美共有 2.5 万名影带出租业者，其中大多数业者加入 VSDA——录影带软件商协会，这个协会就有如全国餐饮协会一样。如果你加入‘百事达’，有一天你将会到拉斯维加斯参加 VSDA 年会，代表‘百事达’为全场来宾进行主题演说，因为‘百事达’一定会成为影带出租业的翘楚。”伟恩这样的预言，和他在接手“百事达”初期所提出的其他预测，后来皆一一兑现。

第二天，葛鲁伯再次与伟恩碰面。当时葛鲁伯如果要到“百事达”工作，则其薪资足足减少 60%，而伟恩则须给葛鲁伯“百事达”的股票认购权。雷·克拉克（Ray Kroc）是主导麦当劳跃升为速食业霸主，并重塑美国人饮食习惯的传奇人物；葛鲁伯过去曾在雷·克拉克手下工作过一段时间。对葛鲁伯而言，雷·克拉克和伟恩·惠善佳两人起码有一项共通点，而此共通点在葛鲁伯与伟恩第二次面谈时，就已清楚浮现。虽然两人建立企业王国的途径迥异，但是“他们都是掌握鼓动他人秘诀的高手。伟恩真的有这个本领，不管是一对一的面谈，或是面对一群人的谈话，也不管谈的是最近的运动节目、‘百事达’、‘百事达’的服务，或是公司的一项新设计，他都能够鼓舞、激励起大家高昂的兴趣，我们第二次碰面时，他就是对我发挥同样的影响。他先激起我对‘百事达’的兴趣，再为我描绘出‘百事达，未来的展望。虽然他当时的目标，已超乎常理，但是我仍然相信他所提出的计划。因为即便他所提出的预期目标只有 25% 能实现，仍然是个很庞大的案子，而且必然是份充满乐趣的工作。”事实上，伟恩对“百事达”股票的预估，比原先所

梦想的目标，更为丰硕。

搜寻据点

为能早日在自己的故乡罗德岱堡打响“百事达”的名气，伟恩要唐·史麦力和他爸爸“哈利伯伯”在南佛罗里达找到“百事达”影带出租店的开店地点，并负责开设几家新影带出租店。唐·史麦力曾为伟恩的瓶装水及其他公司，负责行销及业务方面的工作，但是他和哈利先前都没有零售业、地点选择或影带出租店方面的经验，于是两个人就开着哈利那辆银色的凯迪拉克，带着一堆地图和人口分布方面的资料，在一名地产经纪人的协助下，奔驰于南佛罗里达一带，寻找合适的开店地点，并且很快便在此地开了十家“百事达”直营的影带出租店。

不过，伟恩了解他自己需要一位专精地点选择及营造方面的专家。于是伟恩向葛鲁伯求援，后者在推动麦当劳国际化方面有多年丰富的经验，建立了可观的人际资源。葛鲁伯建议伟恩去找另一位曾任职麦当劳的资深专业人才——陆奇·萨凡尼斯基（Lujgi Salvaneschi）。

萨凡尼斯基是意大利移民，早在麦当劳草创之时，就已经在麦当劳作事，后来经由不断地努力，成为地产方面的专家。他曾就读梵蒂冈的拉特兰大学，最后取得该校的法律博士学位，由于其行事有时颇富哲理，所以麦当劳的同事便帮他取了一个绰号——“教授”。他是在1959年移民到美国，最早是在麦当劳位于伊利诺伊州葛林爱林的一家餐厅工作。

1961年，雷·克拉克派萨凡尼斯基到加州去管理麦当劳在当地一家分店。

1964年开始参与麦当劳新店选择的开发任务，1969年，主掌麦当劳地产采购部门。从1969年起，在萨凡尼斯基的主持下，麦当劳开始以惊人的速度成长，在这段时期，共开了5000多家分店。

1983年，他加入肯德基，担任该公司的顾问，同时还在学校教书，过着比较舒适悠闲的生活。

在伟恩的要求下，葛鲁伯打电话给萨凡尼斯基；但是萨凡尼斯基坚持他正过着快乐的退休生活，并任教于路易斯维尔大学，葛鲁伯仍极力鼓吹萨凡尼斯基来罗德岱堡看看，因为“百事达”在路易斯维尔并没有开设任何影带出租店。后来，萨凡尼斯基跟伟恩碰面，但是对伟恩的经营构想，并不是很有兴趣。葛鲁伯回忆道：“萨凡尼斯基越是拒绝，伟恩就越想延揽他到‘百事达’。陆奇并不是故作姿态，他是真的不想到‘百事达’，但是这样反倒让伟恩更想争取陆奇。”最后，多次讨论后，萨凡尼斯基同意担任顾问一职。有一次“百事达”在达拉斯举办研讨会，伟恩便询问吉姆·艾利斯对萨凡尼斯基的看法；吉姆·艾利斯是“百事达”所购并的第一家影带连锁出租店——“影迷影带出租店”的创办人。伟恩在做决定之前，通常都会检测一下自己的想法，询问别人的意见。毕竟，艾利斯已是影带出租业的老手，曾开设过28家影带出租店，而且当时还掌管一个营业区的营运，大力推动“百事达”的扩充计划，艾利斯这么告诉伟恩：“做你该做的事，不过一定要把他延揽到‘百事达’。”这和伟恩的想法不谋而合。

1987年圣诞节后的第一天，伟恩和玛蒂到他们在北卡罗来纳州的新房子去度假。其实，伟恩很不喜欢冬天跑到北卡，但是因为玛蒂坚持要去，伟恩就只好听命。夏天的时候，伟恩很喜欢来北卡玩，但是冬天来此地，除了

滑雪外，并无什么娱乐；伟恩觉得，如果要滑雪，应该到科罗拉多才对，结果，那次度假，他带了三、四个公事包去，整个假期一直忙着看“百事达”的营运数据统计。伟恩越看这些数据，越发同意麦当劳这家老牌零售业者对开店地点的看法。“百事达”绝对需要萨凡尼斯基这样的人才，而伟恩也下定决心，一定要把萨凡尼斯基找进“百事达”。那年的12月30日，伟恩致电萨凡尼斯基，告诉萨凡尼斯基他想过去拜访他，而且他会在第二天早上八点和萨凡尼斯基一起吃早餐。（也就是说，伟恩必须在除夕那天一大早五点半就赶到机场，才能在预定时间赶到路易斯维尔。但是伟恩这时候本来应该和玛蒂一起度假的，不过玛蒂已经习惯伟恩这种高度紧张的工作压力了。）伟恩和萨凡尼斯基在靠近路易斯维尔机场的“东方主管屋”碰面，萨凡尼斯基看到伟恩后问伟恩：“你想谈些什么？”“陆奇，我这次来是希望你成为‘百事达’全职的工作人员，而且除非你答应我，否则我就不走。”

萨凡尼斯基马上一口回绝：“不行，我绝对不会答应的。我现在已经退休，而且我太太身体也不太好；此外，我大半辈子的时间都在世界各地出差，所以我现在想多陪陪拉诺。我们两个人年纪越来越大了，如果我又常常不在家，对我们夫妻两人都不公平。”伟恩听了便告诉萨凡尼斯基：“两年，只要给我两年的时间就好。”“不行，我不能答应你。”这场早餐会后来延长至午餐，伟恩和萨凡尼斯基还没谈完。伟恩对萨凡尼斯基解释他是怎么接手“百事达”，但却又不知如何经营影带出租业，也不懂房地产，对零售业更是一窍不通。这是典型的伟恩式说法：他态度真诚，但又故意引起萨凡尼斯基的同情心。

“我对开店地点一点都不懂，所以你能帮我推动这方面的工作吗？”伟恩这么问萨凡尼斯基，但是萨凡尼斯基再一次拒绝伟恩的提议。之后，伟恩拿了一张纸，开始说明他心里的构想，比方，他们想开多少家影带出租店，这些影带出租店会带来多少盈余，而这些盈余又会如何反应在上扬的股价上，以及“百事达”的股票会如何除权，然后再上扬，接着再引申到萨凡尼斯基会得到多少股票认购权，而这些股票认购权在不同情况下，会有多少价值等。萨凡尼斯基到现在还保留着伟恩当初所写的这页纸，他回忆道：“伟恩最后算出一个很惊人的数字，而最后的成果，真的符合伟恩所预估的数字，事实上，比原来所预估的还要多。”除了股票认购权所将带来的巨额财富外，有机会经营“百事达”这样的公司，亦让萨凡尼斯基颇为心动。萨凡尼斯基认为这不仅仅是经营一家公司，更是塑造影带出租业经营型态的机会。和伟恩、葛鲁伯一样，萨凡尼斯基亦支持“百事达”以家庭为需求的经营策略，或许他的立场更坚定，因为透过“百事达”的经营，他可以改善一个原本给人肮脏印象的行业，建立一个名实相副的影带图书馆；而这样的构想，非常符合萨凡尼斯基对文化及教育方面的理念，他说：“我当时真的完全被伟恩所提出的构想所吸引。他知道我能够帮他达成这理想，而我也知道自己真的办得到。”

到了下午五点，陆奇困倦地问道：“伟恩，我们还要这样耗多久？”伟恩只是一再重复：“除非你答应，不然我是不会走的。”最后，萨凡尼斯基终于说他会和他太太讨论这个问题。于是他们夫妻两个便在除夕夜吃晚餐时，讨论这个问题。萨凡尼斯基第二天打电话给伟恩：“好吧，我会到‘百事达’工作。”不过，一开始，萨凡尼斯基就明白地表示：他不会在“百事达”待太久。

猎人行动

透过伟恩、萨凡尼斯基、葛鲁伯、及“猎人公司”等管道，“百事达”其他主管阶层的成员，一一入列；有时候，则是在参访“百事达”影带出租店时，找到适合的人选。早期的经理人员中有一位是盖瑞·韦伯（Gerry Weber），韦伯先前曾在罗德岱堡经营过酒类生意，但后来与合伙人失和，便把公司股份转卖出去。韦伯是个音乐、电影迷，曾去过好几家“百事达”设在南佛罗里达的影带出租店，也知道伟恩正想大举推动“百事达”的业务，于是他在1987年的夏天，自己打电话给伟恩，向他毛遂自荐。他告诉伟恩他很喜欢“百事达”的影带出租店，希望有机会能利用自己零售业方面的经验；到“百事达”工作。伟恩的回答是：“我不知道你来我们公司会担任什么职务，不过我们可以下起讨论、讨论。欢迎你加入我们的行列，我们一起看看怎么进行。”

韦伯记得他的家人一开始听到他要到“百事达”工作时，反应都颇为冷淡，因为伟恩过去经营垃圾业给人的不良印象，此时再次产生负面的影响。韦伯说：“我回家告诉我太太我要到‘百事达’工作，她把这个消息告诉别的家人，结果他们的反应是：‘盖瑞要去一家影带出租连锁店做事？他疯了是不是？他有没有搞错啊！’不然就是说：‘他要到伟恩·惠善佳的公司做事。伟恩是谁啊？就是那个废弃物管理公司的创办人吗！天啊，废弃物管理公司，就是那些黑手党啊。我的天啊，他要去跟黑手党做事！’大家的反应还真是叫人不相信。可是三、四年后，情况完全不同，大家的反应变成：‘你跟伟恩·惠善佳做事啊，太棒了！你在百事达工作吗？’坐飞机的时候，如果有人看到我的行李标签，他们就会说：‘你是百事达的员工’，然后他们就会马上拿出他们的‘百事达’会员卡。真是太惊人了。不管你去哪里，每个人都会掏出一张‘百事达，的会员卡。’”

“百事达”的经营团队是由伟恩一手建立起来，其成员背景不一，大多是来自成长迅速的公司：曾协助推动“费太太饼乾公司”业务的泰勒·迪凡（Taylon Devine）；从“无线电屋（RadioShack）”挖角过来的盖瑞·盖迪斯（Gerry Geddis）；专精加盟业务，先前曾受雇于约翰·麦尔克的律师——道格·凯尼（Doug Kinney）；1978年加入废弃物管理公司，担任该公司亚特兰大副总裁之前，曾主管“富国银行（Fargo）”装甲运钞车部门，后来于1988年3月进入“百事达”的巴伯·爵林（Bob Guerin）；先前曾和萨凡尼斯基共事于肯德基，后来在1988年8月加入“百事达”的菲尔·德麦那（Phil deMena）；还有之后几个月从对手依罗尔挖角加入“百事达”，并因其与电影公司的关系，后来被公司同仁称为“好莱坞先生”的朗·卡斯提尔（Ron Castell）。

虽然对一家小公司而言，这样的主管规模成本颇巨，但是伟恩相信有优秀的管理人才，才能推动公司营运成长，伟恩说：“如果你希望公司能快速成长，你就需要让优秀的主管一一就位。所以我们在业务成长到预定目标之前，就先找到这些主管人才。”但是，“百事达”飞也似地成长速度，让这些主管从来都赶不上进度。而“雇用最优秀的人才”便成了“百事达”内部的响亮口号。伟恩说：“当公司急速成长时，你就很难找到你信任，而且有足够的力量、经验来经营‘百事达’这种公司的人才，进来公司和其他人并肩作战。这和经营废弃物管理公司时是不同的。那个时候，我们的经营策略是

购并管理已上轨道的公司；而现在，我们得自己一步一步建立起一个庞大的企业。”

很多“百事达”的主管，尤其是那些打进公司“决策小圈圈”的主管，都是中产阶级出身，而且大都来自美国中西部。克林顿·爱伦说：“伟恩主管们的特色是，他们念书时大多是美式足球队队员，不然就是靠奖学金才能念书，而且童年时，连一块零用钱都没有。这种人才是伟恩所信任的人，而和这样的人在一起，他也比较舒服自在。这些主管对伟恩极度地忠诚。而且有时候，他们必须表现出这样的奉献精神，因为伟恩会测试他们对他的忠诚度。和伟恩共事，你必须放弃很多，才能一直待在这个主管团队中，还必须去没有人愿意去的地方，做没有人愿意做的工作，还要牺牲自己的家庭生活。这绝对不是寻常人做得到的艰难工作。在‘百事达’，没有所谓朝九晚五的员工或董事。在‘百事达’，没有准时上下班这种事的。”

1988年到1989年，“百事达”在罗德岱堡进行总部合并的计划，而这项计划对卡索贝利、马丁及其他不想离开达拉斯的人而言，乃意味其在“百事达”的生涯已到一尾声。而“百事达”疯狂的成长速度也折损掉好几位主管及地区经理。但是，伟恩终于完成心中一个心愿——他所需要的主管团队已一一就位，在他的领导之下，伟恩重塑了影带出租业的形态，并且建立起“百事达”王国。

延揽好手的诱因

为能以他所预期的速度，将“百事达”扩大到他心中的规模，伟恩知道他需要管理高手。但是到1987年年底，“百事达”仍只是一个年营业额4300万的小公司，请不起高薪的主管。伟恩一直认为，要让公司主管愿意为公司股东利益而努力，就必须让他们的想法和公司的股东一样。废弃物管理公司营运能如此成功的原因，也成为美国企业界主管薪资制度的一大关键——股票认购权。股票认购权可带来巨额的利益，有些高层主管其与股票认购有关的收入，甚至是其薪水的好几倍。不过股票认购权在正式生效并行使之前，有一段等待期。假设股价在这段时间上扬的话，该名主管就可以赚进股票认购权及该股票现行卖价间的价差。

和别的企业所不同的是，大部分公司都只将股票认购权保留给公司的高层主管，但是伟恩认为股票认购权不应仅发给公司的高层主管，还要发给其他主管人员，以及一般职员。

1987年，“百事达”的董事会开会投票决议采用股票认购办法，从此，股票认购办法便成为“百事达”薪资制度的核心设计。有很多主管自愿降薪，有的甚至降了60%，自愿到“百事达”工作，但是透过股票认购办法，他们不仅补回原来薪水的损失，还赚进更多的收入。不过伟恩谨慎地依据个人的职级，来设计股票认购权，有一次，贝拉德曾质疑伟恩这样的作法，但是伟恩告诉贝拉德，他这么做是故意避免主管“跑来‘百事达’工作，然后在我们决定进行股票认购权的前两天，拍拍屁股就走人，如果你有本事可以来‘百事达’，当一段时间的主管，那么你就有机会可以参加股票认购。”

一方面为了以身作则，一方面则对自己经营“百事达”，提高“百事达”股价回馈股东的能力有十足信心，伟恩担任“百事达”董事长的头三年，每年只领一块美金的薪水，但他选择参加股票认购。除了他自己在百事达股票、购股证上所投资的1750万美金外，股票认购让伟恩的辛苦付出，获得可观

的回馈——七年后伟恩卸任“百事达”董事长时，他赚进近六亿美金的收益。

许多主管很自豪他们公司所提供的工作机会，及雇用的员工人数。伟恩则很自傲，“百事达”为公司主管阶层制造了许多位百万富翁。伟恩除了让公司股东赚进巨额盈余外，还以高获利的认股办法，让“百事达”制造了十数位的百万富翁。

对吉姆·艾利斯及已利·罗森布拉特这些企业家型主管而言，他们从公司拿到股票以及股票认购权，以作为其将自己原先经营影带出租连锁店卖给“百事达”的交易方式，让他们仍有自己是为自己工作的感觉。艾利斯说，“我不是在为伟恩工作，我是在为公司的股票而努力。”而对那些习惯受较传统企业文化影响的主管来说，股票认购权则可激发他们的企业奋斗精神。契克·马丁就说：“我们都享有很好的股票认购权，而且我们一向也很独立，所以我不害怕告诉罗德岱堡的决策核心说他们已经够了，以及我自己的需要，而且我也不担心会被革职，伟恩了解一个道理：如果公司利用股票给予主管相当程度的财务独立，那么这些人就会成为很出色的管理人才。”

“百事达”总部设在罗德岱堡拉欧大道 901 号，总部里大家对股价上涨的兴奋情绪是很具感染力的，道格·凯尼说：“伟恩有两种激励我们的方法：一是以身作则，二是如火箭般窜升的股价，我们每个人都有股票认购权，我们以前总是一边走下大厅，一边举手击掌，大家都兴奋莫名。我们每个人一个礼拜工作七天，一年工作 52 个礼拜，但是没人有怨言。”菲尔·德麦那回想起 1988 年有一次和另一位“百事达”主管巴伯·爵林的对话：“我那时到‘百事达’，工作还不到六个月，有一次巴伯突然睁大双眼说道：‘菲尔’我们快变成百万富翁了。”巴伯这么说，简直就像如梦初醒一样。因为那个时候我们忙着开设新的影带出租店，公司股票的成交量一直暴涨。我们每个人都有很多的股票认购权，而且市场上对‘百事达’股票的买气亦一直很旺，所以我们突然理解到，只要我们坚守岗位，辛勤努力，最后，我们就会变成百万富翁。

奖金制度和股票认购办法最大不同在于，奖金制度是在每年年终依该主管的工作表现，给予他一定数量的金钱奖励。而“百事达”的股票认购办法则是，每个人每年只能拿到其应得股票认购权的 1/4 所以公司在所有主管面前，永远都吊着一根“黄金萝卜”。而这样的奖励制度让“百事达”的主管，能一直保持别人所达不到的成长速度。伟恩说：“股票认购权是主管们不断前进的原动力，不断上扬的股价，让他们愿意半夜搭飞机去出差。”对伟恩而言，其实这只是掌握到一个人类的基本特质“贪婪”。他说：“我们每个人都贪婪。有时候你会说‘如果我有 500 万美金，我就是全世界最快乐的人了。’但是等到你有 500 万美金时，你会想要 1000 万美金。有这样的想法并没有什么不对。我是说，如果赚钱是你生活唯一意义，那就不对；但是想赚更多钱，并不算什么过错。”

为了让那些疲惫的主管们保持愉快的心情，伟恩便常常提醒他们所会得到的好处。伟恩说：“有时候你星期一早上来办公室时，看到这群人一副疲累不堪的样子。因为他们整个星期六，连星期六晚上都在工作，而星期天他们坐在家，一边看电视转播的美式足球赛，但是公事包却还摊在面前。他们可能觉得自己工作真的很辛苦，但是如果你想吃中饭的时候，让大家乐一乐，只要把大家都叫进来，然后开始谈他们每个人赚了多少钱，马上一个开心极了的笑容就会出现在他们脸上。”

十月股票暴跌

当伟恩集结其主管团队，大举向影带出租业进攻时，他同时亦开始进行一项他最擅长的手腕：争取华尔街的认同。那时，伟恩常和老友兼顾问恰克·路易斯——这位任职于美林证券芝加哥办事处的投资银行家——讨论“百事达”的股票事宜。恰克和其他同事在伟恩仍任职于废弃物管理公司时，就一直很注意伟恩的动作，所以这时他们都热切地观察伟恩，看他对“百事达”下一步会采取什么行动。早先是一些地区性的分析师开始注意到“百事达”，而任职于“凯德皮巴第”（Kidder Peabody）的分析师葛瑞·雅可伯森，则成为第一位强力支持“百事达”者。虽然一开始大家仍有所怀疑，但是伟恩最后仍让雅可伯森及其他人对“百事达”的成长潜力，及其兼并影带出租业的实力，充满信心。

由于伟恩已是华尔街所熟知的人物，这对“百事达”便成为一有利因素。虽然废弃物管理公司曾因遭人物议而受挫华尔街股市，但是对华尔街而言，废弃物管理公司仍是一家有着一流盈余及股价表现的公司。伟恩吹嘘其在废弃物管理公司及“百事达”任内的记录时说道：“我们从来没有错过一项目标。要建立一家公司的信誉，需要一段很长的时间，而废弃物管理公司确实已树立其信誉。废弃物管理公司有很多地方并不受到大众喜欢，但是对废弃物管理公司的股票，我相信大家绝对满意。”让分析师们了解并喜欢“百事达”的成长历程是相当重要的，而强而有力的股票表现，则是伟恩计划得否成功的一大关键，因为如此才能对公司所提出的股票认购办法、购并策略及公司成长计划，产生足够的激励作用。

同时，“百事达”的快速成长耗掉许多的现金。开设一家影带出租店，需要花 50 万美金（后来大约降到 36 万美金），所以公司需要许多资金才能达到预期的成长曲线。伟恩这时已加速进行公司第二次及第三次的现金增资计划，而他和麦尔克、福林也都允诺要拿出股票认购权。

1987 年 8 月这三个人已拿出 1800 万美金，此外“百事达”还向“迈阿密银行”贷款 1000 万美金，迈阿密银行原本要伟恩作保，但是后来态度软化，不再坚持。虽然已筹措到其他资金，但是伟恩仍然想让“百事达”公开上市。

1987 年夏天到秋天，“百事达”开始准备进行股票承销。

1987 年 9 月 21 日出版的《贝伦》月刊，再次质疑影带出租业的经营理念及影带出租店激增的现象。伟恩对这篇报导并不以为意，因为他才不会让一篇报导来阻拦他的计划。“百事达”计划于 11 月 5 日，针对公共投资人及股票经纪商，进行股票承销。

因为伟恩对这次股票承销具有十足信心，所以他和玛蒂便跑去参加一个非洲摄影之旅，这是“青年总裁协会”所规划行程的一部分；“青年总裁协会”系企业界的议事会，与会者大都是产业界及财经界重量级人物。但是即使在蛮荒不文的非洲，有关股市在 10 月 19 日从 508 点暴跌下来的消息，仍然陆续传来。于是有好几位与会成员，马上就取消非洲摄影之旅的行程，有的则缩短旅游行程，但是伟恩却不肯这么做，即使玛蒂求他，他也拒绝。伟恩知道发生这种事，他也无能为力，所以不如等一个星期再回去。几年后谈到这件事时他说道：“其实我们应该先回家，”不过他回家不是因为“百事达”即将进行股票承销，而是“趁股票暴跌时，买进股票。”

当时股市对“百事达”这家成长业绩未得认可、盈余又不足的公司，态度并不友善；但是伟恩并不打算降低股票的承销价格，低价卖出“百事达”的股票，当“百事达”的股价从一股 32 块美金跌到一股 13.75 美金时，有人甚至提议让“百事达”股票不要公开发行，但是伟恩最后决定不采行这样的作法。有些财务顾问，如美林证券公司的恰克·路易斯，就建议伟恩减缓“百事达”的成长速度，但是伟恩不接受。在伟恩看来，快速成长是“百事达”横扫影带出租业的利器，所以他不会破坏这样的经营策略。

有钱人的最佳资产之一就是他富有的朋友。经营废弃物管理公司期间，伟恩在全美各地乃至国外，结交了许多有钱的朋友，所以他决定找这些人进行不公开的“百事达”股票承销。

结果芝加哥的律师彼尔·派德森拿出 200 万美金；恰克·路易斯自己投资了 25 万美金，还找了美林五位同僚共同集资 100 万美金。伟恩也打电话给曾与他并肩作战的合伙人、即废弃物管理公司的董事长狄恩·班特拉克。此外，他还打电话找自己的爸爸哈利、妹妹邦妮帮忙。就靠着这几通电话，他卖掉 100 万股“百事达”股票，在扣掉有关费用后，共取得 840 万美金。

不过这样的情形对伟恩而言，一则以喜，一则以忧。一方面伟恩手上掌握了可以让“百事达”达到预期扩张计划的资金，但另一方面，伟恩现在把自己的朋友也拖下水了。几年后，伟恩的家人，朋友，甚至他太太玛蒂都指出，这对伟恩而言是个转折点。玛蒂说：“伟恩对所有投资‘百事达’的人，以及听从他的判断而拿钱出来的朋友，都有一份很深的责任感。”事实上，这份责任感让伟恩更卖力地去经营“百事达”，使得“百事达”的成长速度比公开承销以前更快。玛蒂补充道：“如果不是这样，天晓得结局会是如何。我相信‘百事达’最后仍然会有今天的局面，只是可能会花比较长的时间。”当罗德岱堡开始盛传伟恩投入经营“百事达”后，伟恩这份责任感更形加重；当时有许多伟恩的朋友，以前的老师、高中时代的死党，都把钱押到伟恩身上。

建立品牌

“快速”这样的字眼，并不足以形容“百事达”在伟恩领导下头三年的成长。那时，每个月都有新的交易、新影带出租店开张的消息。

1986 年年底，“百事达”有 19 家影带出租店；1987 年底，“百事达”直营的影带出租店及加盟店达 133 家；1988 年年底，“百事达”已有 415 家影带出租店；到 1989 年年底，暴涨为 1079 家影带出租店。萨凡尼斯基和其地区经理小组，负责监督影带出租店的营运以及地点选择的工作。很快地，“百事达”变成每 48 小时就有一家新的影带出租店开张，之后变成 24 小时，再来是 17 小时，此外还有购并进来的影带出租店必须进行改建。（伟恩在 1988 年 6 月，升任萨凡尼斯基为“百事达”总经理。在进行这项人事调动之前，某个星期天伟恩先跑到贝拉德家，告诉贝拉德这项安排。虽然贝拉德在“百事达”的职位是财务执行长但是伟恩一直视贝拉德为其合伙人、盟友，甚至是其继承人，所以伟恩不希望此一人事安排破坏两人间的关系。贝拉德则告诉伟恩，他接受这个决定。）

由于曾把麦当劳推上国际市场，所以葛鲁伯一直借他在麦当劳的经验，来营造“百事达”的形象，并推动其行销计划。加入“百事达”后，葛鲁伯很快便推出“百事达”的电台广告，并在几个月内，进行电视广告。“百

事达”的注册商标是“美国的家庭影带出租店”，以及撕掉票根的门票。葛鲁伯以小孩子市场为导向的行销计划，让“百事达”产生了“百事达儿童俱乐部”及一系列的人物，其中包括“播放员”、“慢动作”、“回转”等，以投合广大儿童影带出租市场的需要。虽然“百事达儿童俱乐部”只是整个公司发展的一小步，但是其与“百事达”的连结，及其符合“家庭”娱乐的经营方向，对伟恩而言具有相当的重要性，而伟恩也视“百事达儿童俱乐部”为“百事达”后来其他营运的扩展基础。葛鲁伯对“家庭”路线的坚持，且几近着迷的态度，令“百事达”其他主管颇感挫败，有时，还让他自己成为众人的笑柄。不过，伟恩一直很支持葛鲁伯所采取的策略，对于“百事达”从大卫·库克时期就已立下的“无限制级影片”的经营政策，伟恩从来没有动摇过；甚至于在“百事达”购并了一些限制级影带出租收入占总收入 15% 的影带出租连锁店后，伟恩的立场仍然不变。这种策略在刚购并新连锁店时，对整体营业额及收益的影响颇大，因为有些影带出租店的老主顾会租两支非限制级影带，再夹带一支限制级影带，这就是所谓的“三明治效应”。不过，伟恩还是坚信，长期而言，“百事达”的经营策略绝对会让它成为最后的赢家。

吸引媒体注意亦是“百事达”另一个重要的行销策略，葛鲁伯在 1988 年时以“百事达”的“青少年限制观看分级”计划，为“百事达”开拓出绝佳的赚钱良机。这套“青少年限制观看分级”计划让“百事达”的“无限制级影带”政策，更往前迈了一大步，此计划藉检查及限制措施，避免将不合适的影片，出租给 17 岁以下的青少年。这项计划赢得媒体的高度关注，连全国性电视网都有报导，并获得“白宫”当局以及影评家吉恩·西斯凯和罗杰·艾柏特的赞扬。

但是初期的旗开得胜，并不保证葛鲁伯其他的建议亦能顺利推展。葛鲁伯与伟恩的第一场争执是 1988 年“百事达”年度股东会的计划。葛鲁伯希望把这场股东大会办成广受各界瞩目的盛事，采取和“麦当劳”类似的作法：让股东会不只是检讨公司财务及营运状况的官样会议，而且还是一场行销大会。葛鲁伯告诉伟恩：“我们现在已经是娱乐业了”，但伟恩的回答是：“不是，我们不是娱乐业，我们是服务业。”伟恩希望开股东会，就要按照规定，规规矩矩，一板一眼的召开，像废弃物管理公司的股东会一样。废弃物管理公司的年度股东会一向很低调，因为他们很容易成为环保人士及其他批评者炮轰的对象，所以他们会尽可能压低声势。此外，伟恩认为，干嘛要花那么多钱和精力把股东会变成宣传大会呢？葛鲁伯为了这件事，和伟恩一直争论了好几个星期，最后，葛鲁伯看出来他这样争论下去，不会有什么结果，所以便改采别的策略。他打电话给伟恩的好友恰克·路易斯，他告诉路易斯：“恰克，我什么方法都使出来了，就是没办法说服伟恩，你能不能帮我想想办法。”

路易斯答应会打电话给伟恩，后来还寄了一卷麦当劳股东会的录影带给伟恩。二月初的某一天，伟恩把葛鲁伯叫进他办公室，他告诉葛鲁伯：“我们按照你提的方法来举行股东会，你觉得怎样？”“明年股东会可以按照这样的方法举行。”葛鲁伯答道，心里明白伟恩为什么态度会转变。“不是，今年股东会就这样举行。”伟恩答道。

葛鲁伯整个人都呆掉了。他只有 27 个工作日可以筹划这个活动，而他手边可用的资源只有三支已经完成的电视广告、广告辞、新的公司标志、“百

事达”儿童制服，以及推出一场精彩股东大会的决心。葛鲁伯这段期间定期地对伟恩报告筹备工作的片段进度。伟恩很喜欢“百事达”的广告歌，还给玛蒂一卷带子好在车上放来听，但是伟恩完全不知道他们第一次股东大会筹备得如何。葛鲁伯说：“我们把伟恩给宠坏了，他以为搞行销的人都像我们这样办事：行销人员会一手包办，而且一夜之间就完成。”

“百事达”1988年的年度股东大会是在“六十六号码头饭店”举行，来开会的股东及经销商享受了一场完整的“百事达”行销策略的飨宴。黑漆漆的舞台上，荧幕上放映着静止的影片，一个深沉的声音宣布，“舞台已准备好，时候已到了。创新，我们即将创新出击。”这卷影片主要是介绍电影史，从卓别林的默片时代，到有声电影，直到现代的好莱坞及VCR。最后，股东们还看了即将于市场上放映的电视广告“哇！真的不一样！”，以及新闻界对“青少年限制观看分级”计划的好评。

这次引人瞩目的股东大会获得了预期的效果：“百事达”庞大的潜力，已清楚地展现在参加此次股东会的股东、经销商、媒体、及分析师眼前，葛鲁伯说：“我们的气势比当时的实力还强，而所营造的企业形象，比实际的“百事达”还巨大。其实我们当时只是小型企业，并没有什么行销预算，只是我们假装有这么一回事；我们没有上过电视，只是我们一副上过电视的样子；我们所放的电视广告，是要在那年8月（1988年）才放映；而我们所介绍的‘百事达儿童人物’，简直就像是他们即将变成新的麦当劳人物，但事实上，我们根本连这些儿童人物的制服都还没做出来。”

股东大会结束后，会场大众的好评、媒体的关注及分析师的回应，让伟恩颇为陶醉。虽然1988年的股东大会，提高了葛鲁伯在伟恩心中的地位，但是伟恩仍然必须制衡葛鲁伯所提出的庞大行销计划，毕竟“百事达”当时的行销预算还是很少。唐·史麦力说：“‘百事达，初期，葛鲁伯能经得起伟恩严密监督的能耐，我个人给予他高度的评价。”唐·史麦力原本在伟恩自己的公司工作，后来转到葛鲁伯部门做了两年事。幸好葛鲁伯对自己及他的工作有充分的信心，所以顶得住伟恩严苛决策过程的要求。就像史麦力所说的，葛鲁伯了解：“虽然伟恩会问你一万个问题，而且彼此争执激烈，但这并不表示他不会给你足够的自由度去作事，伟恩只是要知道你的理由。”

伟恩和葛鲁伯常常为了礼券、促销活动、电视媒体的运用起争执，但最常吵的是预算。（“百事达”的行销预算从1988年的500万美金，增长为1992年的一亿美金）葛鲁伯语带恼怒地承认，他那时候跟伟恩讨论行销预算时，对伟恩的态度，简直已到自我屈尊的地步，他会一次又一次地跟伟恩说明他的行销计划，他说：“伟恩会专心的聆听，要换了别的老板，早就把你给扔出办公室了。”

葛鲁伯另外也开始着手为伟恩塑造出新的公众形象，让伟恩成为一名公众人物。葛鲁伯甚至还想让伟恩上“富豪名人录”，让大众看看伟恩位于佛罗里达罗德岱堡内河道旁、价值不菲的半岛上的豪宅（就在贾桂林·欧纳西位于佛罗里达的别墅，猫王以前的佛罗里达“蓝色夏威夷”住宅对面），伟恩的两架飞机（一架是有24K金烟灰缸及其他配备的G-11以及李尔型喷气机），还有他50岁的生日宴会（伟恩的太太玛蒂买了一辆1937年份的劳斯莱斯，送给伟恩当生日礼物）。但是伟恩拒绝葛鲁伯这些提议，他希望大家把注意焦点摆在“百事达”，而不是在他个人身上。但随着“百事达”不断呈倍数增长，伟恩对曝光为公众人物的抗拒态度也逐渐软化，尤其是买下

职业球队后，更使伟恩变成媒体追逐的焦点，虽然这让他一开始觉得不太舒服，但他却因此摇身一变成为社会名流，尤其在南佛罗里达，更是家喻户晓的人物。

伟恩认为，他的角色是要压抑并摆正葛鲁伯天马行空的想法。伟恩说：“行销与天花乱坠的广告宣传，其间只有一线之隔。我不希望‘百事达’是一个靠宣传花招出名的公司，因为宣传热潮只能持续一季，如果你没有继续打广告，这些宣传花招就没什么意义了，不是吗？行销是公司营运的一部分，但是我们不希望只是一味地宣传称颂‘百事达’，但却没有推动公司业务的能力。”

改善公司营运

伟恩所担心的公司营运问题，交给萨凡尼斯基和他的工作小组去伤脑筋。随着“百事达”开始以超高速发展，萨凡尼斯基发现他不仅要为影带出租店的地点选择及业务发展，进行前置作业，还必须负责公司的营运。萨凡尼斯基加入“百事达”初期，到辛辛那提当地一家“百事达”影带出租店工作了几天，结果他很惊讶地发现，影带出租店内的营业，缺乏足够的控管程序。每回萨凡尼斯基和伟恩开起马拉松式的冗长会议时，他总是一再地向伟恩强调“百事达”必须加强影带出租店内的营运绩效，而他的笔记本里，也密密麻麻记了三、四页的营运改进重点。韦伯和“百事达”其他主管以及经销商们，在发现伟恩对各行销区，甚至各家出租店，都了若指掌时，无不讶然不已。伟恩和玛蒂常在星期天跑去逛“百事达”的影带出租店，而且每次到别的城市、城镇去谈生意，也常顺道跑去看看当地的“百事达”影带出租店。（有一次伟恩和玛蒂去参加玛蒂弟弟的生日宴会，途中他们就跑到罗德岱堡一家“百事达”影带出租店。玛蒂的心得是，逛影带出租店总比以前跑遍大街小巷，去看商家们的垃圾集装箱属那家垃圾公司还来得强。）

但是萨凡尼斯基对伟恩并不是很重视公司营运的态度，私底下其实颇有挫败感。虽然公司大老板亲临影带出租店，确实有鼓舞士气的效果，但是萨凡尼斯基记得，1989年10月的影带出租店经理说明会上，伟恩的态度却造成反效果。习惯对着废弃物管理公司那些享有丰厚认股获利的企业经理人说话后，伟恩其实不太抓得到“百事达”这群来自基层的出租店经理的心理。那次会议，伟恩一再强调“百事达”的股价如何地做视股票市场，但却绝少提及公司的营运骨干——影带出租店本身的情形。萨凡尼斯基说：“他跟这些经理谈到公司的股票，而且从头到尾都在谈这个话题。对于经理们在出租店的工作表现，虽略有提及，但显得不甚重视，所以对那次会议，伟恩确实有些负面的感觉。”萨凡尼斯基在他退休前所参加的最后一次董事会中，提醒伟恩“百事达”应该多关心顾客的反应，而不该一味地沉溺在华尔街的评价中。萨凡尼斯基在会议中说道：“我觉得‘百事达’太以扩展业务及财务发展为导向，牺牲掉对顾客的照顾，所以我们应该多关心影带出租店的营运。”

不过伟恩对一项营运问题，态度一直颇为坚持。在1988年12月5日所举行的会议中，萨凡尼斯基提议施行一套标准的薪资办法，该办法每年会依一定的百分比，提高员工的薪水。伟恩则拒绝萨凡尼斯基的提议，伟恩说：“我自己想了解一下实际的情况，所以我想跟每个员工谈一谈。”“每位员工？这可能要花上好几天的时间！”萨凡尼斯基回道。

伟恩则说：“没关系，我们只是要跟每个员工聊聊。如果我们真的想了解一位员工的状况，单靠书面报告并无法反映实情。为员工权益着想，我们应该这么做。”伟恩之所以会重视与员工对谈，其理由有二，第一，有关的传闻很快就会传到所有员工耳中，他们会知道“大老板”和高层主管们会审核他们的工作绩效，以此来决定他们的薪水。但更重要的是，对一个不断成长的企业而言，这会让高层主管有机会得以了解各级人员的优缺点所在，还能掌握适任特别计划的人才，以及不适任的人员。这项员工对谈作业一直持续，直到因“百事达”的庞大规模，让伟恩及其他高层主管已无法再一一与每位员工对谈为止才结束。但是，伟恩最后一次于1991年的员工对谈，仍包括所有年薪在25000美金以上的员工。

对“百事达”的主管而言，“伟恩式管理风格”是主导“百事达”管理的主流；贝拉德就这么说过，他们在“百事达”常听到伟恩的“教条”就是：“‘在‘百事达’不是分权负责，而是分享成果。’还有‘不要告诉我公司好的部分，好的部分已不需要我们操心。我要知道公司的问题在哪里，我不希望有任何意外的情况发生。’”新加入“百事达”的主管菲尔·德麦那则一开始就学到伟恩的行事作风。伟恩可以一连讲话讲好几个小时，不会讲一个“我”字，而且他要求大家要仿照他的行事作风。有一次德麦那在一份公文上写了一个“我”字，伟恩看到后，就把德麦那叫进办公室，他告诉德麦那：“菲尔，‘百事达’，是‘我们’大家的公司。”（伟恩常告诉史麦力：讲‘我们’（we）比讲‘我’（me）容易，你只要把第一个字母倒过来就好了。）

“百事达”初期，开设、改建影带出租店、安排工作人员、推销“百事达”的名声，都是非常繁重的工作，所以大家一想到庞大的工作量，就吓得不知所措。当时负责加盟店关系及业务发展的道格·凯尼说：“那时候全公司上下都弥漫着一股强烈的恐惧感，每个人都害怕会把事情给搞砸。我们那时发展的速度太快，但是手边的资源太少，所以你会很担心自己失败而被人责怪。每件事都要配合得刚刚好，而整个公司只有伟恩和贝拉德两个人知道一切营运状况。你永远都不知道你现在所进行的工作，会不会和主管阶层相抵触。这就好像在冰上走路一样，有时候你一直做下去，但发现除非你先跟伟恩谈一谈，否则接下来的事会推不下去，但伟恩的时间表又排得满满的，而你得两、三个星期前就先跟他约，才能跟他碰面。”

曾与伟恩在那个时期共事过的“百事达”主管，亦谈及伟恩的自信对他们的影响。

1988年8月，德麦那刚进“百事达”不久，他第一次跟伟恩开会，伟恩提出要在那年年底开设400家直营及加盟影带出租店的目标。那时已是八月份了，而“百事达”当时的情形，离这个目标还差十万八千里，而已德麦那根据自己在房地产业的经验，知道要达到这个目标实在没什么希望。他一想到要在这么短的时间内找到并签下这么多开店的地点，整个人就紧张得要死。但是会开完后，他却信心十足地离开会议室。

结果，到那年年底，“百事达”开了430家影带出租店。但是德麦那这时却又学到另一课。伟恩在1989年1月把德麦那叫进他的办公室，称许他有出色的工作表现，而且还以股票认购权来奖励他。但是就在德麦那要离开办公室时，伟恩告诉他：“菲尔，还有件事要告诉你，我当初是说要开400家，你却开设了430家，那多出来的30家花了我们1200万美金。所以你一定要记得，我们所要的，就是原来订出的数字。”德麦那听了，吓了一跳，

便追问多出来的店怎么会花掉 1200 万美金。伟恩解释说，这笔额外的费用，是开设影带出租店的资本费用。德麦纳离开时，整个人头都昏了。他完成一个他自己原本都以为不可能达到的目标，事实上还超越目标，但是同一场会议，他不仅受到称许、奖励，还被责怪没有完全符合目标。

“百事达”的主管，尤其是早期的主管，对他们的职责及权限享有相当的自由度。凯尼说：“我曾听说一旦伟恩雇用你，他就会让你放手去做，不过我后来发现，事实并非如此。重点是要确定你对自己的决策拥有正确的权限。‘百事达’是一个很扁平的组织架构。任何新的提议都必须由伟恩把关，而且伟恩坚持，你自己要能力自己的所做的行为提出辩护。”而“百事达”的主管在为自己的决定或提案作辩护时，一定会回答两个标准问题：“为什么我要这么做？”“这么做有什么好处？”

虽然伟恩主掌着公司的决策大权，但是如果主管们能据理力争，且言之有物，伟恩还是会让步。德麦那说：“伟恩做事，都会征询别人的意见，但是你的立场一定要很坚定。如果你能据理力争，清楚表达出自己的观点及理由等等，他就会仔细聆听，那你就有机会改变他的决定。不过你所提的办法最好行得通。”另一方面，伟恩无法推动某些事情时，他会希望他的主管支持他。

1988 年 7 月 11 日，伟恩和巴利·罗森布拉特在圣地牙哥开了一整天的会，那时“百事达”正忙着把刚刚买下的“影带图书馆”影带出租店，改为“百事达”的影带出租店，葛鲁伯曾写下伟恩当时所说的话：“现在我们要搞清楚，巴利，如果我出错的话，你也完蛋了。”伟恩说这话的时候虽然面带微笑，但是房里每个人都知道他说这话是当真的。

百事达核心人物

“百事达”的决策核心人物大抵会定期更动，但是贝拉德、巴伯·爵林及后来的朗·卡斯堤尔、从“伟恩控股公司”转来“百事达”的李克·罗陈及唐·史麦力则一直是决策核心内的主管。葛鲁伯虽然从来不认为自己属决策核心内的人物，但是他常获邀参加一些慈善活动、私人宴会及在伟恩家举行的晚宴，因此一直被视为“老板”的手下爱将之一。

事实上，罗德岱堡因各种名目，如疾病或政治募款——通常是共和党募款——所举办的慈善活动，一向可见“百事达”主管的身影。伟恩是个坚定的共和党支持者，一位曾任职“百事达”的主管回忆道，有一次他们和公司其他主管，去参加一个可以和前美国副总统奎尔合照的会议，结果他目瞪口呆地看到伟恩当场签了 12 张面额各为 1000 美金的支票。“百事达”的主管会获邀参加一些需要打深色领带出席的正式场合，葛鲁伯在谈到这些慈善及募款活动时说：“伟恩会要所有的主管都参加，你也会真的到场，但等过一阵子以后，只有决策核心的人会继续参加，别的主管就不去了。”

运用手段谋位，是“百事达”决策核心内人物最喜欢的嗜好。凯尼说：“千万不要以为伟恩不是个自负的人，他是个很自我的人，而决策圈内的人也会拼命投合伟恩的喜好。伟恩对工作上的每件事，都会针对个人来看。对他而言，能不能把事办好，就是个人能力的表现。而他和主管们也必须建立起私人的关系。虽然生意上事事都是硬碰硬的，但是伟恩要能推动公司营运，还是要靠决策核心的运作。”超时工作——只要在人体所能承受的范围之内——是讨好伟恩的方法之一，而且也很合他的脾胃。但是千万不可藉攻

击别人来达到这个目的。如果你对其他主管有所抱怨，最后的结果常是伟恩把抱怨和被抱怨双方都叫进他的办公室，所以指控别人的人就会面对被指控的人，如此伟恩就可当场知道到底发生什么事情。

决策核心内的主管们也都会感觉到伟恩的杀伤力，那些言词锋利的争辩场面，只会发生在伟恩和他最亲近的主管之间。葛鲁伯、贝拉德和其他少数主管都知道这点。巴伯·爵林说：“你必须能够坚持自己的立场。如果你真的相信自己的看法，伟恩会看得出来。除非你对自己的观点有百分之百的信心，否则你最好不要进去跟伟恩争辩。”爵林曾负责“百事达”与经销商的联络工作，是“百事达”最棘手的职务之一，对伟恩不想听的消息，他常是那道最后的防线。

要与伟恩共事，或为其效命，就要学会如何与他据理力争，对这点，贝拉德可是知之甚明，这就像是一场心理战。贝拉德说：“你要进伟恩办公室前，一定要作好万全的心理准备，因为等你说完自己的看法后，伟恩会开始炮轰你所提出的意见，然后突然之间，他又会跑到你站的这一头，采取相反的观点，转而同意你的看法。之后，他又会反对你的意见。所以如果你不是真的对自己很有把握，千万不要走进伟恩的办公室，因为你绝对不可能让他同意你的看法的，但是如果你真的很相信自己的看法，那么他就会让你充分的表达出来。但是你对的时候最好比错的时候来得多，因为他会一再的和你争论、辩证。如果你进他办公室时，一副神情紧张的样子，那么他会让你松懈下来，对你的态度也会很冷静、温和，但是如果你进去的时候，一副很消极顺服的样子，那么，他一定会对你猛烈攻击，让你失去冷静。而他所做的，就是要了解你是不是真的相信自己的看法。”

一个很著名的例子发生在 1988 年 2 月，而且该事件后来对“百事达”的发展，产生深远的影响；贝拉德则说那是他和伟恩之间所发生过最激烈的争执场面。随着“百事达”的快速发展，“百事达”原先由大卫·库克所设置的电脑系统已开始不敷所用；当时“百事达”的电脑系统所使用的电脑语言，并非一般业界所惯用的系统。于是贝拉德就聘请安达信事务所担任顾问，为“百事达”设计一套更适用的库存及管理资讯系统。但是这套新系统索价高达 1600 万美金，对一个在 1987 年年底营业额只有 4300 万美金的小公司而言，实在是笔沉重负担。伟恩一听到贝拉德的提议，不禁勃然大怒，他告诉贝拉德：“你一定是疯了。这笔数目几乎占我们营业额的一半！”

对贝拉德而言，充分掌握公司影带的库存数量，是公司维持未来持续发展的一个非常重要因素。他争辩道，“伟恩，这些价值 50 五十块美金的录影带摆在展示架上，哪天他们要是长了脚飞了，那我们就完了。而且我们也无法掌握这些录影带的去处。我们会计划一个星期要开三、四家影带出租店，但是我们又怎样才会知道录影带的库存到底够不够？”

但是伟恩当时正倾全力开设新的影带出租店，要花那么多钱去更新资讯系统，在他看来实在太过浪费，伟恩于是反驳：“你花到这个资讯系统上的钱，够让我们开 40 家影带出租店了！”伟恩越讲越气，也开始语带讽刺地说：“现在你居然跑来告诉我要放弃 40 家出租店，为的就是什么鬼的电脑系统？你给我听着，我现在就帮你把你的问题给解决掉，我们现在开始从现金记录机来支付员工的薪水，然后把所有人都派到各出租店去帮忙盘点库存，那么我们就需要那套鬼电脑系统！”

因为贝拉德和伟恩是当着别的主管的面大起勃溪，所以贝拉德脸上也很

挂不住，恼怒不已之余，他更是要据理力争：“伟恩，我们不能……。”“史第夫，你听着。我们的竞争对手，那些家庭式的影带出租店，他们每天早上就是用这种方式在盘点存货的。”“但是，以后我们会有 4000 家影带出租店，到时，我们就不能用这种方式去盘点了！”“那好，你给我提个更好的解决方法，但是不要告诉我得牺牲掉 40 家影带出租店，为的就是什么烂电脑系统和你们那些烂会计师！”

贝拉德当场实在是尴尬万分，但是他很了解伟恩的个性，而他也知道自己所提的方案，理由充分。“百事达”如果没有这套新的电脑系统，马上就无法应付公司发展所带来的业务量。之后的几个星期，同样的方案，贝拉德又跟伟恩提了好几次。贝拉德一再地告诉伟恩，“百事达”一定需要这套系统才有办法应付未来的发展。此外，贝拉德还提到“百事达”如果不解决它的库存盘点问题，以后这个问题在华尔街方面就会有不良的影响。但是贝拉德这套库存盘点的说法，伟恩不能接受，他只是用他一贯简单、但无懈可击的逻辑来处理这个问题。

伟恩说：“我不需要什么鬼电脑系统来告诉我出租店在有多少录影带。只要在星期六晚上到出租店去盘点一次就知道了。如果这些烂录影带没被租出去，就表示货进太多了。”即使是现在，贝拉德也承认伟恩那时的说法，立论十分有理。所以有一段时间，“百事达”的主管一到星期六晚上，就要到出租店去盘点录影带数目，然后星期一早上再汇报上去。但是贝拉德并没有改变主意，他还是跟伟恩争论了好几次，而且还把经销商们对电脑系统不满的意见，表达给伟恩知道，利用各方的压力来协助他推动这个方案。

贝拉德说：“从星期一到星期日，同一个案子伟恩可能会跟你辩过九次，所以有些人对他这种猛烈炮轰是会招架不住的。这个案子，伟恩跟我说过无数次：‘不行，你得照我的方式去做。’”但是从那个时候开始，“百事达”在资讯系统方面已投入巨额投资，几年来已高达 2000 万美金。就如贝拉德所言，这套电脑系统是追踪“百事达”所有营运资料的重要工具，还能协助吸收掉公司发展及购并所带来的庞大业务。（这套功能绝佳的资讯管理系统，加上其廉价的劳力成本，在七年后“百事达”与“维康”合并后，让“维康”决定把其部分行政功能，如薪资发放等，从纽约移到罗德岱堡进行。）

为能在伟恩的决策过程中，夹缝求存，这些身受伟恩激烈炮轰的主管，自身必有占优势之处。

1988 年进入“百事达”担任总顾问的汤姆·卡顿说：“我很喜欢和伟恩争论，因为伟恩头脑真的很灵光，他真的会让你努力思考一些事情。那种辩论和法学院的训练很像，像是苏格拉底式的对话。伟恩会针对你所提出的想法，提出挑战，所以你得为自己的作为作合理的辩护。为了同一个案子，你可能会进出伟恩办公室三、四次，而且常常你跟伟恩辩一件事情辩不到 15 分钟，等你辩完走出来后，你心里会想：‘我为什么没想到这点？’”

但是另一方面，伟恩也知道什么时候应该休战——就是当压倒别人的想法会浇灭对方的热情，或是伤害彼此的关系时——他就不会再激辩下去。朗·卡斯提尔指出，伟恩的口头禅是：“让我好好想一想。”这句话可不是敷衍了事的陈腔滥调。卡斯提尔说：“他真的会去思考你所提的意见。别人通常只是会跟你大吵一通，但是伟恩会打个电话给你，或是跑来找你，然后说：‘你记不记得星期五我们谈的那件事？我想过这件事了’。或是他会说，我们来试试你的点子，或是我告诉你这件事的问题所在等等。但是他绝对不会

说，你提的办法真的糟透了。”葛鲁伯也是一开始就让伟恩给上了一课。

1987年年底，他们在潭巴一家意大利餐厅吃饭，席间经销商雷·史耐德正对伟恩、葛鲁伯及他的合伙人说明一个“电影顾问”的点子，这个点子是要协助顾客挑选影片来欣赏，史耐德把这个点子取名为“影带博士”。但是葛鲁伯听了以后，严厉的批评史耐德的看法，还详细地说明为什么史耐德的点子会行不通。结果伟恩越听越不舒服，但是他并没有直接反驳葛鲁伯，“他和颜悦色的表达出，他不喜欢葛鲁伯这么强烈地攻击我的意见。”虽然史耐德后来有点冷淡地告诉葛鲁伯他还是要推动他这个点子，但是晚餐后来还是在和善的气氛下结束。葛鲁伯和伟恩那天过了半夜后回到旅馆，回到旅馆后伟恩邀葛鲁伯到他房间喝一杯。葛鲁伯听了满惊讶的，因为伟恩很少喝酒，所以葛鲁伯马上就答应了。

伟恩问葛鲁伯：“你知道今天晚餐气氛很好。雷是个好人，他也很有心要成为一个好的经销商，而且你也知道今天和他一起来的那位是谁吧？那个人是他的合伙人，就是出钱投资雷事业的人。没错，你今晚的表现，确实让我们赢了一场辩论，但是我们却打了场败仗。”

葛鲁伯听了满头雾水，因为他觉得他刚刚才让史耐德和他的公司避免作下错误的决策，付出昂贵的代价。他问伟恩：“你这话什么意思？”伟恩说道：“雷对他自己这个点子很自得，而且兴冲冲地想推动这个方案，其实这个点子也没什么不好。此外雷是和我们还有他自己的合伙人在讨论这个案子，这个人虽然不是雷的老板，但也是他有力的合伙人。结果他当着我们的面提了一个很有意思的计划，但是你却把他当箭靶一样射下来。所以我才会说，你让我们赢了一场辩论，但是我们却打了场败仗。”

葛鲁伯说：“伟恩，你已经结结实实地跟我上了一课，我知道你的意思了，不要再说了。”他们两人把酒给喝完，葛鲁伯回自己的房间休息，之后，伟恩再也没有跟葛鲁伯提起这件事。第二天伟恩打电话给史耐德，提供史耐德十万美金让他去推动“影带博士”的计划。（最后，事实证明葛鲁伯才是对的，“影带博士”一案虽然颇受欢迎，而且也是史耐德最得意的点子之一，但是对公司营业额却没有明显的帮助。）史耐德说，伟恩把这十万美金当作是学经验的代价。他说：“我拿别人的钱不是只光坐在那儿，我是很认真地把自己的意见提出来。我虽然只是一个经销商，但是伟恩很尊重我的意见。”

随着伟恩的主管团队间的合作，日益纯熟，变成一具工作机器，但是他们的成长速度从来没有慢下来过。新进的主管们，很快就会感染“百事达”的工作气氛，德麦那一进“百事达”就发现了。刚进“百事达”时，德麦那住在离“百事达”办公室四个街区远的“河畔饭店”，第一天上班，他八点半到公司，但懊恼地发现大部分的主管都已经到公司了。后来的几天，德麦那每天都提早半个小时到办公室，下定决心一定要比伟恩早到公司。后来德麦那知道“百事达”的老板通常是早上六点半到七点间到公司。伟恩自己以身作则，拼命三郎似地卖力工作，他的车子往往是最后一个离开公司，通常都在九点半以后才走。伟恩这种作法对其他的主管，具有强烈地示范作用。德麦那说：“伟恩不会给我设定一个连他自己都达不到的目标。他不会在我一星期工作七天的时候，自己跑去打高尔夫球。他就和我在一起工作。”

伟恩命令“百事达”的主管出差得搭晚上的班机，这样才能充分利用一整天的时间，而伟恩这敕令也招致多位主管的太太的怨恨。“百事达”的主

管会议常是在飞机上举行的，刚开始是李尔喷气机后来则是 GII；而主管们星期六及大部分星期日的空闲时间，也都是忙着开会及赶进度。道格·凯尼记得，1988 年春天，某个星期六早上七点半，他到办公室去跟伟恩开会，好检讨加盟业务方面的备忘录资料，伟恩那天问凯尼能不能等他一下，凯尼那天也有很多事要作，所以他就一边忙手边的事情，一边等伟恩。但是他们两人的会议，因为伟恩一直忙着跟别的主管开会解决其他的问题，就一再挪后。凯尼说：“伟恩最后一直到晚上十点才有时间跟我开会，我们两人又花了两个小时检讨这些资料，一直忙到半夜。”伟恩说他从来没有要求公司的主管加班工作，凯尼和其他主管也都同意伟恩的这项说法。

凯尼说：“他从来没有要求我要留下来加班。在‘百事达’，并不是说有人会说你得如何如何。而是你自己觉得，如果自己没有付出 200% 的努力，就会成为团体中的异类。在‘百事达’，我会觉得一天 24 小时待命，一星期工作七天，不管代价多高，牺牲多大，我都必须完成任务，这都是我应尽的义务。而这种工作气氛是很具感染力的。”公司给这些主管的奖励，并不只是金钱上的。“‘百事达’就好像一个聚宝盆，我会有一种感觉，如果我一直待在‘百事达’，我就会学到伟恩的一些优点，总有一天我也会像他那么成功。”

几乎“百事达”每位主管，都有一套想在工作时间上与伟恩一较长短的故事。这变成一种竞争，有时接近狂热。卡顿记得，有一天晚上快半夜了，他等着要跟伟恩开会，结果开完会后，伟恩还留在办公室。卡顿说，“我那时心想，我一定要打败办公室那个可怕的工作狂。第二天我早上五点四十五分开车到公司，伟恩正走下车，看到我时他说：‘今天早上来得有点晚■！’”

“百事达”主管这种拼命三郎似的工作步伐，有时会产生一些很奇特的现象。佛罗里达一到夏天，常有狂风暴雨肆虐，每每让拉欧大道办公建筑的电话系统，为之中断。每次一断电，“百事达”的主管们便蜂拥跑到停车场的座车去工作，车外大雨如注，这些主管就在车内打车上的汽车电话或行动电话，继续工作。

但是这种不要命的工作步调，也让大家付出惨重的代价，死亡、离婚、精疲力竭都是伴随“百事达”惊人成长以及伟恩工作伦理下的副产品。无法跟上公司工作步调的主管，会发现自己的决策权限开始缩水，直到他们无法忍受后，便挂冠求去。

1988 年秋天，“百事达”急速的成长终于折损掉一条人命。葛鲁伯从麦当劳挖角到“百事达”的比尔·戴特李奇，在“百事达”工作时担任广告、促销、现场行销主任，和许多“百事达”的主管一样，身兼数职。但是一天工作 15 个小时，实在是一个沉重的负荷；1988 年 8 月 21 日，戴特李奇度假的第一天，心脏病病发身亡，享年仅 51 岁。

主管们的婚姻也因而遭殃。史第夫·贝拉德和丹妮丝·贝拉德于 1990 年 9 月离异，维持了 11 年的婚姻终于结束。凯尼和他太太曾经分居过一段时间，他太太在“百事达”初期，自己住在北卡罗莱纳，凯尼说：“我常一忙就好几个星期，连跟她讲话的时间都没有。”凯尼离开“百事达”后，和她太太两人逐渐和好，现在夫妻两人住在北卡罗莱纳一座农场上。凯尼说：“我一向很经得起磨练，但是我还是得老实承认，我真的整个人累垮了。”

1991 年时，我整个脑袋都掏空了，没有力气再工作下去。后来别人接手我的工作，我就失业了。”但是凯尼对此并未心怀埋怨，他说：“如果有机会

会，我愿意不领薪水为伟恩工作。他真的是个很杰出的人才，和他共事，简直就像修企业家及企业经营的研究课程一样。”

几年来，“百事达”不适任的地区经理，人事主任及其他职位的汰换率一直很高，曾在英格兰地区，短暂地担任过地区副总裁的泰勒·狄凡说：“伟恩的一大长处就是，他总是能针对不同的发展阶段，找到最优秀的人才；但等其需求性一过，伟恩通常就会让这些离开‘百事达’，或是这些人自己会选择离开。”当某人应该离开公司时，伟恩会让别人，通常是贝拉德、爵林、萨凡尼斯基，来代他执行这项任务。萨凡尼斯基说，伟恩不想执行这项工作是因为“他不喜欢这么做，我想他是有点敏感。”伟恩广为人传颂的阅人之明，在谈判时，常成为别人所津津乐道的长处，但用人时，也是一大利器。

伟恩会以舞会、固定津贴及额外奖金来纾解公司主管的压力，但是他从来不会因自己的要求，去向主管们道歉。因为他对别人的要求，绝对不会比对自己的要求还高。即使是亲近的朋友和家人也都感觉到伟恩的改变。班特拉克说：“伟恩经营‘百事达’初期，你很难看到他的笑容。你和他一起吃早餐，才谈十分钟，他整个心思已不知跑到那里去了。”伟恩那时常常告诉他的主管：“以后总有一天，我们会有时间好好轻松一番，现在，工作就是我们的生活乐趣。”

七 唯我独尊

伟恩作一件他最喜欢的事情时，是他玩得最开心的时候，而他最喜欢的就是：谈判交易。1987年“惠善佳控股公司”接管“百事达”后，伟恩便马上开始无数的交易谈判。身为伟恩公司的外界董事，克林顿·爱伦很快就了解自己应该扮演的角色。1987年6月，爱伦和他的家人在佛罗里达的维德拉角租了一栋房子，作为他们度假一周之住所。结果那次度假，爱伦大部分的时间都花在跟伟恩讲电话，简报“百事达”的事务及交易上。爱伦说：“一直到现在，我太太还是把那次度假叫做‘地狱之旅’。伟恩进行了无以计数的谈判交易案，而身为公司的外部董事（outsidedirector），我就得批准这些案子。”爱伦很快就知道当“百事达”的董事，可不像当别家公司的董事那么简单。“‘百事达’的董事会是相当具有行动力的董事会，所以董事会的规模一定要小。那种有15或20位董事的董事会，伟恩是待不下去的。当‘百事达’的外界董事，我得跟着伟恩飞到拉斯维加斯、圣地亚哥，这样伟恩就会有位外部董事在旁随时待命。”除了“电影迷影带出租连锁店”及“录影带图书馆”（这个案子一直到1988年3月才结案）两个交易案外，伟恩还买回好几家影带加盟店，并为后续的案子进行前置作业。

“百事达”的谈判交易作业于1988年开始全速进行。在担任“百事达”董事长七年的期间，伟恩共处理过110桩不同的交易案，从购并影带出租连锁店、音乐连锁店，到好莱坞制片公司，皆包括其中。一如以往，伟恩会先在脑中把一个案子，一次又一次地推敲细想，找出该案所有的可能性、展望及问题之所在。但是因为有这么多对公司成长具关键性的案子同时在进行，所以伟恩对案子的关注，遂一直萦绕在他脑中。这种对交易案全神贯注的反应，在“百事达”初期特别严重，玛蒂记得有一天晚上他们躺在床上要睡觉时，“我都可以感觉到伟恩在想事情，所以我就问他：‘你现在手边在进行哪件案子？’伟恩就说：‘你怎么知道我在想案子？’我就说：‘我简直可以在天花板上看到一排又一排的数字’。”

通常伟恩会有许多不同阶段的案子在同时进行，所以公司主管们几乎都赶不上伟恩的进度。担任“百事达”经销商关系部主任的道格·凯尼，他的工作就是“百事达”最令人沮丧的差事。凯尼说：“我每完成一个案子，就会出现另一个会和前一个案子相冲突的案子。”伟恩坚持凯尼必须和他一起讨论、检讨每一笔交易案。尚未发出经销权的地区是“百事达”非常有价值的资产，但是因为手边在进行的案子实在太多了，所以伟恩必须确保凯尼所进行的案子，不会和他已经结案或是正在进行的案子，产生冲突。

1988年初，凯尼在未经伟恩的批准下，自行进行一桩有三家影带出租店的购并案。凯尼在提到这次的经验时说道：“你不用打电话，就可以在达拉斯感觉到在罗德岱堡的伟恩对此事的震怒。”星期六早上，凯尼一到达“百事达”的主管办公室，准备面对他悲惨的命运时，刚好看到一脸憔悴的贝拉德离开伟恩的办公室。一心急着知道自己的命运有多惨的凯尼，赶忙问贝拉德伟恩有多生气。贝拉德告诉他：“我已经被他猛烈炮轰了两天了，现在轮到你进去被扁了。”凯尼在说到他那次和伟恩的碰面说道：“他提醒我，进行任何案子之前，一定要先获得他的批准，我那次的作法，已超出他的授权权限。而我这样作是会对别的案子，产生不良的影响的。而基于业务机密的规范，我是不可能知道所有公司的机密案件的。”

白脸—黑脸谈判风格

伟恩和贝拉德推动公司成长的速度，快到几乎是不可思议的地步。就和他以前在废弃物管理公司初期，和麦尔克组成谈判小组一样，伟恩经营“百事达”时，是和贝拉德组成坚强的谈判尖兵。通常是伟恩先进行谈判，拟出谈判交易的界限，之后由贝拉德负责规划出交易的细节。伟恩和贝拉德完美地扮演着“白脸—黑脸”的谈判角色，要不就由公司的律师来弥平双方意见不同之处，扮演背黑锅的倒霉鬼。贝拉德在伟恩教导下所学到的谈判经验，在“百事达”经营初期，更获得充分加强的机会。贝拉德说：“基本上我们所谈判的每个案子，都是按照同样的模式来进行的：

价钱强硬、合约内容无懈可击、谈判前作好充分的准备、很快地结案。”一个案子，就从星期一早开始，每天工作 18 个小时，一星期工作七天，直到案子结束才告一段落。伟恩的观念是：“事情不会越拖越好。”伟恩的两大原则是：不可因细节疏忽而失去一个案子；第二，案子完成，白纸黑字写清楚之前，绝对对此案只字不提。

在“百事达”，几乎所有的主管对伟恩所谓的“公平交易”的作法，都有一番心得。盖瑞·伟伯说：“伟恩非常能掌握别人的容忍底线。什么时候别人会不支讨饶，什么时候别人会态度转成倔强，伟恩都很清楚，而且他也知道如何进行一笔交易案，让对方到最后对这个案子不会有不快的感觉。这有点像是向别人求爱，而不是一肚子鬼胎，处心积虑要去‘现在把他抓得死死的，让他跑不掉。’而是‘让对方谈判完走出去时，还有一点尊严。’这样对方才能头抬得高高的，像个胜利者走出去。而事实上，大部分与我们做过交易对手最后都是赢家，因为他们从‘百事达’拿到的股票所赚到的钱，比他们自己经营还要丰厚多了。”

伟恩谈判强硬的名声，对他经营“百事达”有相当的帮助。伟恩说：“大家都说我们跟别人谈判不留余地。我不知道这种说法是真还是假，我只知道谈判结束时，如果有人不是愉快地走出去，那么这案子绝对不会成功，因为总有一天你还是会再和对方交手。我从来不会在谈判时，存着要把对方榨干为止的心理，我从来不会这么做。或许潜意识里我会如此，但是我们和别人谈判时，绝对不会把对方榨到最后一滴才罢休。”

藉着先前曾购并过数百家垃圾公司，以及后来许多服务业公司的经验，伟恩在影带出租业绝对是所向无敌的。和他在废弃物管理公司时期一样，伟恩也对“百事达”股票的价值，深具信心。谈判的时候，伟恩会先提出一个他认为是合理的价钱，而因为“百事达”的股价不断上扬，所以对别的竞争者也就造成相当的威胁感，伟恩对自己所提出的购并价钱，绝少让步。贝拉德说：“我们对购并价钱的更动不会太大。我们不是那种知道你想要十块，故意出价五块，最后以七块半成交的人。我们会提出一个最好的价钱，更动的幅度很小，我想更动的幅度应该从来没有超出原来出价的 10%。其实，我降低出价比我加价的时候还多哩。”

贝拉德对伟恩的谈判风格当然已相当熟悉，而“百事达”其他主管对伟恩的谈判技巧，也知之甚详。伟恩和别人谈判时，很少一开头便切入谈判的主题，他总是先谈谈最近有些什么新闻事件、或是讲个笑话、俏皮话什么的；他常常会自我贬低一番，让谈判对手轻松下来。伟恩是用逻辑和理智说服，来说明对方为什么要以他所提出的价钱把公司卖给他。在成为“百事达”

的加盟商之前，一直担任“百事达”总顾问的汤姆·卡顿则说：“如果用逻辑讲不通的话，伟恩会毫无疑问地提出经济效益那一面的利害关系。”伟恩最重要的谈判策略就是取得谈判另一方的信任，让对方去做对他自己有利的决定。卡顿说：“伟恩的说服有时候是逻辑、冷静、不带威胁感的；但有时候就不是这么理智了。总之，伟恩的谈判是一种实力的展现。”伟恩和别人谈判，他会先假定对方是一个讲理的生意人，能了解他所提出的交易条件之利益所在。但是如果对方不是讲理的人，那么伟恩就会明白地告诉对方一个后果，“百事达”以后会拓展出更大的地盘，开设更多影带出租店，对对方的威胁也会益形严重。卡顿说：“伟恩有一个很有名的谈判说辞是‘现在成交的话，100 美金，要是明天成交，就只有 90 块美金，伟恩在这方面，是个谈判高手。”

识时务者为俊杰

对于伟恩的谈判策略，依洛·欧罗朗（Erol Onoran）可是付出昂贵的代价才学到教训的。依洛·欧罗朗是土耳其移民，1963 年在华盛顿特区开了一家电视修理行。到 1980 年时，他在该地已拥有七家专门贩卖、维修电视机和录影机的专卖店。

1980 年，他开始经营出租电影的业务，因为经营绩效颇佳，遂成为影带出租业的先驱之一。依洛·欧罗朗对这个行业的经营，很有创新的点子，在他那 3500 平方尺的出租店里，他懂得以电脑、条码及会员卡的方式来经营业务。伟恩买进“百事达”时，依洛·欧罗朗已属影带出租业的巨子了。

伟恩一开始对影带出租业进行突袭式的调查研究时，就曾拜访过依洛·欧罗朗。伟恩那时就已对依洛·欧罗朗提出购并的提议，但依洛·欧罗朗马上拒绝。依洛·欧罗朗说：“‘百事达’后来快速成长，我成了他们的手下败将。

‘百事达’影带出租店的地点一向比我的好，出租店面积是我的两倍大。而我从来没有花时间好好去找比较好的影带出租店地点。”而且，依洛·欧罗朗在“百事达”不收会员入会费后，还是继续收入会费，后来只得被迫降低会费。伟恩还挖走依洛·欧罗朗的顶尖营销高手——朗·卡斯提尔（Ron Costell）。当“百事达”在依洛·欧罗朗的影带出租店四周开了越来越多“百事达”直营及加盟的影带出租店后，依洛·欧罗朗还是不肯让自己的公司上市，或是把出租店卖出去，他尤其不愿意把公司卖给伟恩。同时，依洛·欧罗朗举债开设“依洛影带出租店”的作法，更让他自己蒙受相当的损失。随着情况日渐恶化，依洛·欧罗朗也没什么选择了。

1990 年末，依洛·欧罗朗与伟恩他们在费城的“四季饭店”开会，贝拉德记得当时欧罗朗告诉他和伟恩：“我痛恨你们。如果我可以把公司卖给别人，我一定会这么做。但是现在，你们是我唯一的选择，不过还是有别人对这个案子有兴趣。”

那次会面没多久后，贝拉德又马上飞去找欧罗朗。贝拉德很急着知道是谁对欧罗朗的公司有兴趣，一方面又担心“百事达”的竞争对手“西岸影带出租店”是不是会抢走这个案子。贝拉德回忆道：“我一直坐在饭店里苦思：如果是伟恩，他会怎么处理。所以我就爬进我的车子。那时是冬天，天气冷得要死，我就拿了张毯子，蜷在车上睡觉。我把车子停在欧罗朗家门外，缩在车子里睡觉，是因为我知道欧罗朗简直恨死伟恩和我了，所以他会把公司卖给别人。”到了第二天早上八点，贝拉德跑去敲欧罗朗的门，“我就整个早

上都待在欧罗朗他家，死命他说服他把公司卖给‘百事达’。”

到了那年的12月，这个价值4000万美金的购并案就整个搁置下来，因为主管当局开始调查此案有无任何反托拉斯的情事。一直到三个月过去后，主管当局才点头放行这个案子，但这段期间，依洛·欧罗朗每个月损失100万美金，这时，贝拉德告诉欧罗朗，“百事达”对这案子没有兴趣了。依洛·欧罗朗说：“11月时我同意把公司卖给‘百事达’，伟恩他们把有关人员都带来，他们了解案子的整个过程以及我每个月损失100万美金的事实，也知道我当时真的情况危急。”在主管当局进行调查之前，贝拉德每天打四次电话给欧罗朗，但到了这时，贝拉德连电话都不回了。最后，在一间挤满了银行家和律师的房间里，贝拉德重新和欧罗朗谈判。贝拉德说：“那次购并谈判，可能是我这辈子所处理过最棘手的案子。”

“那时房间里有30名银行家，而他们的律师一直警告我，我如果削价，他们一定会告我，所以我只好一直跟伟恩打电话求援。但最后我还是结案了，实在是没办法。”这个案子最后在1991年4月定案，总数两百家影带出租店的购并案，以价值3000万美金的现金、股票及债务承担成交。

依洛·欧罗朗说：“这个案子到最后我只拿到原先应得的一半，银行拿走1500万，每家银行各少拿500万美金。伟恩他们真的是很强悍的谈判对手，他们会把你榨得一滴不剩。”但是对伟恩和贝拉德而言，主管当局调查而搁置此案，并非他们的问题，而依洛·欧罗朗当时另一个选择就是宣布破产，而伟恩他们的义务就是为股东们拿到最好的成交条件。欧罗朗对于他自己是否怨恨一事，并无多言，只是怪自己当初太骄傲，并没有多怪伟恩。至于有机会他是不是会再和伟恩做生意呢？欧罗朗说：“当然会，当初我要早两年把公司卖给伟恩，我就会多赚6000万美金。”

伟恩及“百事达”购并“依洛影带出租店”一案，对影带出租业而言，是“物竞天择，适者生存”的最佳写照。随着“百事达”买下更多的竞争对手，开设越多的影带出租店后，影带出租业多数的小型企业家对“百事达”及伟恩的怨恨，遂益形明显。《影带出租店杂志》主编法兰克·摩士达说：“‘百事达’这家规模庞大的企业，毁了很多人的老板梦。”摩士达指出，1989年时，专营影带出租的零售商有3万家，但到1995年，却降到2.6万家。

影带出租业者对“百事达”的敌意实在太强烈了，以致1991年“百事达”虽获邀参加录影带软件商协会大会，且当上该会董事会成员，该协会却对此结果深表伤痛。虽然“百事达”几年间大规模地购并、成长，但是它对影带出租业的市场占有率，也从来没有超过20%，不过，它确实控制了许地区性的市场，一位长期观察影带出租业的分析师汤姆·亚当斯说：“‘百事达’的行销真的做得很成功，所以他们每到一个地方，该地的影带出租营业额就会成长。不管到何地开店，他们都能开拓出更大的市场。他们不断地广告，激发大众对这个行业的狂热。对于那些被‘百事达’给挤出市场的业者而言，他们当然会生气，但是那些有超过一家影带出租店，又能灵活面对市场变化的业者，最后都能生存下来，且越做越好。”

整合有线电视

为了让“百事达”保持不断地成长，伟恩一直都在找寻更多的资金。“百事达”可以用股票来买下别公司，但是它还是需要现金好累积“百事达”在华尔街的信誉。不过伟恩知道可以两者兼得的方法。因为有线电视业者开

始提供付费频道的业务，所以持怀疑论的人便批评影带出租业的寿命能有多久；在这种情况下，还有谁比有线电视业者更适合利用“百事达”的资源呢？虽然伟恩在 1988 年 4 月与“联合有线电视”合作，1989 年与“卡克斯有线电视”携手，这两笔交易花了 18 个月才解决，但伟恩最后总算在“百事达”扩张的关键时期，藉由有线电视取得两样他所要的资源：现金及信誉。

吉因·史耐德（Gene Schneider）早在 50 年代时，就和他弟弟李察·史耐德在怀俄明州的贾斯柏开始经营有线电视；他们兄弟会进入这行，是透过“联合有线电视”的一位创始人及另一位朋友所引荐的。到 80 年代，吉因·史耐德已将“联合有线电视”经营成全美第七大有线电视公司，而史耐德的儿子——马克·史耐德也正在影带出租业找寻可能的互补性事业来经营。这时，“百事达”的营业额及公司形象，再加上伟恩的传奇史绩，让马克留下深刻的印象。马克·史耐德回忆道：“我告诉伟恩，我觉得他一定会成为影带出租业呼风唤雨的重要角色，影带出租业的麦当劳，我们希望有机会能参与其中。”马克还说，他记得伟恩曾提过，他自己实在不确定是不是曾经从头到尾看完过一部片子。马克说：“我听伟恩这样说过后，对他这个人更是好奇不已，伟恩进入影带出租业不是因为他喜欢看电影，他进入这个行业是要主导、占领这个市场。”

史耐德与“百事达”于那年冬季末，开始在达拉斯、罗德岱堡、丹佛举行会议。最后，翌年三月下旬，伟恩和贝拉德于圣地亚哥开完会回程的路上，飞到丹佛，准备与史耐德谈妥这个交易案。经过几个星期的谈判，“联合有线电视”决定投资一亿美金到“百事达”，持有“百事达”40%的股权。第一笔投资款 4000 万美金很快便汇至“百事达”的帐户，其余的投资款则分阶段汇入。对前一年十月购并遭到挫败后即积极找寻大笔资金投入的伟恩而言，这笔投资适巧纾解了“百事达”的资金压力。

不过，眼前还是有一个障碍。在史耐德签约之前，他们必须先取得“电讯公司（TCI）”总裁兼总经理约翰·马隆（John Malone）的点头同意才成。马隆是在 1972 年与 TCI 董事长及创始人巴伯·马格尼斯携手合作，协助这家有线电视的先驱业者提升该公司为有线电视业的巨子，更于 1982 年，成为全球最大的有线电视公司。此时，TCI 持有“联合艺术家公司”大部分的股份，而经过一段长时期的努力，及复杂、多重阶段的整合过程后，“联合有线电视”又与“联合艺术家公司”合并。因此，TCI 持有“联合有线电视”18%的股份，所以史耐德要进行任何重大投资案之前，一定要先取得马隆的首肯才行，而总数高达一亿美金的投资案，绝对称得上是“重大”投资案。

马克·史耐德和马隆会面时，伟恩和贝拉德就在会议室枯等。史耐德与马隆的会议本来预定只是 15 分钟的形式上会面，后来竟然拖了超过一个小时。随着时间一分一秒的过去，伟恩也益发担忧了起来。而伟恩会担心并非没有理由。

到了晚上快七点时，伟恩和贝拉德走进史耐德的办公室，马克和另一名主管比尔·文尔斯诺也都在一旁等著。伟恩一走进去，心里的恐惧终于获得证实。马克看来也一脸焦虑。吉因·史耐德告诉伟恩和贝拉德：“我真的很抱歉，但是我们得放弃这个案子。”事情会急转直下是因为有一名 TCI 的主管约翰·席在马隆面前大力反对这个案子，攻击影带出租业的经营观念。约翰·席主张，如果史耐德想进入影带出租业，他们可以投资一家位于盐湖城的影带连锁店，该连锁店是 TCI 一关系企业以交叉促销的方式所开设的公

司。虽然马克·史耐德反驳，说“百事达”已全心投入影带出租业，且两家公司的经营观念无法相比，但是马克的努力最后仍然徒劳无功，TCI 还是不肯同意这个案子。（席不认为他自己是造成史耐德放弃这个案子的决定性因素。席补充道，他当时对“百事达”现金流量的分析判断错误，他原本以为“百事达”的现金流量大部分来自新影带出租店的开设以及创业成本的资本化。席从来都不支持影带出租业的经营观念，1984 年他在一产业会议演讲中谈到付费频道很快就会取代影带出租业。但现在他说：“我以前的看法错了。”）

伟恩他们听到消息后，坐在史耐德的办公室里喝着苏格兰威士忌，以平抚内心的伤痛。伟恩听到这个消息时，又震惊又生气，但是他知道史耐德心里也不好受，所以把结果怪罪他们，也没什么意义。在伟恩的暗示下，贝拉德和伟恩对史耐德都表现出和好的态度，对这样的结局，也深表同情：一个原本很有前途的合伙事业，却无法如人愿，觉得很惋惜。

因为这个案子最后胎死腹中，伟恩和贝拉德只得冒着漫天风雪，步履蹒跚地走回旅馆，一边绕过十英寸高的雪堆，一边直打哆嗦：因为他们原先并没有打算在丹佛过夜，所以没带什么厚外套，身上就穿着薄薄的夏季套装。贝拉德问伟恩：“接下来该怎么办才好？”伟恩回答：“别担心，我们一定会拿到这笔投资。如果必要，我自己会拿钱出来投资。”贝拉德冷得牙齿打颤，心想他的老板一定是疯了。飞机因为暴风雪无法起飞，所以伟恩和贝拉德这对永远的谈判搭档，当晚只得在丹佛过夜，晚上就在旅馆用餐。吃完饭，伟恩回到房间时，看到电话答录机的留言灯在闪。是马克·史耐德打来的电话，马克说，他们还是很想进行这个投资案，所以最后还是让 TCI 签核了这个案子。第二天一早，伟恩和史耐德父子碰面，一起拟出一个比原先所提小很多的投资案。“联合有线电视”决定以 1200 万美金买下“百事达”的股票，取得 100 家影带出租店的经营权。伟恩回忆道，就在那天早上，他第一次与约翰·马隆见面。这位有线电视业的大亨仔细地聆听伟恩他们的投资案，最后点头答应。这次会面，只是伟恩与马隆的第一次的交手，后来他们又再次携手合作。

当时“百事达”的股票非常抢手，所以第一次投资案完成五个月后，史耐德又进行了第二次投资案，这次史耐德从唐·福林及麦尔克处买下认股证。由于当时“百事达”的股票涨得太快，所以每次股价一超过认股证的价格，该认股证就必须纳入每股收益额的计算中。这样的情形压低了成本收益比的声势，以及“百事达”的股价。此时，伟恩与废弃物管理公司的关系，再次产生高度的影响力。伟恩打电话给一位朋友，也是以前的一位竞争对于麦克·狄葛鲁特。狄葛鲁特告诉伟恩，他需要多少钱，尽量开口。这次，史耐德和伟恩站在同一边，但是马克·史耐德说，第二次投资案就不像第一次投资案那么愉快了，他说：“这个案子是硬碰硬的案子。伟恩他们谈判可是非常强悍的，我这么说并没有负面的意思。我们谈判的时候，可没什么通融的余地。伟恩他们一谈起公事，态度是很严肃的。他们实事求是，没有特别通融之处。伟恩他们谈判时态度诚实，公平，但很强悍。”这笔认股证的案子为“百事达”带进 2150 万美金的现金投入；但是几年后，伟恩还是常喟叹麦尔克和福林从这次投资案赚进多少的利润，他说：“他们两个不仅各带走 2500 万美金的现金，还保留原先所持有的股票。”

对伟恩而言，与“联合有线电视”的合伙关系并未能带进他原先所预期

的利润，但是对“百事达”仍是有相当的帮助。马克·史耐德说：“伟恩希望从这个投资案取得现金，并在华尔街建立起公司的信誉，所以有线电视业者是一最恰当的选择。”事实上，“联合有线电视”与“百事达”的合伙关系，是“百事达”在华尔街建立滩头堡的通行证。

后来，马克·史耐德有机会再次提醒伟恩，在“百事达”发展的关键时期，“联合有线电视”的投资案为“百事达”带来其所需之信誉。

1989年，TCI买下“联合有线电视”其他的股份，而史耐德父子买下“联合有线电视”在斯堪地那维亚及以色列的经营权，并在该地区成立新的公司——“联合国际控股公司”。同时，史耐德父子还想保留“百事达”影带出租店的经营权，并以此为基础来建立自己的新公司，但是他们需要伟恩的首肯。

就伟恩的立场而言，他觉得这是取得经营地盘及现金的大好良机。伟恩知道，如果他立场强硬，史耐德就不会硬要他在别的方面让步，如“百事达”影带出租店的国际经营权。马克·史耐德回忆，那次他们和伟恩在纽约的丽晶饭店吃晚饭，史耐德为他们自己的计划案大力鼓吹，但是伟恩不为所动。一气之下，马克·史耐德告诉伟恩：“你是个大混蛋，案子一开始时，你给的条件并不公平，但是我们还是接受了，但是现在你的态度却这磨差。”马克说完，就中途离席，走到饭店的酒吧。几分钟后，马克的爸爸吉因也跑来跟马克坐在一起，留伟恩自己一个人坐在餐桌旁。史耐德父子便一边喝着酒，一边大骂伟恩多么的不公平，多么混蛋等。十分钟后，伟恩走进酒吧，告诉史耐德父子：“他妈的，好吧，我承认我错了。我会在同意书上签名。”后来，他们三个人就开始谈起足球经了。

马克说：“伟恩这个人比熊还强悍，在他的逻辑里，他是不会放弃任何权利的。伟恩并不是从作生意的观点看这件事。我自己觉得，早先我们的权利并不明确宣示，所以他觉得，既然他想要我们的地盘，为什么不久还要把这地盘放出去。我们是可上法庭据理力争，但是这样只会搞得一团糟。伟恩其实可以极力阻挠我们，但是最后他还是让步了。因为他马上就觉得自己作错事，所以我就抓住他请求公平的心理，因为我知道他一向重视这点。他并没有道歉，但是他真的在同意书上签了名。”

“亲友”升天

伟恩开始经营“百事达”没多久，他的朋友和亲戚就打电话来探询了。所谓的Fow及Row是熟悉“百事达”内情的人替伟恩的朋友(Friend of Wayne)及伟恩的亲戚(Relative of Wayne)所取的别号。像葛休维兹和韦纳特就属伟恩在废弃物管理公司时期所结交的朋友，他们很想在伟恩的新事业里分一杯羹。乔治·强森是在1976年将垃圾处理公司卖给废弃物管理公司，并因而和班特拉克结为朋友，他后来一听到伟恩入主“百事达”的消息，便飞到达拉斯。后来强森和班特拉克及另一位朋友一起合伙，并在以后的六年间，成为“百事达”最大的加盟商。

伟恩其他的朋友有的来自政界，如前佛罗里达共和党主席凡·普尔及其妻唐娜，便拥有佛罗里达首府塔拉哈斯的经营权，华盛顿特区的经营权，伟恩则让美国前总统布什之子马文·布什持有。一开始伟恩对于将加盟权分出给亲戚一事，采取相当谨慎的态度，因为华尔街对一些分出大多经营权给自己亲戚的加盟业者，持较怀疑的立场。但随着“百事达”越来越成功，伟恩

的疑虑也跟着消失，而伟恩的儿子、姻亲及表兄弟们便陆续成为“百事达”的加盟商。虽然伟恩很少告诉公司主管谁是他的朋友，但是风声总是传得很快；伟恩的朋友或亲戚总是比别人更快获得回音——公司还有主管特别管理这些人的档案，不过熟知“百事达”内部作业的人说，这些都是公司所批准的特别待遇。担任“百事达”总顾问一职的汤姆·卡顿说，他的工作之一就是：“不断地与伟恩一起核对，确保公司对所有加盟商的待遇一律平等，无人享有特权优惠。”

担任马文·布什在华盛顿特区影带出租店之律师与合伙人的史第夫·康姆说，“每个人都是伟恩的朋友。其实大家都想加盟‘百事达’。伟恩经商多年，与许多人做过生意，所有很多人都是因为先前与伟恩的关系，而加盟‘百事达’。”康姆和伟恩的朋友及亲戚们坚持，他们唯一得到的优惠就是取得经营地区。康姆说：“之后，就是标准的处理程序。”（不过对有些加盟商，伟恩会提供融资，以马文·布什为例，在他取得别的资金前，伟恩提供马文·布什高达200万美金的融资。）

事实上，由于公司有快速开设新影带出租店的压力，所以连伟恩的朋友也须按照经营时间表来进行。萨凡尼斯基说，“没有一件事伟恩会打马虎眼的。”即便是伟恩的朋友，如果伟恩认为他们利用其身分牟利，伟恩也不会宽容。

1988 秋天，伟恩随青年总裁协会到埃及旅游，强森当时就去找萨凡尼斯基，要萨凡尼斯基多给他东南部一带的经营地区，因为强森在南卡罗来那的影带出租店经营得非常成功。结果伟恩从埃及回来后简直气死了，马上就把强森叫来开会。

伟恩生气地在他的办公室走来走去，他告诉强森：“你会让萨凡尼斯基破产的。你叫他给你这么多经营地区，可是你连经营时间表都没有！这件事你以为你可以拍拍屁股就一走了之吗？”

有时候，伟恩和他的朋友同时进行很多案子，所以萨凡尼斯基跟公司其他主管就得确定哪个案子已经谈成。

1989 年，伟恩和一个朋友谈成一个案子，要在军事基地开设“百事达”影带出租店。萨凡尼斯基因为先前曾有与军方打交道的经验，所以他就介入这个案子，重新谈判。但事实上伟恩已经谈成这个案子，但是没有和萨凡尼斯基商量，对于这样的情形，萨凡尼斯基并不觉得困扰。萨凡尼斯基说：“伟恩作事就是如此，你是无法控制他的，而且也不会有控制他的念头。伟恩生活的目的就是谈判。”

杀手直觉

伟恩建立“百事达”王国期间所购并的所有影带出租连锁店中，最困难的案子就是少校影带出租店购并案。伟恩购并少校影带出租店的念头，早在他签约投资“百事达”的那天晚上，就已萌芽，当时他和麦尔克搭机到拉斯维加斯，与少校影带出租店的创始人汉克·卡特莱特及盖瑞·摩尔会面。

1985 年时，少校影带出租店在拉斯维加斯第一家影带出租店，首先尝试“超级影带出租店”的构想。伟恩和麦尔克第一次拜访少校影带出租店时，卡特莱特并不看好伟恩他们的实力，他说：“这个经营观念是我们先提出的，而且当时我们远远超前于‘百事达’。”但是随着两家连锁店的距离日益缩小，卡特莱特与摩尔开始了解到伟恩是个顶尖的竞争对手，所以彼此对会谈的态

度便认真起来。

买下少校影带出租店后，伟恩就可在西部多出许多影带出租店，加速推动“百事达”的经营时间表，缩短一年的时间。另一个大家都认为很重要，而伟恩却不太愿意强调的理由则是：购并少校影带出租店，可为“百事达”除掉一头号竞争对手，就像汉堡王与麦当劳的对峙，伟恩他们当时所害怕的是，市场上比卡特莱特与摩尔更有能力取得资金的业者可以买下少校影带出租店，采行“百事达”的经营手法。多次陪伴伟恩出席与少校影带出租店会议的克林顿·爱伦说：“少校影带出租店的人曾了解到这个道理，但一切都已过去了。伟恩如果想搞定一个案子，他一定会达到这个目标。”

伟恩和卡特莱特、摩尔间的谈判，实在谈不上势均力敌。就像摩尔所说：“伟恩是精明强悍的谈判高手，而我们是尝试推动新经营观念的乡下人。其实我比较坚持不要把少校影带出租店卖给‘百事达’，因为我想自己经营公司。”但是伟恩他们提供给股东的条件实在太优厚了，即便少校影带出租店许多加盟商都是摩尔他们的朋友、亲戚，购并案意味着对现状造成极大的破坏，这个购并案还是叫人无法回绝。摩尔说：“伟恩一直楔而不舍要让这个案子成交，所以尽管遇到无数艰难阻碍，还是无法动摇他的决心。如果是别人而不是伟恩在推动这个案子，那这个案子是永远不会成功的，甚至连个边都谈不上。”

与伟恩的谈判经验，让摩尔直接领教到伟恩式的谈判风格及他对细节的注意。有一个星期天，伟恩邀请卡特莱特及摩尔到“百事达”参观“百事达”的电脑系统及仓库，好了解“百事达”的状况。经过这次参访后，谈判便顺利许多。摩尔记得有一次他们在拉斯维加斯一家旅馆开会，伟恩坐在谈判桌一头，摩尔和卡特莱特坐在另一头。谈到一半，伟恩揭开窗帘，从窗外射进来的阳光洒在伟恩的光头上，逼得摩尔和卡特莱特不得不眯着眼睛，拟出购并案的条件。摩尔觉得伟恩这个动作是别有用意的，他说：“伟恩的一言一行都有他的行事动机。”

同时，伟恩也必须说服“百事达”阵营内持反对意见者。萨凡尼斯基警告伟恩不要进行这项购并案时指出，这个案子不光只涉及公司营运，还影响到“百事达”及少校影带出租店每一家加盟商的未来，因为全美各地，两家公司的经营地区都有重叠冲突。萨凡尼斯基觉得，少校影带出租店很多出租店的地点比“百事达”差，经营观念也不如“百事达”。而且以前在麦当劳，他有与业界头号劲敌竞争的经验，所以他倾向继续与少校影带出租店在市场上较雌雄，如此一来，少校影带出租店终究会被“百事达”打败。他认为购并少校影带出租店的后果会惹来一连串的官司，他说：“这个案子所获得的利润，还不够让我们打官司的。我队一开始就反对这个购并案，一直到现在还是持同样的立场，但是伟恩对这个案子有他的直觉——杀手的直觉。”

事情最后的演变是，伟恩与卡特莱特及摩尔就少校影带出租店购并案所达成的初步协议，并无任何不当之处；而是谈判到最唇，少校影带出租店的股票成交量开始增加，迫使伟恩不得不在4月24日对外宣布：这个购并案已开始进行，且意向书亦已签订。

少校影带出租店突增的股票成交量，引起证监会对此案进行内线交易的调查，伟恩、“百事达”其他董事，主管，及少校影带出租店有关人员也都因此调查而出庭作证，最后证监会并未采取任何行动。联邦贸易署对此案亦进行了一次调查，因为这个案子涉及影带出租业两家最大的业者，但最后亦

未采取任何行动。和后来的法律诉讼比起来，证监会和联邦贸易署的调查实在大小儿科了。

恰克·路易斯说：“伟恩行事的一大特质就是，他进行购并案一向头脑冷静，讲求实际。所以他会在说服别人及反驳自己之间，找到一个平衡点。”当少校影带出租店购并案的余波一直延续到1989年后，伟恩开始觉得，当初要能说服自己不要进行这个案子就好了。他现在说道：“拿完成这个案子所花的时间及努力，足可让我们自己发展出同样的规模。”不过有件事很确定的就是——这个案子让伟恩了解到更多谈判的层面。

傲慢的混蛋

对外宣布意向书的消息两个星期后，“百事达”为少校影带出租店的加盟商举行了两次说明会。在罗德岱堡所举行的说明会进行得很顺利，凯尼及其他“百事达”的代表稍后出席了少校影带出租店的加盟商会议，开始着手解决可能的冲突。但是达拉斯那场说明会却是一场大灾难。伟恩在会中大力宣扬“百事达”优异的系统及后勤，伟恩这个态度也意味着，对于改装影带出租店的成本、专利使用费、严格的经营时间表及其他规定等，他不会松手。但是伟恩误判了与会者一个基本的反应。少校影带出租店的加盟商一直认为：“百事达”是他们的对手，但是他们却被迫“百事达”投降，还不只是让步而已；此外，在那个阶段，少校影带出租店的系统比“百事达”还大。所以，当时大部分少校影带出租店的加盟商都觉得：“这些傲慢的混蛋以为自己是老几？”而雪上加霜的是，萨凡尼斯基还在会中提到“百事达”的全国发展计划，并谈到他以前在麦当劳所进行过的类似方案。萨凡尼斯基详细地说明他抢攻市场的策略：营业地点不仅要符合现况需求，更要顾及未来的发展目标。萨凡尼斯基告诉这些加盟商：“我们一定会拿下整个市场，以大军压境之势席卷全国。”

说明会到最后，很多少校影带出租店的加盟商都怒火中烧，而且下定决心无论如何也要阻止这个案子。后来有六个加盟商共同集结起来，向法院提出告诉，希望法院发出禁制令，停止这桩购并案。这个购并案后来一直无法结案，要等针对本案所举行的听证会结束后，才得继续下去。而其他少校影带出租店的加盟商又对法院提出另一件诉讼。后来德州的法官于十月裁定，本案可继续进行，但法官表示，他觉得诉讼当事人很有可能又会在法院碰面。果然如其所料，后来又有好几个少校影带出租店的加盟商控告“百事达”，有些是直接控告伟恩及“百事达”的主管。

伟恩谈判时的优点——讲求逻辑、理性、不情绪化，一直是大家津津乐道的话题，但他这个优点却蒙蔽了他的判断力，让他无法理解少校影带出租店的加盟商为什么对这个案子会持如此激烈的态度。凯尼说：“伟恩错估了对方的情绪反应。他是从生意的观点在看这个案子，他觉得，不管过程如何，他终究会让这些加盟商离开这个行业，而他认为他的作法是在帮他们，并不是在害他们。”在1988年“百事达”与少校影带出租店加盟商战火已启之时，到“百事达”担任总顾问的汤姆·卡顿则说：“这些加盟商毫无理性的行径，让伟恩颇觉挫败。他是一个很讲逻辑，很讲道理的人，很多时候，他知道后果会是如何，但基于营运规划及策略上的理由，他不愿讲出来。”

而面对这些压力的同时，伟恩每天早上六点打电话给盖瑞·摩尔，告诉摩尔这个案子可能无法如其所愿的发展下去。伟恩这个动作，当然激得摩尔

不得不打电话给他的加盟商，努力取得他们的信任，并要他们撤销诉讼，或是接受伟恩所提出的条件。卡特莱特说：“他知道怎么掌握别人的想法，找到别人在意的关键，及其希望达到的目标。那时，我想离开少校影带出租店，而他也看出这点，所以这给了他更多的谈判筹码。”当时诉讼案仍未结束，伟恩最后砍掉一成的价钱，谈成这个购并案。但是因为“百事达”当时的股价窜升得太快，所以少校影带出租店的股东于1989年1月17日批准这个购并案时，整个案子最后是以1.1亿美金成交，高出原来的价格。

后续的工作就落到爵林、凯尼、卡顿及一群律师身上。他们要负责把少校影带出租店的加盟店，改成“百事达”影带出租店，能做多少家，就做多少家，而且还要重划经营地区，解决营业地区重叠所造成的冲突。对于改装影带出租店的成本、及“百事达”较高的专利使用费等规定，伟恩并不肯让步。当然，少校影带出租店的加盟商如果愿意，他们是可以拒绝把影带出租店改成“百事达”影带出租店，但如此一来，他们很可能面临“百事达”

影带出租店就出现在对街的结果。贝拉德说：“如果伟恩曾有过强悍对手的恶名，那么绝对是少校影带出租店加盟商所加封的。他们觉得，伟恩一直要他们把出租店改成‘百事达’影带出租店，实在太不可理喻，我并不觉得伟恩有何不可理喻之处，我们和伟恩一样，都认为把少校影带出租店的颜色及企业识别系统改成‘百事达’的颜色和系统，绝对可以大大改善他们的业绩。他们的业绩越好，我们也跟着得利。伟恩相信这是个互利的计划，并非单方向的善行义举。”

虽然这个购并案最后还是尘埃落地，达成协议，但是其间双方的争吵不断，造成许多先前少校影带出租店的加盟商——后来变成“百事达”加盟商的业者，在当时、甚至到现在，都不愿谈起伟恩。少数几个愿意开口业者之一的罗杰·艾利斯则表示，那次的经验，让他以后对与伟恩作生意的机会，抱着敬而远之的态度。艾利斯对于伟恩他们语带威胁，及开会中不断提到“百事达”股价的态度，深表愤恨，他说：“我并不认为伟恩觉得这是一个双赢的策略。他知道他会得胜，然后把其他人都干掉。”艾利斯最后把他的影带出租店卖还给“百事达”。

而对其他少校影带出租店的加盟商，伟恩则施展出他的个人铤力，最后一一将其收编过来。曾在雷诺及旧金山开设少校影带出租店的史第夫·利堤格，便曾对“百事达”提出告诉，且直接控告伟恩及“百事达”其他主管。利堤格和他的律师在录影作证，指证“百事达”罗德岱堡主管的种种不是时，伟恩则态度友善、愉快地走进会议室（利堤格订于那天下午稍晚作证）。后来，伟恩邀请利堤格和他的律师一起去喝杯咖啡。伟恩当时告诉利堤格：“我的律师告诉我，你的官司什么都告进去了，只有厨房的洗碗槽不包括在内，我听了大力光火，很想仔细看看你的诉讼内容，但是最后我还是没看。不过作生意就是会碰到这些事，免不了的。所以我们一起去喝杯咖啡吧。”

喝咖啡时，伟恩问利堤格，有没有化解这个僵局的办法？“百事达”中有哪一位，利堤格愿意跟他谈谈？利堤格提到“百事达”旗下最大的加盟商——史卡特·贝克，其影带出租店刚刚由“百事达”购入。利堤格是因为影带出租业的研讨会而认识贝克的，且贝克也未出现在利堤格的诉讼名单上。后来透过贝克的谈判斡旋，利堤格将他在旧金山的影带出租店卖回给“百事达”，并保留了雷诺、内华达的影带出租店，成为“百事达”底下，最大一家拒不改装的少校影带出租店加盟商。

因为当时伟恩的表现很自然，所以利堤格并不觉得那次的偶遇小谈，是伟恩深思熟虑制造出来的。不过前任“百事达”的律师卡顿可有别的说法，他说：“我们常求伟恩使用这种策略，因为他是个中好手。当时，史第夫·利堤格希望自己是这个大加盟商，所以伟恩如果跟他谈过，便意义重大。伟恩那天当了好人，而也因此让事情有所进展。”

麦当劳之路

随着“百事达”日益成长，华尔街及媒体对“百事达”的关注也日趋密切。常有人引述伟恩的话，说他希望“‘百事达’成为影带出租业的麦当劳”，伟恩说他的意思是希望“百事达”和麦当劳一样干净、友好、以家庭为需求，但他坚称，并不想依样画葫芦炮制麦当劳的经营模式。

一开始是伟恩对“百事达”的投资引起金融圈的注意。1987年股市狂跌后，伟恩以私人认购的方式，为“百事达”投入了840万美金，提高了“百事达”的信誉。由于深切了解到与华尔街维持良好沟通的必要，所以即使曼哈顿地价奇高，市场难以经营，伟恩还是坚持要在曼哈顿开一家“百事达”影带出租店，因为他觉得这家店可以成为分析家们的研究对象。但即便“百事达”后来规模大到足以吸引华尔街一些重要金融公司的报导，伟恩和贝拉德还是一直与地区性的金融分析师保持良好的关系。

随着“百事达”规模越来越庞大，视“百事达”为影带出租业麦当劳同义词的想法越来越盛行，尤其是曾长期在麦当劳工作过的葛鲁伯及萨凡尼斯基，开始在全美推动“百事达”的商标，并建立影带出租店这个消费性商品的制式系统后，这种说法更加势不可当。华尔街及各媒体也很快地采用这样的类比，《富比士》、《今日美国报》亦出现类似的报导，连地区性、产业界的媒体，也开始大肆宣扬伟恩经营“百事达”的理念，及影带出租业所即将来临的变动。但是麦当劳的类比在“百事达”内部并非为所有人接受。“百事达”的主管，像韦伯等，就很不能适应麦当劳那种标榜“平常”的营运策略，他觉得“百事达”可以做得比麦当劳更好。其他的主管也有人抱怨，不管葛鲁伯如何抄袭麦当劳的行销策略，推销录影带跟推销汉堡包并不完全相同。即使是伟恩后来也承认，以麦当劳力类比似乎做得太过火，但已经太迟了。“百事达”是影带出租业麦当劳的形象已深植人心。

由于“百事达”惊人的发展速度，也因此引来媒体特别关注的眼光。“百事达”的股票在1988年3月及8月分割了两次，1989年又分割了一次。各报对“联合有线电视”、“卡克斯有线电视”对“百事达”的投资，以及“百事达”如火箭般窜升的营业额及盈余，都曾以头条报导过。而“百事达”活力四射的表现所引来的媒体报导，以及伟恩与华尔街的良好关系，使得伟恩一直在推动公司行销与搞宣传花招之间走钢索。伟恩的说法则是：“我们所需要的是可预测的结果。我们态度应谨慎，不要吹嘘一些我们做不到的目标。一切都很顺利时，事情确实会水到渠成。所以公司有的员工就会变得轻忽起来，而有的则又太过自信。所以往往在你不知情的情况下，就会有人对外大吹法螺。所以我在‘百事达’所扮演的角色，就是一方面保持公司员工的高昂士气，激励他们达到目标，但又要约束他们，让他们对未来不做不实的期待。而我就是拿我以前经营废弃物管理公司的经验，来跟华尔街打交道。”

虽然如此，“百事达”还是一直不被法人投资机构看好。分析师盖瑞·沃特记得，1988年时，他陪同伟恩去拜访一些法人投资机构，但这些投资经

理对“百事达”并未特别青睐，而伟恩过去经营垃圾业的背景也引起某些人的反感。最主要的是，这些机构投资人会担心付费频道对影带出租业的影响，且对于四处可见的影带出租店以及“百事达”数量庞大的股票，亦持负面的看法。沃特现在仍保留了一位共同基金的投资经理当时听完伟恩对“百事达”的说明后，写给沃特的短笺，这位投资经理称“百事达”为：“一支具强大爆炸力的雪茄，而且这支雪茄经点燃”。

伟恩认为只要能让“百事达”在纽约股市上市，必可大大提高“百事达”在投资界的知名度，尤其对散户更具影响力。伟恩说：“法人投资机构是不在意你公司有没有上市，但对一般投资大众而言，公司上市与否，意义可不同。”此外，伟恩也辩称，公司上市较能鼓舞员工，且公司向海外进军时，也特别有助益。伟恩亦就“百事达”上市一事，请教过其他公司在纽约股市上市的公司老板。后来，“百事达”提出上市申请，在经过两个月左右的审查程序后，正式批准上市。

1989年4月27日“百事达”的上市，在当时可是一大盛事。伟恩一向对员工要求很高，但他也会给予等值的回馈，而这次就是和大家分享“百事达”成功的好机会。那次，伟恩他们搭乘公司的飞机，在拉瓜地亚降落，并由一长列的大轿车迎接这批“百事达”的主管及其夫人。伟恩和他太太玛蒂、他爸爸一起坐在前导的白色大礼车里，其他主管所搭的车子则尾随其后。他们一群人抵达“哈姆斯利宫”，在此享受了一顿丰盛的晚餐，并一同去观赏热门的舞台剧《歌剧魅影》。第二天一早，在大轿车的簇拥下，他们在股市开盘前，抵达纽约证券交易所，伟恩并被奉上一纪念牌。当大家走下交易大厅时，伟恩才突然想起“百事达”是他所经营的公司中，第二家在纽约股市上市的公司。当伟恩的爸爸哈利下单买进“百事达”第一笔100张股票时，伟恩的眼泪差点夺眶而出，但他很快地把眼泪眨掉。伟恩他们的庆祝活动还一直持续下去，公司的主管到美林公司的办公室吃午餐，夫人们则陪着玛蒂到时装街去看了一场服装展。后来又有好几场庆祝午宴及晚宴。伟恩和他的主管确实需要这些庆祝活动，让他们忙里偷闲一番。因为不到两个星期内，有关“百事达”的谣传将再度浮出台面，且此波危机来势汹汹，成为伟恩所面对过的最严厉的挑战。

百事达遭重创

从1988年到1989年年初，“百事达”与伟恩展现出一副势不可挡的架势。当时，少校影带出租店的购并案已于1989年1月结案，伟恩并宣布将购并“百事达”旗下最大的加盟商，以大幅增加公司的影带出租店家数及盈余。这些购并案及其他购并案大部分都是用“百事达”炙手可热的股票来支付。当时，“百事达”的股票已分割过两次，每分割一次，“百事达”的股东就可从原来的一张股票再分到两张股票。且“百事达”的股价也在短短的几个月内，从一股5.75美元飙涨到33.5美元。但就在这前景一片大好之际，发生了一场猛烈的抨击大战。

1989年5月初，伟恩忙着准备“百事达”的年度股东大会。当时，伟恩的股东大会演讲稿已拟妥并批核过了，演讲稿内容主要是称颂“百事达”过去一年惊人的成长记录，以及未来光明的前程，伟恩自己也一直期待这次于5月9日举行的股东大会，希望藉此对公司股东及来访的分析师们，大力宣扬“百事达”前所未有的成就，及高窜的股价为公司所带来的获利。对于

一个出身美国小城的男孩来说，这样的局面确实称得上是一丰美的胜利。但是，伟恩却另有隐忧。因为最近几个星期，看空“百事达”股票的人有日渐增多的趋势，遂使得“百事达”的股票成为华尔街股市卖压最沉重的几支股票之一。

伟恩会这么担心是有原因的。就在5月9日“百事达”举行股东大会这天，一位颇受敬重的贝尔史泰尔公司（Bear Stearns）的分析师李·赛德勒发表了一篇措辞严苛的报导，严厉地攻击“百事达”及“百事达”所采行的会计政策，赛德勒还在该报导中引述圣经为文章的开头：“渴求多者，却少得”，文章中还出现了如下的附标题：“你曾经看过一家有40年历史的影带出租店吗？”赛德勒指出，“百事达”之所以会有天文数字般的营业额、盈余及股价，是导源自“百事达”所采取的会计原则。他说，大部分“百事达”惊人的营业增长及盈余，来自新加盟商所带进的收入。“百事达”改变其成本估算的方法，把买进热门录影带的成本以三年而非原先九个月的时间来摊平。而购并影带出租连锁店时，“百事达”对商誉所付出的价值——购买一企业所支付的价值，高过其实际资产，如录影带、装潢、及影带出租店的租约是以40年的时间，而非以更短、更保守的时间来摊平。赛德勒指出，以上种种会计原则让“百事达”的财务包装得比实际情况还好，也因此而能引诱投资人去购买“百事达”的股票，推升其股价。

而同时，高升的股价也推动了“百事达”的成长，因为伟恩基本上是靠“百事达”的股票当钱来购并其他的影带出租连锁店。所以，赛德勒认为，“百事达”的表现根本是空中楼阁，一有危机就会倒塌，赛德勒写道：“过去两年来，‘百事达’巧妙地将公司的成长与取巧的会计制度结合起来，让公司的股价屡创新高。除非‘百事达’的会计师还能变出什么新的戏法，否则‘百事达’的股价要维持同样的窜升速度，可就难了。”赛德勒还说，除去这些取巧的会计花招，“百事达”影带出租店的每股盈余应该只有7分美金，与“百事达”1988年所公布的每股57分盈余相比，足足少掉50美分。

华尔街和“百事达”的主管们，对这则报导都迅速的予以回应。而短线投机客则趁机大捞一票。赛德勒的报导公布那天，“百事达”的股价一股跌了五块美元。伟恩因此震怒不已，这则报导一开始并未广为流传，也未引起媒体的关注，但电讯已开始登载该文，这也意味着，虽然大多数的投资人都还没看过这篇报导，但是金融界已可预期一场大风暴即将来临。伟恩听到消息时，双唇紧抿，双眼泛着蓝光，要属下送一份该报导的影印本来给他，不过当时还拿不到这篇报导。就在出席股东大会的几分钟前，伟恩决定在股东大会时，不去提这篇负面报导，因为他不想抬高这篇报导的身价，或是提高其可信度。

但是伟恩的做法却铸成大错。股东大会开完，在回答记者对该篇报导所提的问题时，伟恩只说赛德勒的报导“可笑”，且辩称“百事达”是遵循一般所接受的会计政策。但伟恩却因此错过正面讨论这篇报导的良机。伟恩当时的策略是让支持“百事达”的分析师来反驳这篇报导的论点，但是如此一来，“百事达”的股价却开始节节下滑。后来还有一名股东对“百事达”提出告诉，控告“百事达”的主管在过去两年间，不断虚报公司盈余，以人为操纵的方式，炒升“百事达”的股价。

星星之火，可以燎原，原本的怀疑心理，后来演变成难以收拾的危机。有几乎两年的时间，赛德勒这篇报导让“百事达”惨遭重创。而伟恩和他的

人员也只得加倍努力，才能抹去这次事件对“百事达”所形成的阴影，但是，伟恩还是迅速地予以反击。恰巧的是“百事达”当时定于5月16日在“纽约证券分析师协会”举行会议，刚好给伟恩一个绝好地反攻的机会。开会前一天，伟恩和公司主管，包括贝拉德、萨凡尼斯基、葛鲁伯，以及公司的董事在“哈姆斯利宫”的套房会商明天的演讲。其他人的演讲都还好，但是没有人喜欢伟恩的演讲内容，大家都觉得太句雕字琢，不够诚恳。“百事达”董事克林顿·爱伦和美林公司的恰克路易斯则熬夜为伟恩的演讲拟重点。但是那天凌晨三点散会时，没有一个人确知伟恩明天演讲到底会说些什么。

第二天的会议现场，涌进一大堆分析师及短线投资客，每个人都想知道伟恩如何为“百事达”和他自己的信誉打一场保卫战，有些支持“百事达”的分析师心情更是紧张。如艾达维斯特公司的分析师安德鲁·贝杰在贝尔史泰尔公司那篇报导刊出的前一天，还叫他的投资人买进“百事达”的股票。到底他和别人对“百事达”的信心是否真能让他们有所回馈呢？

那次会议，在葛鲁伯口沫横飞地谈论“百事达”的行销计划，贝拉德为“百事达”的会计政策提出辩驳后，伟恩走上讲台正面地回应这篇报导。处事练达的伟恩，决定一开始就拿出“百事达”的数字来说明，他说，“百事达”的影带出租店平均一个月有8.25万美金的获利，税前获利是35%或2.9万美金。他说：“‘百事达’影带出租店在不到三年的时间内，就可负担其经营成本。各位在场的先生、女士，我们今天真的要讨论的，是‘百事达’的影带出租店听赚得的巨额现金。我不在乎我们是用集资或是购置会计法来做帐，也不在乎我们是要花40年还是20年的时间，才能注销我们的信誉。毕竟，40年与20年的差别只在于今年一股差两分美金罢了。最重要的是，‘百事达’的影带出租店真的很赚钱，而且我们希望能以最快的速度取得最多的出租店。我还要在此时此地告诉各位，‘百事达’会不断地成长壮大，也会继续以集资或是购置会计法来做帐，而我也不在乎贝尔史泰尔公司那篇报导怎么说。”

伟恩眼冒怒火地环视全场，大家都能明显地感受到他的怒气。他继续说道：“我不是会计方面的专家，但他妈的，我绝对是优秀的企业家。我每天工作15个小时，一个礼拜工作七天，拼命经营‘百事达’，所以我知道‘百事达’是家很好的公司。”他继续称颂“百事达”加盟商的经营经验，以及分析师们亲自拜访影带出租店，为了解“百事达”经营观念所做的努力。他说：“如果贝尔史泰尔公司那五位分析师找不出时间，或是没兴趣好好坐下来与‘百事达’的主管谈谈，了解‘百事达’的营运、经营观念、或是亲自拜访我们的加盟商、分销中心，那么我觉得他们的报导就称不上专业报导，或起码会令人有所疑问。换句话说，我觉得这篇报导不值得我多费唇舌去反驳。”

“百事达”其他的主管听了伟恩的演讲内容后，不禁松了一口气。萨凡尼斯基说：“伟恩采取强硬的立场对‘百事达’是很重要的。因为没有伟恩这场演讲，‘百事达’可能真的就完蛋了。当时‘百事达’的股价和伟恩的信誉都已跌到谷底。”事实上，贝拉德和公司其他人也都认为，伟恩这场演讲对“百事达”而言是一分水岭。贝拉德说：“单靠这场演讲就拯救了‘百事达’。”分析师们也持同样的看法。伟恩那天出色的表现，印证了站在买方的分析师是对的。贝杰说，“贝尔史泰尔公司那篇报导虽造成很大的伤害，但长期而言，对‘百事达’是有好处的”。贝杰说：“这次事件澄清了‘百事

达’股价的地位。以往大家都是躲在背后偷偷谈这个问题，这次是整个摊出来谈。”之前，投资“百事达”股票的人可能对会计原则一事会有所疑问，经过这次事件后，相信“百事达”能力的就继续支持“百事达”，不相信的就撤出。

那年稍后，伟恩飞到赛德勒位于佛罗里达西岸赛尼柏岛上的家与他碰面。伟恩是搭直升机去的，跟他的仇敌一起吃了一个多小时的早餐，席间双方讨论到“百事达”会计原则及该篇报导。伟恩还试探地问赛德勒未来是不是会再写另一篇报导，赛德勒表示，他无意再重提这个话题。就他的立场而言，他觉得他已经善尽其责，指出“百事达”会计原则上的缺失，剩下的就由投资人自做定夺。伟恩还邀请赛德勒到“百事达”工作，但后者则予婉拒。赛德勒表示，他会站在自己的工作岗位上继续努力，同时也承认他曾是短线投机客的炒作工具。赛德勒说，“我们所做的，只是让‘百事达’的股票成长率，保持在其应有的水准上。”

“百事达”的股票几个星期内就逐渐回升，后来反弹的速度甚至让“百事达”的股票在1989年8月又进行了另一次“二对一”

的分割，这是“百事达”17个月来的第三次股票分割。虽然伟恩在分析师大会上极力辩陈“百事达”的会计原则，但这个问题并未很快消失。之后的几个月，甚至几年间，媒体还是不断地谈起这个问题。伟恩说：“一直到现在，我还会碰到有人告诉我：‘啊，你们公司就是那家有会计原则问题的公司。’其实我们没有任何会计原则上的问题，但是大家都觉得有，因为有大多报导说我们有问题。”为了恢复他自己及“百事达”的声音，伟恩说：“我们拼了老命的工作，绝对可以迎战任何人的挑战。”但是会计原则方面的指控，后来为其他短线投机客所提出的威胁所取代：付费频道及后来的新科技对影带出租业的影响。伟恩是跟股市的空头打了一场硬仗，但这场战争才刚开始。

进军海外

除了忙着扑灭国内的媒体攻击战火外，伟恩还有别的地区等待他去征服。几乎从一开始，伟恩就打算经营“百事达”的国际市场。随着录放影机的日渐普及，“百事达”应该很有机会搭上这班国际列车。而英国似乎是“百事达”走向国际化的自然选择。1988年7月，伟恩与在英国熟人的葛鲁伯，到英国进行市场突击调查。伟恩说：“当时我们希望能打败竞争对手，并且还希望能同时在两个市场达到这个目标，而且很快地能同时经营三个，四个或五个市场。”

“百事达”虽在美国很成功，但其经营海外市场，一开始时并不是很顺利。伟恩先后派了吉姆·艾利斯、泰勒·狄凡及盖瑞·盖狄斯到英国去负责国外部门的营运。这是一份吃力不讨好的工作。原本在地产选择上很听从萨凡尼斯基意见的伟恩，对于伦敦的影带出租店地点反而不肯让步。伟恩坚持要尽可能地把“百事达”在美国的经营观念，原封不动地搬到英国市场。萨凡尼斯基则辩称，以伦敦高昂的地价，他们不可能把“百事达”宽敞的店面及停车场，如法炮制地应用到英国的影带出租店上。而且，萨凡尼斯基还一直提醒伟恩，在伦敦人们走路，很少开车。伟恩则以他一惯的逻辑反驳萨凡尼斯基的论点：“我一直告诉陆奇：‘如果大家都走路，为什么这里的马路还是这么挤？我的意思是说，不管你到哪里，到处都是车子，路上都挤满车子，

动都动不了。总要有地方让大家开车才行。’”

事实上，“百事达”在1989年2月于伦敦近郊所开设的第一家“百事达”影带出租店效果并不是很好，停车位也很少。营运结果相当令人失望，让伟恩所持的立场开始大打折扣。但伟恩辩称，只要这家店马上按照他的指示来经营，市场的反应一定会获得改善，但事实上，结果却不只像伟恩所说得这么简单。那年稍后，“百事达”在英国的伯明翰，开设其第一家影带出租店（包括加盟店在内）店面有7000平方英尺。

同时，曾为废弃物管理公司负责经营沙特阿拉伯及其他国际分公司，且很喜欢住在伦敦的约翰·麦尔克，决定成为“百事达”在伦敦的加盟商，开发伦敦市场。在伟恩的坚持下，麦尔克辞去“百事达”董事一职。（因为伟恩不希望因公司有一名加盟商又兼有董事的身份，而引发利益冲突的问题。）有一段时间，麦尔克和“百事达”同时经营英国市场。但是，麦尔克后来无法搞定英国市场，而“百事达”则买进他的影带出租店。

在萨凡尼斯基看来，英国市场的问题在于经营手法，他说：“英国市场经营方法错了，我们进行的太快，方法也不对。”“百事达”的英国市场一直到1991年末，公司购并了其在英国市场的最大竞敌——经营“里兹”影带出租店的“城市视讯公司”后，才有明显得改善。但是，“百事达”在英国市场的努力，让“百事达”踏出其国际化的步伐，同时，也让“百事达”的声势比其实力还来得高。

1990年年底，“百事达”签订合同，于墨西哥、澳洲及日本开设“百事达”影带出租店。而“百事达”有些国际加盟商则是伟恩的朋友，像是在委内瑞拉及西班牙开设“百事达”影带出租店的亚伯特·菲诺即是一例，其他的管道则来自“百事达”的主管。其中葛鲁伯多年效命麦当劳，为其开拓国际市场所累积的经验，让“百事达”搭上丹·富士。丹·富士是麦当劳及玩具反斗城的合资合伙人，也是让美国公司打入日本市场的一股重要力量。伟恩是在1990年7月与丹·富士于夏威夷碰面，同年10月，双方就已签订了“百事达”影带出租店的开设合约。

伟恩与好莱坞

伟恩接掌“百事达”时，好莱坞对伟恩来说就像是另一个国家般的陌生。事实上，一开始时，是麦尔克先花时间去了解电影公司如何发行影片，以及影带出租店业者如何取得影片。既然“百事达”有心成为电影业一股重要的势力，伟恩便希望掌握到这个行业第一手的消息与知识。一开始好莱坞的影业巨子，以及负责家庭影视部门的主管，对伟恩的生意背景并无太大兴趣。因为在这些人眼里，这群垃圾业出身的生意人，虽然曾经营过价值十亿资产的企业，会知道好莱坞是什么？而伟恩又常自称其对电影兴趣缺缺，更加深了这种怀疑的态度。

但随着“百事达”影带出租店如其预期地一家接一家地开设，好莱坞原本的怀疑态度，慢慢地转变成不甘情不愿的艳羡，甚至担心“百事达”庞大的规模会影响到其营运。电影公司并不会直接贩售录影带给影带出租店，而是透过经销商来出售录影带。而“百事达”的筹码并不在于它买了哪些录影带，而是它决定不去买哪些录影带。“百事达”货量丰富的录影带管储系统，意味着它只要让旗下每一家出租店买某一卷录影带，就可帮助电影公司弥补票房不佳影片的成本。伟恩他自己从来都没有想过要利用“百事达”的

规模，来威胁电影公司。伟恩说，“华尔街的分析师们常批评我们：‘你们在影带出租业简直就像只 800 磅重的大猩猩，但是你们买进的录影带数量和那些小公司相比，并不算多’。而我的态度则一向是：这有什么了不起。我们每买一卷录影带，就比别人便宜一块钱，我们就是要这样让录影带销售商不爽。”伟恩其实比较喜欢麦当劳的模式：销售商是公司的合伙人，而非竞争对手。

“百事达”快速的成长，以及几乎同样快速的采购主管更换，让许多的电影公司主管相当恼火。后来，“百事达”改由朗·卡斯提尔负责影带采购部门，并且重新设计“百事达”的采购方法。1989 年夏天，卡斯提尔安排伟恩去参观好几家不同的电影公司。在派拉蒙影城时，伟恩他们参观了汤姆·克兰西的间谍惊险片《猎杀红色十月》的拍摄现场。他们还登上潜水艇，伟恩则忙着看艇内的细节，他马上发现，即使在西印度轻木所制的木板上，其刻度盘、压力计及其他仪器都是以俄文标示。伟恩也参观《星舰迷航》的拍片现场，他甚至还坐过舰长皮卡第的座位。这些影城参观活动，让伟恩想到一个新点子：把参观好莱坞作为对公司主管及加盟商的一种犒赏，同时也是让大家觉得，自己是好莱坞电影娱乐工业一个旁支的好方法。伟恩跟卡斯提尔提议，由“百事达”来筹办一个名为“百事达加盟商年度行销展览会”，（简称 FAME）的年会。到了 1989 年，由于“百事达”已成为影带出租业一具举足轻重地位的要角，所以好莱坞便同意赞助 FAME 年会。1989 年首次举办的 FAME 年会，好莱坞的主要赞助者为“迪士尼公司”，迪士尼则为与会的加盟商在会议当晚举行活动。该活动包括主题舞会，参观“华纳兄弟影城”的一个外景——“百事达”影带出租店设于纽约街头的场景。虽然在经营“百事达”前，伟恩很少看电影，而且连台录放影机都没有，但到 1990 年时伟恩已名列《娱乐周刊》所选出的娱乐业十大最有影响力的人中，首列该名单榜首的是麦克·艾斯纳，伟恩则排名第九，伟恩的前一名是影星阿诺·史瓦辛格，第十名则是吉因·西斯凯与罗杰·艾伯特。

贝克主政

对许多熟知“百事达”内情的人来说，伟恩与史卡特·贝克间的关系，可能是最叫人难以理解的一环。史卡特·贝克是赖瑞·贝克之子，所以史卡特也代表了伟恩从废弃物管理公司到“百事达”，建立其价值十亿企业的生涯中，世代衔接的沟通桥梁。由于史卡特一向自诩为“伟恩传人”——兼具企业家及谈判专家特色的天才，所以年轻的史卡特与伟恩间的紧张情势也就在所难免了。（史卡特曾在—篇杂志专访说，描述伟恩是一个“对谈判上瘾的人”，但是伟恩并不赞成这样的说法，反倒是“百事达”的主管们私底下指出，史卡特自己有这种倾向。）

史卡特甚至还吹嘘自己的外形与伟恩有些相似之处，如身材短小精悍，早生的秃头，以及紧绷的个性。史卡特喜欢摇滚乐，也喜欢开快车，而其自信的态度，有时几近目无尊长，而伟恩对史卡特最后这个态度，则颇觉不快。贝拉德曾说过，伟恩对生活有其一套定义：20 岁时，就生意上而言，你才刚出生；30 岁时，就生意上而言，你只有 10 岁大；36 岁时，就生意上而言，你只有 16 岁等，依序排下去。如果依照这样的定义来看，27 岁开始担任“百事达”第一位加盟商，并在三年后把自己的影带出租店卖给“百事达”的史卡特，在当时只算是生意上的新手，但是伟恩却发现自己得以平等的地位与

史卡特交手。

经营“百事达”时，伟恩很挫败地发现：史卡特控制了相当庞大的营业区，势力颇巨。全美的五大城市区——亚特兰大、芝加哥、底特律、明尼亚波里斯/圣保罗及密尔瓦基，都在史卡特与大卫·库克所签订之经营执照合约范围内。虽然史卡特一再提升其经营时间表——三年内开设 106 家影带出租店，但是仍永远无法满足伟恩的要求。（有一次在法庭上，身为“百事达”加盟商的史卡特谈到他与伟恩间的关系时，他形容是“非常棘手的关系”。）而更让伟恩恼火的是，在他了结“影迷影带连锁店”及少校影带出租店这两个案子前，为顾及利益冲突，他还必须先和史卡特谈过才行。简而言之，史卡特不费吹灰之力，就掌控了“百事达”太多的资源。另外，1989 年，史卡特一再要求“百事达”提供资金以扩充业务的情势，也到了一需有所定夺的阶段，所以史卡特开始跟可能的买主谈购并案，这些买主中当然也包括“百事达”在内。

根据我们的访谈内容，及伟恩因证管会对“百事达”股票交易所进行的非正式调查所做的自愿证词中，我们可以从购并史卡特影带出租店一案了解到，即便是“老战友”，彼此之间谈判起来可也是来硬的。上述的调查最后不了了之。

1989 年 3 月初，伟恩接到班特拉克的电话（班特拉克是史卡特的股东之一）。班特拉克告诉伟恩，已经有一投资公司跟史卡特出价，且出价颇高；那时刚好在佛罗里达参加高尔夫球公开赛的派德森，则知道有关的细节。伟恩当时已下定决心要从史卡特手上买回影带出租店及营业区，但要达到这个目标，势必得面临重重难关。派德森说：“我们知道这个事实，我认为伟恩也知道我们知道这个事实，他自己心棕明白，最适合、最后的买主一定是‘百事达’。其他都不用多说。”

伟恩于是派他的飞机去接派德森，并与派德森在罗德岱堡及好莱坞国际机场的“主管中心”碰面。派德森很了解伟恩，还有伟恩的谈判才能，但是友谊是一回事，谈判是另一回事。派德森说：“一谈起生意，我们会把友情摆一边，硬碰硬地谈判。”在那次与伟恩会谈时，派德森告诉伟恩，另一家公司出价是 1.75 亿美金。伟恩便告诉派德森：“1.75 亿美金，想都别想！离我的出价还有一大段距离！”派德森则说，另一家公司很想谈成这个案子，所以如果伟恩想买，动作要快。派德森现在则说：“其实我并不知道另一家公司是不是很想买，不过伟恩可不信这套，当然我当时是故意那么说的。不过，我不会滥用这种伎俩，因为我不想误导伟恩，只要你误导伟恩一次，事情就完了。”

双方的讨论还是持续进行，但是彼此对价格部分还是没什么共识。在伟恩看来，史卡特这个案子顶多值 8000 万到一亿美金，如果是 1.75 亿美金，伟恩就没什么太大的兴趣。史卡特则希望以 1.5 亿成交，他说：“伟恩个性很强，而且不会轻易改变他的想法，同样的，我们的个性也很强，也不会轻易改变我们的想法。”

同时，伟恩通知“百事达”原来的合伙人麦尔克及福林，有关史卡特想卖出影带出租店一案。那年 3 月 11 日，伟恩、麦尔克及福林与史卡特、派德森及史卡特公司的两位主管碰面。伟恩表示，他不相信史卡特他们对其影带出租店所提的营运预测报告，且一再声明，这个案子他顶多付一亿美金，还提醒史卡特他享有批准加盟权转让的权利。在该会议中，史卡特他们暗示，

史卡特正考虑自行成立一影带出租连锁店以与“百事达”竞争。伟恩则说：“我才不听这种鬼话，门儿都没有！你是‘百事达’的加盟商，未来你就得一直当‘百事达’的加盟商，就是这样。”

与派德森共进晚餐时，伟恩知道更多史卡特成立影带连锁店的计划，不管这计划是一种谈判，还是真有此意图。派德森说，他们已经把加盟合约书送到律师事务所鉴定，该事务所表示，该合约所规定的合伙关系，可允许史卡特在“百事达”营业区以外的地区，开设新的影带连锁店。此外，史卡特还着手研究新的经营观念——更大型的影带出租店，规模达 1.5 万平方英尺，且同时经营录影带及音乐带。伟恩则告诉派德森：“我们也会找律师解释合约内容。”后来两个人的对话越来越针锋相对，所以派德森便改变战术，改口说他们希望能站在朋友的立场来谈这个案子，且如果伟恩愿意用股票购并，他们就可以避过课税，且以低于 1.75 亿的价钱成交，但对伟恩而言，这样的条件还是不够。他担心放出这隆多公司股票，会压低“百事达”的股价。已经有一年的时间伟恩没有想过要进行这个案子，但是现在他则要极力地完成这个购并案。伟恩说：“这个购并案不是一个很友好的案子，大家讲电话时，语气都很不客气，吃饭开会时，气氛也很激烈。我真得很气史卡特他们，要这样硬碰硬的谈这个案子。史卡特是我们的加盟商，但是他却要放弃公司的系统，和‘百事达’其他影带出租店竞争。他这样做根本就是想让公司解体，好跟原来的伙伴在同一个市场竞争，然后在另一个市场成为‘百事达’的加盟商。”

担任“百事达”总顾问，且亲眼目睹多次本购并案谈判会议的汤姆·卡顿则回忆道：“这是一个非常棘手的购并案。谈判时，史卡特与伟恩之间一直是满怀恶意地你来我往，针对合约中种种人、事、时、地、物等条件，互为攻防。”

最后是“百事达”高涨的股票，促成这个案子成交。1989 年 4 月 20 日，伟恩与史卡特就股票的数目达成协定；8 月时，“百事达”的股票已让这个涉及 106 家影带出租店的购并案，价值达到 1.22 亿美金，最后，有 2800 万美金进了史卡特的口袋，与当初他所投资的 90 万美金相比，实在是一笔很丰厚的投资报酬，即便把史卡特几年来的努力都算进去，2800 万美金仍然是个天文数字。史卡特所拿到的股票到 1994 年时，价值已超过一亿美金。

由于伟恩与史卡特间的谈判气氛非常激烈，所以由史卡特担任“百事达”副总裁及总经理的消息，便让许多熟知“百事达”内情的人甚感意外。在这次的企业合并中，有大约 60 位史卡特公司的人员加入“百事达”，史卡特更在购并案成交后的两个星期后，进入“百事达”的董事会，而伟恩在经营上给予史卡特的自由度，让许多接受伟恩式管理及监督的主管，颇感讶然。

“百事达”后来变成史卡特的实验室。史卡特进行了许许多多的计划，早上六点就开会，一开就一整天，砸了一大堆钱在顾问及研究开发计划上，像“焦点影带出租店”就是要重新设计影带出租店，以增加客户量，但史卡特的作法却遭到大家的抵制。葛鲁伯说：“史卡特是拿大笔的财力、人力，以一家在纽约证交所上市的公司，来玩垄断经营。他把他自己在教科书上念到的一些奇奇怪怪的点子，拿到公司实验，还实际地加以应用。而他在公司也有这样的职位、权力、金钱，可以让他如其所愿地施行心中的计划。”

史卡特则说，对于他这些努力，他唯一抱看好玩心态的，就是他为“百事达”带进一股轻松的气息。他说：“我对工作一向很认真专注，一点也没

有垄断的姿态。不过，我工作时确实态度比较轻松，我会放些摇滚乐，所以从美国企业界的观点来看，是有点目无尊长的味道。但是，我对工作绝对是非常、非常认真的。”事实上，史卡特及其工作小组的年轻与精力，为原本成长速度就已相当惊人的“百事达”，注入更多的活力。

由于无意久待“百事达”，所以史卡特和他六位核心成员便开始找寻其他创业机会，而这个动作最后便与伟恩发生冲突。从史卡特公司转进“百事达”，并负责主导“百事达”国际业务的萨德·奈达，于1991年9月离开“百事达”，以搞定史卡特他们下一个大案子——“波士顿炸鸡”连锁餐厅。当史卡特工作小组中的成员，一个接一个地离开“百事达”，加入波士顿炸鸡的主管阶层后，伟恩对此事也从一开始的疑虑，转变成愤怒。史卡特曾经承诺，他离开“百事达”时，不会带走任何一名员工，但是他现在却食言。

史卡特说，离开“百事达”的那些主管已经协助他扩张“百事达”，且为“百事达”赚进大笔利润，但是后来他们希望有机会成为一新企业的业主。史卡特说，他一开始就警告伟恩，这些人想进行波士顿炸鸡一案。史卡特说：“等事情真的发生了，伟恩心里觉得很失望。因为他觉得被人背叛，而这种感觉让他很不舒服。”

到了12月底，伟恩跟史卡特摊牌，他告诉史卡特，想离开“百事达”的人，现在就走，不然就好好待下去，（史卡特离开的几个月后，也加入波士顿炸鸡，该公司主管阶层中，起码有六位曾是“百事达”的主管。波士顿炸鸡的大受欢迎，其主管的“百事达”背景，再加上其初次公开承销时，市场一片热络，所以波士顿炸鸡在1993年11月第一天公开交易时，股价上涨了143%。）

伟恩在谈到史卡特挖走“百事达”主管时表示：“他会这么做，我并不意外；只是因为他曾承诺他不会这么做，所以才叫人失望。”史卡特和伟恩在谈到两人间的紧张关系时，都归咎是史卡特年轻气盛所致。史卡特说：“伟恩和我两人间的关系并不稳定，但是却又能彼此互利。我们都是意志很强的人，也都很自信。我比伟恩年轻二十岁，所以个性不够成熟，如果我个性成熟一点的话，可能我们彼此的关系就会稳定一些。”

即使在经营“百事达”那段紧张忙碌的岁月里，伟恩喜欢谈生意的天性，还是让伟恩处理过其他的生意。伟恩这个人一向没什么嗜好，但是他还是有办法从少数几项嗜好中，成交几笔生意。自从玛蒂在他50岁生日时，送他一辆1937年份的劳斯莱斯后，伟恩便开始收集古董车。很快地他便拥有一辆1931年份的帕卡（Packard），一辆1933年的克莱斯勒飞腾（Phaeton），以及在他取得棒球队加盟权后，一辆1965年份的马林鱼（Marlin）。这些古董车后来增值颇丰，让伟恩心中大乐。他还在1990年成立“古董车投资商”，这是一有150万信用额度的事业，是伟恩与一古董车杂志社老板一起合作的事业，他们共买了两辆法拉利，还有一辆眼镜蛇（Cobra），预期会有相当的增值空间。伟恩有些新的投资事业，是在很惊险的情况下产生的。1988年3月，结束一场自“百事达”加盟商买回影带出租店的谈判后，伟恩和贝拉德冒着雷电大作、暗得伸手不见五指的暴风雪，从德州的亚美利诺起飞。那次与伟恩谈判的加盟商比尔·丹顿回忆道：“我们每个都是驾驶员，连我们都不敢相信，他们居然要冒着这么大的风雪，赶去进行下一场谈判。但是当时他们非去赴这场谈判不可，而他们也真的做到了。伟恩后来告诉我们，他没从这笔交易赚到什么钱，因为赚到的钱，都给他拿去买能在暴风雪中加速飞

行的喷气机花掉了。”

事实上，经过那次暴风雪后，伟恩买了一架湾流型（Gulf-stream）喷气机。虽然伟恩一直把飞机当做协助他谈生意的工具，不过这回他却决定做做飞机的生意。伟恩后来雇用驾驶他那架湾流的驾驶员，去经营飞机中介的生意。凭借伟恩在商界丰沛的人缘，以及后来在运动及娱乐业的关系，经营这项事业便成了一项很自然的选择。

年轻时候喜欢开快车的伟恩，成了亿万富翁后，便喜欢上高速飞机。1989年，当一辆原属一沙特阿拉伯王子的 BAC1-11（与 DC-9 同样体型的飞机）有意出售时，伟恩便买下它，以供全家出游之用。飞机也是伟恩和他那群富豪朋友间互相炫示的工具。有一次伟恩的朋友乔治·强森，满心得意地亮出他那架价值 215 万美金的涡轮螺旋桨 King Air 200。伟恩看了，便对强森表示恭喜之意，但却又提到，他坐螺旋桨飞机头会晕。没过多久，强森就把这架 King Air 200 卖了，改买一架李尔喷气机。强森说：“你如果太臭屁，伟恩就会把你的气球给戳破。”

和许多拿私人飞机当奖励的企业主不同的是，伟恩是私人持有飞机，然后再跟“百事达”收飞机使用费。但是，“百事达”从来没有付足这些费用。不过，“百事达”确实是伟恩其他事业的现成客户。在“百事达”会购买这些服务的前提下，跟伟恩的私人公司买，或他投资的公司买，便成了一最理所当然的选择。反正购买的条件很合理，又是好生意，为什么不可以做？举例而言，1991 年，伟恩重回瓶装水生意时，“百事达”就成了伟恩公司的客户。随着伟恩对运动场及球队持有权的不断扩大，“百事达”对这些运动活动的广告及赞助也随之增加。

乐子及名气

经营“百事达”初期那几年紧张的生活，并没有杀死伟恩喜欢享乐的细胞。和庆祝“百事达”于纽约股市上市时一样，伟恩体认到适时的奖励是保持“百事达”发展速度的原动力。而伟恩自我嘲讽的本事，也让公司主管及加盟商了解到伟恩个性的另一面。在 1988 年 7 月的第一次加盟商会议中，玛蒂提议办一场“衣衫褴褛观光客”的主题舞会。伟恩不仅参加这场舞会，而且还是全副武装进场——穿着黑袜子、塑胶领带、大草帽等。所有 FAME 会议的主题舞会，伟恩都“盛装”与会，从摩托车帮派份子到 60 年代的搏皮，他都扮过。

伟恩非常懂得掌握时机，也常利用这份敏锐的感觉，在谈判或其他场合，打破紧张的情势。有一次德麦那和伟恩开会讨论办公室的配置，因为位于拉欧大道总公司的主管人数越来越多，办公室需要重新安排。德麦那当时提议缩小伟恩办公室，好容纳另一位主管。伟恩听了就说：“我们是可以这么做，不过我们也可以这么做！”说着就面带微笑，拿着铅笔，把德麦那的办公室杠掉。

在其他“百事达”主管的敦促下，尤其是唐·史麦力的一再劝说下，伟恩在 1988 年批准“百事达”在裘·罗比兴建的球场，租下一贵宾席包厢；这是一座价值 1.1 亿美金的新球场，是裘·罗比为他的“迈阿密海豚足球队”所兴建的。虽然从 1966 年开始，每遇球季，伟恩都会买季票观赛，但是伟恩却是从这个编号 234B 的包厢，开始踏足运动这项新事业。在 1989 年的超级杯期间，伟恩招待“百事达”的主管、当时的佛罗里达州长马丁尼兹以及其

他朋友，到这座包厢观赏球赛。就在比赛期间，伟恩到罗比的包厢向他打招呼致意，伟恩以前就曾在一些慈善活动场合见过罗比。没过多久，有关罗比取笑伟恩涉足职业运动界的消息便传了开来。

但不到一年的时间内，伟恩就买下半个球场及“迈阿密海豚足球队”15%的股份。七年后，伟恩不仅持有整个球场、球队，还成为另两支球队的加盟商，并于迈阿密主办超级杯赛时，坐在球场持有人的包厢。

这座球场也成为伟恩举办另一活动的场地。一开始是史麦力在1990年8月得知“雷康运动公司”要在南佛罗里达裘·罗比的球场，举办另一次大学足球杯比赛，且正找寻赞助商。于是史麦力便参加了一场筹办会议，并将这个消息告诉伟恩。伟恩一听到这个活动，马上就觉得“百事达”可以当该活动的主要赞助商。

“百事达超级杯”！这个名字听起来十分悦耳，而且也投合伟恩喜欢搞大活动的脾气。

在主管会议上，伟恩对“百事达”的主管们提出上述的计划。

葛鲁伯马上就表示反对，因为他不喜欢运动行销活动，再者，这个计划会吃掉他一大部分的行销预算。但是后来其他的主管都投赞成票，而葛鲁伯发现伟恩已下定决心要推动这个计划时，也只好附和大家的意见。史麦力加入了“经典阳光足球杯赛”——后来改成“百事达杯”——的委员会，并拟出有关的活动细节及费用。现在所不足的是，还缺两支球队；当时大部分的大学球队都已经答应参加已有的足球杯比赛，比方像“橘子杯”，“玫瑰杯”及“超级杯”等。伟恩凭着他的运气、坚持、及关系，让第一次举行的“百事达杯”成了当季最受欢迎的比赛。

1990年12月30日所举行的第一届“百事达杯”，是一非常成功的比赛。当时，“百事达”的名字出现在全国各报的头条标题上，并透过ESPN，CNN等运动节目，展现在全美观众眼前。史麦力说，由于这场球赛，“百事达杯”开始扬名全美。为能让观赏大众开心，史麦力想出一个赛前惊奇表演，而这也展现出伟恩作乐自嘲的功力，当时，“百事达”为加盟商，家人，朋友，总共约1000人，举办了一个赛前舞会；舞会中由“百事达”的主管扮演成大胸脯的啦啦队队员，而伟恩也是啦啦队员中的一位。史麦力当初先说别的主管已经同意扮啦啦队员，才让伟恩首肯；然后再跑去诱哄别的主管，说伟恩已经同意了，大家也应共襄盛举才对。于是“百事达”主管扮演啦啦队的画面，就出现在伟恩出价买入棒球队加盟权之时。有一位财务顾问看了，不禁呻吟咋舌，并警告说，棒球队的老板都是很保守的人，而身穿啦啦队服装，可不是什么令人留下好印象的方法。

接下来两年的“百事达杯”，观众一年比一年少，但是，1990年的“百事达杯”确实已达到其应有的效果：“百事达”的名字进入全美无数个家庭，让“百事达”成为一个家用品的代名词。就像葛鲁伯所说的：这又是另一次呈现出比原有实力还强的行销。

但是“百事达”的规模也真的越来越大。到1990年年底，“百事达”的年营业额，包括加盟商在内，已经超过十亿美金。而伟恩及“百事达”在面对重重的攻击后，不仅生存下来，而且更加繁荣兴盛。现在，一个新的时代来临了。早在1988年10月19日，在萨凡尼斯基家所举行的一次主管会议中，伟恩就为“百事达”勾勒出更宽广的未来。当时，“百事达”的影带出租店还不到400家，但伟恩已在期待，有一天“百事达”会拥有2000家影

帶出租店，并跨入其他的事業。现在伟恩他们开始全速朝这个方向迈进。

八 勇往直前

这些报告上的数字并不好，老实说，是很不好。伟恩瞪着摆在他面前的电脑打印资料，叹了口气，摇摇头。一家又一家的影带出租店，一个地区接另一个地区，每一家出租店的情况都一样。热门影片摆在展示架上纳凉，最受大家喜爱的经典名片闲得长灰尘，顾客们都不来“百事达”租录影带了。他们都待在家中舒适的客厅里，■在电视机前面，看 CNN 及其他电视网的海湾战事报导。甚至连伟恩都得承认，他每天都看 CNN 的报导看到很晚。当各国已在海湾集结近一个月后，美国已作好万全的准备，要与伊拉克总统萨达姆决一雌雄。当科威特和伊拉克广阔的沙漠上，就在上演着精彩绝伦的战争大戏时，还有谁需要特别的娱乐？

自从 1991 年 1 月 17 日，第一枚攻击炮弹发射后，这种萧条的情况已经连续好几星期了。一开始时，伟恩和他的主管并不愿相信这个事实，只是安慰自己这是暂时的异常现象，但是现在大家都只能接受这个事实。贝拉德说：“不管业界出现什么变化，我们都能予以回应。但是，我们对于因外在环境改变，而导致顾客不愿上门的情况，却是束手无策。我们真的必须去思考一个问题：我们所真正在竞争的，是要从每个顾客身上每天偷到两个小时的时间。当海湾战争爆发后，我们简直吓呆了。每个人都紧盯着电视，根本不再租录影带了。不管我们怎么做，都无法改变这个形势。轰炸发动的第一晚，也就是我们跌到现实谷底的开始。”

一直到现在，伟恩他们一直谨遵伟恩的首要原则，小心地安抚华尔街对百事达的期盼：不可以有意外发生，就像贝拉德所说：“我们一向很自豪的一点就是，我们能精确地掌握，起码让华尔街的反应在可预期的范围内，不会过度期待，也不会期待过低。我们从来不会透露给华尔街确切的数字，但是我们会在合理的范围内，给他们一点提示。此外，我们会协助华尔街建立一分析模式，并让他们了解这个行业的优缺点。每个星期，我们都会做好许多的内部准备，确保不会让华尔街的分析师失望。”

但是当海湾战争效应，剧烈地冲击餐厅及零售业的营业成绩时，华尔街的分析师也开始起疑了。伟恩则采拖延战术，不发表任何谈论，希望这场短暂的战争，很快就会终止，而“百事达”也就可以很快地弥补损失。但是虽然情况有好转，却仍不足弥补损失。现在他们必须打破沉默，伟恩和贝拉德对外界须做一番说明。伟恩他们表示，“百事达”的营业额及盈余都还保持二位数，但是低于分析师的预估值。“派恩韦伯”公司的桂格·比伯说：“当时华尔街一直在猜，‘百事达’的业绩一定受到战争的影响，但是‘百事达’却一再否认。最后，等他们最后提出报告时，股票便开始下挫，因为其业绩下滑，他们又一直否认‘百事达’受海湾战争影响的事实；另一方面华尔街的反应更坏了，因为分析师及投资人开始留心其他造成影带出租业营业不良的原因：影带出租迷一定会过时，经营电子高速公路的公司开始出现，而且还有其他的因素让分析师们担心。而上述种种负面因素，让‘百事达’的股票开始大幅下滑。”

伟恩知道“百事达”的股票会受重挫，短线投机客这次会大获全胜，而这也让伟恩怒火中烧。过去，伟恩努力不懈地维护个人声誉，让“百事达”的股票在 1989 年，遭贝尔史泰尔的报导攻击后，仍能回升；并回应了百事达会计原则的疑云。更早，他则克服自己的疑虑，让自己相信影带出租业确

实能长期存活下来。

现在，这层疑虑又出现了。而掩藏在疑虑背后的，是一股愤怒。因为这种股价下滑的消息，正是短线投机客们所盼望的大好良机，但是伟恩并没有选择。3月12日，“百事达”发布了一篇措辞谨慎的新闻稿，而这个动作，却有如投下一枚大炸弹。“百事达”宣布，与1990年同期比起来，1991年头两个月，“百事达”的营业额增长31%，但是分析师的预估则是40%。这个消息对市场造成很大的震撼，四天前才分割的“百事达”股票，消息发布当天很晚才开始成交，因为卖盘压的太低，使得“百事达”的股票一开始便一股跌掉两块美金，最后收盘跌了1.125美元，以12.125美元作收。

其实，海湾战争效应只是1991年年初，“百事达”所面临的重创中之一。几星期后，科技阴影就开始影响“百事达”，且其威胁日益严重。就在一片媒体战中，“时代华纳公司”宣布，它将利用光纤电缆，提升纽约皇后区的有线电视系统；光纤电缆的应用，可让有线电视系统播放150个频道，而不仅是原来的75个频道。

几天后，另一包括电讯传播（Tele-Communication），AT&T及美国西部公司（U·S·West）在内的集团，共同宣布将于1991年底，进行一项测验，让客户可以在任何时间，从1000部电影名单及特别程式中，订购影片。接下来几个月，媒体不断的报导，新的科技将如何把沉默的电视变成一互动工具，让顾客可以坐卧在沙发上，而不用开车去影带出租店，就可以订到最新的好莱坞影片。面对这样的观念，伟恩必须拼了命才能与之抗衡，但是也因为这样的局势，让伟恩在不到三年后卖掉“百事达”。之后，第三个打击来了。5月3日星期五，《亚特兰大宪政报》上的一篇报导指出，该报社的母公司“卡克斯企业”，将卖出其所持有的82家“百事达”影带出租店，而不愿依其原先的承诺，于12月底前开设120家影带出租店，伟恩对这个消息实在很厌烦。他当时已经花了好几个星期的时间，跟卡克斯企业谈判，好买回一些影带出租店，可是价钱的部分，双方谈不拢。现在这个消息传到新闻界了，或许可以让这个案子做个了结，但是伟恩强硬的谈判态度，这次却得到反效果，伟恩和其他的主管极力辟谣。强调卡克斯不想经营影带出租店，是因为他们想专心经营其他事业，而不是他们不满意“百事达”，担心影带出租业未来的前途。但紧跟在后的，却是媒体对新科技的连番报导，使得伟恩的保证显得不具太大的说服力。

不管卡克斯的理由如何，身为“百事达”最大的加盟商，却在这个节骨眼上决定撤出，其所造成的伤害，绝对很恐怖。伟恩则辩说，这只是彼此意见不同，价钱谈不拢而已。伟恩在某一次访谈表示：“没错，这个事件是让‘百事达’的股票跌了一个百分点，但我们的态度是，总有一天，卡克斯会回头，但是如果我们决定错误，它就不见得会如此。”至今，伟恩仍然持同样的论点，他说：“我记得他们选在‘百事达’情势最不好的时候，做卖出影带出租店的宣布，但是如果我们觉得价钱不公道的話。我们就不会以那个价钱买下来了。”

就当“百事达”的股票开始重跌后，伟恩知道他必须在一个对他最有利的场合，对这个情势做出反击的动作，而这就是五月份的“百事达”股东年会。伟恩与卡斯提尔、贝拉德，及百事达的新总经理裘·巴若，一起面对当时的难关。

那年“百事达”为了准备股东大会，投入比以往更多的心力，气氛也比

以往紧张。在伟恩的坚持下，大家花了几十个小时，不断地练习股东会上的演讲，并一再修饰演讲内容。伟恩这次已下定决心，他不会再重蹈 1989 年股东大会所犯的错误——不正面迎击反对者。这次，他知道整个局势的严重性，也知道这次股东会的演讲，关系着大家对“百事达”、影带出租业、及他个人领导的信心，成败与否，系乎此役。

龙困浅滩

但是有关“百事达”的利润下滑的消息仍然没有结束。5 月 10 日星期五，就在“百事达”股东会的 11 天前，厄运再度袭击“百事达”。财务专栏作家丹·朵夫曼在其《今日美国报》的专栏中，引述一位洛杉矶金融经理潘（帕伦芭）·温格敦的分析，攻击“百事达”及其展望。这位专家表示：“‘百事达’已是龙困浅滩，影带出租店很快就会像恐龙一样的灭亡。三年内，这个行业就会从市场上消失。以后大家只要打电话就可以订阅影片。”

这真是一记直接重创。这篇专栏出来后，伟恩、贝拉德和公司其他主管整天忙着对付股东、分析师及法人投资机构的电话；记者们更是加紧推波助澜。贝拉德说：“温格敦并不是很了解实情，对此事亦有自利之嫌。”贝拉德并表示，他觉得温格敦的评论已“过时”。他曾这么告诉一家报社：“我们是一家价值十亿美金的公司，而且没有任何负债。我们可能会在三年内就消失吗？这种说法根本是对读者的一种侮辱。”

但是持怀疑态度的报导仍未消失。5 月 17 日，“凯尼克公司”在华尔街发表了一篇长达八页的文章，标题为：“‘百事达娱乐公司’，哇！真是个好如意算盘！”在这篇文章中，有名的短评作者詹姆斯·强诺斯指出，“百事达”大部分的盈余都来自加盟店的业绩，所以等到这部分的业绩一掉下来，“百事达”就有麻烦了。他也再次提及，“百事达”以不在短期内注销影带库存方式，让公司盈余灌水。和其他分析师一样，强诺斯也警告大家要留心付费频道对影带出租业的威胁，以及影带出租业已臻成熟阶段的事实。（成熟市场理论是：当越来越多的美国家庭购买录放影机后，随着大家新鲜感的消退，拥有录放影机的人就不会再去租一堆影片回家看，如此，录放影机的买主也就成为和一般消费品买主一样，其数目会呈稳定增长，但不会巨幅增长。）

媒体对强诺斯及其他短评作者的附和，成为伟恩经营“百事达”那几年最感挫败的现象。伟恩辩称：“这么多读者相信强诺斯的话，实在没什么道理。其实我最失望的是，只因为有人发了一篇新闻稿，所有的报纸、杂志就都一窝蜂地报导‘百事达’的缺点。这实在没有什么道理，而且我觉得失望的是，没有人真的去了解真相。我们花了很长的时间才恢复过来。因为媒体这些谎言及影射，导致许多‘百事达’的股东卖掉‘百事达’的股票；现在卖掉股票的人却错失了‘百事达’另一轮繁荣，他们也因此损失了大笔的金钱，所以我真的觉得，媒体这么做实在不对。”

5 月 21 日下午一点，罗德岱堡市区、且是当地一地标剧场的“派克娱乐大厅”灯光慢慢地暗了下来，伟恩已整装待发，准备应战，站立现场的 1200 名股东，把整个大厅挤得水泄不通，且每个人都紧张万分，猜测“百事达”的主管会发表怎么样的演说，以对抗媒体的负面报导。舞台的前方则模仿“百事达”的影带出租店，还有顾客在选录影带。讲台上还插了一个“就快下台”的标语。

模仿舞台退下去后，一屏幕出现在舞台上，配合着屏幕上的画面，一个

声音说道“这是一个真实的故事，其中的人名等也都非虚构的。这就是我们的传奇史迹：百事达又再次展翅高飞。”这已是老套，但也是本次会议的基调。这一介绍性的影片采西部片为主题。影片中突出“百事达”过去几年伟大的成就：“百事达”成为电视游乐器的最大租用商；“百事达”在波多黎各、日本、墨西哥及澳洲都开设了影带出租店；“百事达超级杯”所引起的媒体旋风。但所有这些“百事达”的成就，都只因为最近媒体的一连串攻击而遭到践踏，而伟恩也不浪费时间，马上就针对这个论点予以反击。

伟恩说：“在今天的股东会上，我们有很多好消息要报告给大家。不过，‘百事达’现在确实遭遇阴霾。最近一个月来，我们的股票一直惨遭媒体炮轰。所以让我们现在就正面地回答这些问题。”此时，在屏幕上方，出现《今日美国报》的报导，伟恩指温格敦是“一个默默无闻的金融经理，就凭她的一句话就把‘百事达’贬为‘龙困浅滩’且将如恐龙般消失的公司。她还预测不到三年内，影带出租业就会从市场上消失。她说，以后的大家只要坐在家，拨通电话，就可以在任何时候，看任何他想看的影片。温格敦可能忘记，我们早就不用拨号电话了。”这时，在场来宾传来一阵轻笑。伟恩又说：“温格敦其他的资料，也跟拨号电话一样正确吧。”听到这里，大家更是哄堂大笑。伟恩这时也笑了一下，但随即进行另一轮的攻击。

“温格敦的预测是错误的。‘百事达’不会在三年内消失，23年后也不会，只要在可预见的未来，这种情况就不会发生。”伟恩小心他说明付费频道与频道租片（video-on-demand）科技的差别；已存在好几年的付费频道，到目前为止消费者的反应并不热烈，频道租片科技则是当时的媒体最喜爱。伟恩已雇请两组顾问调查此一新兴科技的应用，并对调查结果进行分析。伟恩说：“影带出租业会有所变革，但我可以向各位保证，‘百事达’绝对是领先变革的先驱，我们不会落于人后，等着收拾残局。问题的重点在于，我们不相信影带出租业遭到威胁，也不相信那些认为有威胁存在的人，真的知道自己的论点是什么。”这是典型的伟恩式谈话，当他受到不平的待遇，觉得厌烦、愤怒时，伟恩就以幽默、直率的言词，来表达其心中之感。

为了确保大家都听懂他的说明，伟恩又寄了一份长达五页的信函给股东，再次重述股东大会的演讲内容。但是，那年的下半年里，“百事达”的股票还是没有起色。一直到夏季中旬，“百事达”仍然是纽约股市卖盘压价最低的股票之一。

1992年1月，《迈阿密先锋报》一位专栏作家总结“百事达”所面临的情势：1991年，“百事达”的股票跌了6.8%，但是那年道琼工业指数却上涨了20%，具体说明了华尔街对“百事达”的看法。当伟恩看到“百事达”的股票跌得这么深时，他心里也大吃一惊。董事会时，董事们的焦点开始摆到多角化经营的计划，以及“百事达”未来的发展。到底“百事达”是属零售业？还是娱乐业？贝拉德说：“我并不确定是海湾战争逼得我们走上多角化的发展方向，不过那次事件，确实暴露出‘百事达’的弱点，1991年时，我们并没有太多多角化经营的动作，不过我们已开始思考未来的发展方向。”当时伟恩指派贝拉德三重任务：专心研究新科技的内容与影响；找寻缓冲的机会；拟订出让“百事达”朝娱乐业公司发展的策略定位。

多角化灾难

“百事达”第一次多角化经营的尝试，效果并不好。透过罗德岱堡一位

友人的关系，伟恩想出一个经营游艇游览生意的点子。但是这个案子的规模大小，而且最后搞得乌烟瘴气的。伟恩说：“当初是我提出这个计划，所以只能怪我自己。”伟恩当时还把这个计划提到董事会，但有些董事听了，觉得这个计划有点奇怪，因为和“百事达”的行业特性并不相符；有些公司的主管，如萨凡尼斯基，则觉得这个点子实在太疯狂了，而且如实说出自己的想法。爱伦及巴杰则知道，东北地区的游艇游览业经营得还不错。伟恩当时很想做这个案子，反正金额也不大，而且搞不好还是进入观光业的好机会。

但是，这个案子后来搞得一团糟。这项事业在1990年7月1开始时，是一产权事业，“百事达”贷款该公司54万美金，并保证会兴建一艘新的游艇。同时，伟恩有一位游艇中介商朋友，为该公司找寻发展全国性业务的机会。但是伟恩这位朋友却带回来不好的消息：这个行业的规模太小，但是竞争太激烈。伟恩说：“对这项投资，我真的做错，而且没有人提起的是，这个行业的规模太小了。对于一个经济规模太小的行业，你又能投入多少时间和精力去经营呢？”

同时，罗德岱堡的游艇游览业有意将一小岛发展成观光据点，此举却遭环保人士的抗议，并带给“百事达”一沉重的打击。当这家游览游艇公司开始回答这些抗议电话时，伟恩终于觉得受够了。由于这个事业的前景并不看好，伟恩决定把“百事达”改成该公司的债权投资人，而非产权合伙人，因为还要面对其他的债务，所以这家公司最后无力偿付债务，关系人提出破产申请，“百事达”便控告这家公司及其关系企业涉嫌诈骗债务，不肯支付已议订的租费，并滥用“百事达”的商标及营业合约。

“百事达”另一小规模的多角化事业是在1990年7月推动的，但这个涉及三座“百事达圆形剧场”的开发与营运的案子，一开始的成果亦颇令人失望。这个案子是要在气候温暖的地区兴建娱乐设施，如此便几乎全年都可在该“百事达圆形剧场”举行活动。结果在南戴德郡兴建圆形剧场的案子，最后胎死腹中；不过其他三座圆形剧场，则有别于夏洛特、凤凰城及圣伯纳第诺三地兴建完成。但是三座圆型剧场实在不足以构成一旅游胜地，而这项事业要一直等到1993年11月，“百事达”与“新力音乐企业”及“派斯娱乐事业”携手合作，总共兴建八座圆型剧场后，才开始步上坦途。

上面这两项都只算是附带的多角化事业。

1991年夏天，媒体有报导指出伟恩正思考如何重新规划、利用“百事达”的现金收入，当“百事达”新影带出租店的成长逐渐趋缓后，散布全美各地的影带出租店每出租一卷就有三块美金收入，累积起来将是一笔很庞大的资金。伟恩说：“我们的影带出租店地点都是最好的。如果我们愿意，也可以在出租店里卖鞋子。或许我们可以盖一间绿白相间的音乐专卖店，名字就叫‘百事达排行榜’。”伟恩并没有在店里卖鞋子，但是他确实在一年多以后就跨进音乐事业。不过，首先伟恩得重新恢复“百事达”的信誉，方法则是靠营运成绩，与名气响亮公司间的生意往来，来达到这个目的。第一部分的成果很快就出现：“百事达”的营业额及盈余，在1991年后来的几个月，呈现出色的增长；第二部分的成绩——与名气响亮的公司间的生意往来——则在1991年底开始进行，而这一石二鸟的作法，时间掐得再好不过。因为这时机实在太凑巧了，所以熟知“百事达”内情的人，到现在还在笑谈，当时为了公司利益，“百事达”如何玩了一场高明的骗术。

荷兰之旅

伟恩回到他爸爸的故乡，飞机在荷兰的爱德荷文降落后，伟恩和贝拉德正在等车子接他们到“飞利浦电子”的总部。伟恩他们是在半夜两点起飞，飞行整晚赶到荷兰，几个小时后，他们就会搭机返美。和许多交易案一样，这次商务视察也是在贝拉德的怂恿下进行的。此时，英国的“百事达”影带出租店还是贝拉德的头痛难题，英国这个市场，一直很让“百事达”伤脑筋，虽然费尽心血，还是没什么进展。贝拉德一直在觊觎“城市视讯”（Citvvision）这家公司；城市视讯手中握有全英最大的“里兹”影带出租连锁店。几年来，“百事达”试过三次想买下城市视讯，但是它的股价实在太高。

秋初时，贝拉德看到一则报纸的报导说，城市视讯未达其上半年的营业预估，以致股价重挫，跌到低于原来价位的一半，此时，贝拉德致电城市视讯的董事长，后者实在很不想接贝拉德的电话，因为他觉得那时是城市视讯最脆弱之时。之后，贝拉德跑到伟恩办公室，告诉伟恩现在是他们拿下城市视讯的好机会，也可藉此一举治愈英国市场这个沉痾。

但是伟恩听了贝拉德的话后，兴致并没有太高。因为城市视讯旗下都是一些小型的影带出租店，他们干吗要买下城市视讯来混淆消费者对“百事达”的经营概念？但是贝拉德还是一再强调，城市视讯占有英国 30% 的市场，而“百事达”可还在英国市场挣扎，所以，买下城市视讯不仅可以除去竞争对手，还可以一举吃下一大块的英国市场。伟恩后来告诉贝拉德：“我给你两个礼拜的时间，你要把这档事给办好。”但是伟恩还是提醒贝拉德，不要忘记他对接管另一家公司所持的态度。贝拉德说：“伟恩有一条规则是，绝对不做没把握的事，如果我们要想接管一家公司，就一定要避免半途杀出程咬金把这家公司拿走，要真落得这样的结局，一定会被别人笑我们是半调子。”

在伟恩的命令下，贝拉德找出两家可能和他们竞争的对手。一家是英国公司，因为反托拉斯的问题，贝拉德觉得他们不可能谈成城市视讯这个购并案，所以贝拉德不担心；另一个对手则是电子业巨子飞利浦电子，飞利浦电子持有经营影带出租连锁及音乐连锁的“超级俱乐部零售娱乐公司”的股份，飞利浦电子对这项事业的投入，是其进入零售市场的敲门砖，同时它亦积极打进美国市场。曾有一次，一位飞利浦的主管还表示过要购并“百事达”，所以，飞利浦电子对“百事达”威胁颇大，可能会阻挠“百事达”接手城市视讯的计划。

但是在贝拉德觉得是问题的地方，伟恩却看到机会。伟恩很快便体认到，与飞利浦电子合作是“百事达”完成短、长期目标的好方法。伟恩回忆道：“我们想购并英国的‘里兹’影带出租连锁店，但是实力不够做这个案子，而且价钱也太高，虽然财力不够，但是我们并没有因此而罢手。”在这个计划案中，伟恩不仅想到第一步，亦思考到后来的应变措施，采取巧妙的“用别人的钱做生意的方法”完成这个案子。

伟恩告诉贝拉德：“有一件我们办得到的事情，就是找飞利浦电子谈谈。”伟恩建议贝拉德，和他认识的“超级俱乐部零售娱乐公司”主管亚柏·凡维然多开个会。透过这次的接触，他们安排伟恩与飞利浦电子的高级主管罗伦斯·达斯在飞利浦电子的总部碰面。伟恩勾勒出接掌城市视讯的构想。伟恩的底线是，“百事达”会努力进行城市视讯这个案子，不会让飞利浦从“百

事达”手中把城市视讯抢走。伟恩告诉达斯：“你们有几个选择：第一个选择，你们和我们合作，或者你们自己进行这个案子。但是因为我已经告诉你，我们不会让你们抢走这个案子了。所以，这个案子如果我们携手合作的话，会比较容易一些。”一开始时，伟恩他们的想法是，双方以合伙的方式，一起进行城市视讯这个案子，如此便可让伟恩他们在英国市场，增加 800 家影带出租店。此外，双方也谈到以合伙的方式，进军其他的欧洲市场。

达斯对伟恩所提出的构想，颇觉心动，因为达斯本来就想跟“百事达”建立合作的关系。在伟恩的提议下，达斯安排伟恩与飞利浦的董事长战·堤墨及其他飞利浦的高级主管面谈。之后，双方又开过几次会议，伟恩说：“因为透过这些会议，彼此对对方都产生了好感。我的荷兰裔血统对事情并没有害处。堤墨和我两人间因而建立了很好的关系；我很信任他，他也很信任我。他们后来会决定拿出 6600 万投资这个案子，是因为我们当时要赶城市视讯案的投标时间。堤墨说，“伟恩，固为我信得过你那双荷兰眼神，所以我才会做这个案子。”

后来是贝拉德负责进行这项双边谈判。贝拉德启程前往英国，赶去和“城市视讯”的主管谈判时，伟恩叫贝拉德搭他的 G II 去英国，他知道贝拉德需要这项交通工具。贝拉德出发前，伟恩再次警告他：“史第夫，记得这是一笔股票交易，我现在就跟你讲清楚，我不会有现金买城市视讯。”投资银行家们对于这桩股票交易，并不怎么看好，因为“百事达”的股票历经年初的媒体攻击后，虽有所回升，但是步伐仍蹒跚不稳。

贝拉德到英国后，就忙着穿梭伦敦和爱德荷文两地，六天内，两地总共跑了 13 次，他先跟城市视讯的代表谈判，谈完后告诉对方他要回旅馆休息，然后当天晚上飞到爱德荷文，跟飞利浦的主管开会。与城市视讯的投资银行家及主管的会谈，一开始遇到不少问题。城市视讯的高级主管根本不理睬伟恩和贝拉德的股票交易方案，即使是贝拉德刚开始所接触的投资银行家，也对以美国股票进行交易的方式，不抱太高的希望，但是伟恩不肯让步，他告诉贝拉德：“不用股票，生意免谈。你要不就把案子谈成，要不你就回来。”第三回合谈判结束后，贝拉德打电话给伟恩求救，伟恩则告诉贝拉德：“我不管你用什么价钱成交，但是你一定得用股票，如果飞利浦有拿钱出来投资，我们就把钱投到这个案子上。但是现在还没有现金，只有股票。我们已经有一大堆股票了，我们就要好好利用它。”

伟恩这番话让贝拉德卯足了劲，要跟飞利浦的主管谈成这笔投资案，因为如此一来，飞利浦所投资的钱，就可以让伟恩他们进行一桩一半现金，一半股票的交易。由于要赶在最后期限前，参加城市视讯的投标，贝拉德便对飞利浦的主管施压，要他们赶快进行这笔投资案，当飞利浦的主管有所迟疑，想多了解城市视讯这个案子时，伟恩和贝拉德便说服飞利浦的主管先买“百事达”的股票，并保有将这些股票转换成城市视讯股份的权利。

11 月 18 日，伟恩发布了一篇新闻稿，宣布飞利浦同意在 1992 年 1 月 15 日之前，投资“百事达”6600 万美金。这份措辞含糊的声明指出，飞利浦这家电子业巨子，买下 600 万张“百事达”股票的认购权，或将与“百事达”携手，共同开发家庭娱乐业的商机。该新闻稿引述伟恩的话指出，这项合作案的另一项共同利益的基点是，“百事达”将促销飞利浦新推出的“CD 互动系统”及其软件。这篇新闻稿立即获得回应，第二天，《华尔街日报》、《金融时报》，及其他全国性及地区性的报纸，都刊登了有 310 亿资产电子业

巨人——执世界科技及工程牛耳的飞利浦，为何会对行将消逝且过时的影带出租业，投下信任票。媒体对新闻稿中语意含糊的“共同商机”加以臆测，集中火力讨论“飞利浦”为“超级俱乐部零售娱乐公司”的老板，以及飞利浦与“百事达”可能合伙经营音乐或影带出租店。

一直到新闻稿发布的四天后，双方合作关系的真正重点才清晰起来。在取得飞利浦同意那天，贝拉德又飞去拜访城市视讯的主管。而同时，他也怀疑城市视讯的人故意拖延，希望飞利浦或其他公司会来竞争这个案子。在最后一次会议中，贝拉德亮出王牌——飞利浦是以和“百事达”合作的方式，加入这个案子。

11月22日，“百事达”宣布，城市视讯同意“百事达”所提出的条件，愿以1.35亿美元为“百事达”购并。飞利浦有权买下“百事达”所购入城市视讯股份的一半，或是购买“百事达”的股票。

不过，伟恩从一开始就知道自己要的是什么。他不只希望飞利浦是城市视讯投资案的合伙人，他还希望飞利浦是“百事达”的大股东。还有什么方法，比找来一家科技公司投资“百事达”，更能平息市场上的科技恐惧症呢？

伟恩让堤墨相信，把投资交给“百事达”，拿“百事达”的股票，是对飞利浦较有利的做法。

1992年4月，堤墨同意伟恩这项提议。“百事达”宣布，飞利浦选择购进“百事达”600万股股票，并同意另外500万股的股票认购权。贝拉德说：“由于飞利浦对伟恩的信任，让他们在1991到1992年投资‘百事达’，如此一来，真的把新科技的梦魇，一扫而空。”

因为“百事达”与飞利浦合作，对扭转大众对“百事达”的观感具相当大的影响，所以1992年7月，飞利浦想要行使额外股票的认购权，但没有现金时，贝拉德便想出一个解决办法。在他们从爱德荷文回美国的途中，贝拉德跟伟恩提议，他们不收飞利浦现金，改收期票。贝拉德说：“因为我们所需要的，是大众有飞利浦对‘百事达’的参与越来越深入的观感：掌握最新科技的电子公司飞利浦，又要对‘百事达’进行另一次投资。”

从1991年11月第一次交易案开始，媒体便充斥着“百事达”要买进飞利浦旗下的“超级俱乐部零售娱乐公司”的传闻。飞利浦这项投资颇不成功，投下太多钱，管理又很糟，所以伟恩不想照飞利浦所开的价钱买下“超级俱乐部零售娱乐公司”。堤墨说：“‘超级俱乐部零售娱乐公司，这个案子进行得并不理想。对于同行能把这个行业经营的那么好，我们真的很钦佩，也很想了解经营的秘诀在那里。对他们的监控系统，我们尤其倾慕，很想知道他们怎么掌握每一家店的营运，以作为我们的学习范例。”堤墨对伟恩及贝拉德对细节的掌握，印象十分深刻，他说：“对于他们所经营的行业，他们充分掌握到所有的资讯。连一些像公司形象设计及经营理念的东西，他们都能谈得很具体细微，营运数据、目标等，更是如数家珍。他们作事真的很精确，且追踪能力一流。”

但是“百事达”与飞利浦间的关系，并无法改变“百事达”与“超级俱乐部零售娱乐公司”间激烈的竞争。贝拉德说：“我们跟‘超级俱乐部零售娱乐公司’真的很竞争。”贝拉德稍后在1993年10月与飞利浦达成协议，以大约1.5亿美金，买下在全美有160家影带出租店，270家音乐专卖店的“超级俱乐部零售娱乐公司”。贝拉德说，这个价钱跟他两年前的出价比起来，一毛钱也没多。从少校影带出租店购并案的惨痛的教训中，“百事达”

花了六个月的时间，才想出如何把购并的影带出租店与现有的加盟店整合起来。

如其所承诺的，“百事达”在它部分的影带出租店中，试卖飞利浦的 CD 互动系统，并把消费者的反应报告飞利浦。由于内部改组及焦点摆在飞利浦上，所以“百事达”与飞利浦的关系，一直是投资重于合伙。贝拉德说：“我觉得飞利浦从双方合作关系中所获得的，并不如他们或我们所预期的那么多。飞利浦唯一得到的好处是，他们从‘百事达’的股票赚了一大笔钱。”

堤墨在提到飞利浦与“百事达”的关系时说道：“我们得到我们所要的。我个人很推崇伟恩，他是一个杰出企业家的最佳表率。我和他一直有着很好的合作关系。他是个常识非常丰富的人，而这已经是很罕见的特质了。伟恩作事以目标为导向，反应灵敏，对商机的掌握有一流的直觉。”事实上，就凭着这股敏锐的直觉，让伟恩得以完成与飞利浦及后来的许多交易，在经过一段长时间的努力后，终于重新恢复大家对“百事达”的信心。

分裂人格

当“百事达”的业绩在 1990 年攀上高峰时，伟恩知道他必须加强“百事达”的上层管理结构。当伟恩及贝拉德开始全心投入规划公司的发展策略及方向时，这项问题便变得益形迫切。有好几年的时间，伟恩一直听到有分析师及其他人从策略的层面把“百事达”划归为零售商，但是，“百事达”的管理团队中，几乎没有主管有零售方面的经验。伟恩说：“所以我们就想找有个零售方面经验的人进来‘百事达’，看看他是不是能把‘百事达’经营的更出色。”

从一些蛛丝马迹中，伟恩可看出未来他在“百事达”的角色会转趋次要。

1990 年年底，医师诊断伟恩罹患治愈率很高的初期前列腺癌，虽然几年后伟恩还是坚持，任用新主管与他的病情并无任何关联，但就在公司投资人面对伟恩在公司内角色转变时，出现这样的变化，可不纯然是巧合了。很快地，伟恩生病的消息便传遍公司，而一般的解释是伟恩必须动疝气的手术。伟恩后来在精彩的首届“百事达杯”举行后，于新年假期期间动了手术。口拉德说：“伟恩本来应该在医院休息三个星期，但是他开刀后不到几天就开始上班了。”

成功地把玩具反斗城打进封闭的日本市场，并在后来成为“百事达”在日本市场合伙人的丹·富士在 1989 年与伟恩开会时，伟恩从富士那边得知一个可能的“百事达”主管人选：玩具反斗城的裘·巴若。伟恩觉得这个主意不错，因为像巴若这样的人不仅可为“百事达”引进零售经验，玩具反斗城的招牌还可为“百事达”在华尔街制造相当的宣传效果。

1990 年秋天，伟恩致电巴若，邀请他到“百事达”工作，但遭巴若婉拒。巴若说，他对影带出租业不是很了解，兴趣也不大。伟恩则提到他与丹·富士的关系，提议双方找个地方见面聊聊。后来两人在华盛顿碰面，开始谈到有关的细节。

但是巴若的太太凯西并不想搬到佛罗里达，所以 1990 年年底，伟恩开始进行一连串活动，费尽苦心想赢得巴若一家人的好感。巴若回忆道：“伟恩当时可是使出浑身解数，博得我家人的好感。当时第一届的‘百事达杯’即将举行，所以他就致电邀请我们去当他的座上嘉宾。”伟恩提供给巴若一家人的，全都是一流的招待，伟恩对凯西的态度非常斯文优雅，因为他知道

他一定得赢得凯西的青睐，让她克服不愿搬到佛罗里达的心理障碍，巴若才有可能到“百事达”。而伟恩这种种的努力，总算没有白费。

巴若干 1991 年 2 月到“百事达”担任该公司的总裁及执行长，巴若的加入，为“百事达”的发展史写下一明显的分水岭。对伟恩而言，尤其是一特别的挑战。巴若谈到他刚到“百事达”时说道：“我一进‘百事达’，就引发了一连串的激战。”虽然巴若为“百事达”解决了一些问题，但是他的管理风格却让员工的不满怒火，不断地节节高涨。巴若是哈佛大学的企管硕士，也曾任“蜜丝佛陀”及“WR 葛雷斯公司”的主管，但是他的管理方式却受其在美国海军陆战队训练的影响；越战时，巴若曾任美国海军中士。巴若不是很有耐心的人，做事也较莽撞，对于反应迟钝的笨蛋，他更是无法容忍，而且会毫不犹豫地把他想法说出来。巴若在“百事达”的任期共 23 个月，而他自己屈指一算，在其任内“百事达”折损了 12 位副总裁，其中六位遭巴若解雇，另外六位则是在不堪与巴若的磨擦冲突后而挂冠求去。巴若一再紧缩员工薪津的作法，更让数十位员工离开“百事达”。

就巴若的观点，伟恩式的管理风格，在“百事达”内部形成有如诸侯采邑的营运制度：行销业务一律向汤姆·葛鲁伯报告；公司营运则归史卡特·贝克；销售规划则由朗·卡斯提尔负责。巴若说：“伟恩并没有真的负责公司的营运，所以对于公司的所有作业，伟恩不是不清楚，就是放手不管。如此一来，许多的资金及精力都给浪费掉了。”

所以，破坏主管各据山头而立的状况，以及建立控管制度，便成了巴若进入“百事达”的首要课题。于是他便一心一意地，要从“百事达”的高层到基层，贯彻他这项目标。伟恩主政时，“百事达”一重要的管理观念是：每一家影带出租店都是独立运作的单位，伟恩是拿以前对废弃物管理公司所购并垃圾公司业主的态度，来面对影带出租店经理。在这样的经营原则下，影带出租店的经理们会谨慎订出他们所需订购的新影片数量，因为理论上，他们才最了解客户的需求。但在巴若看来，这种作法根本就是乱来。一个只在影带出租店工作一、两年的 21 岁影带出租店经理，会懂客户的需求是什么？在巴若主政下，“百事达”所进行的一项基本的变革，就是把影带出租店的控管权，从原来的出租店经理提升到地区经理的层级；但是巴若这项作法，则招致影带出租店经理的反感。

伟恩和巴若两者间截然不同的管理风格，对“百事达”的资深员工造成很大的心理震撼。伟恩对员工要求虽高，可是并不会贬损员工。伟恩会直接地表达他的想法，半带幽默、半带挖苦，但不具恶意。贝拉德说：“每次我们开会有人提建议，伟恩就会把提建议的人轰个半死。但是伟恩不会去贬抑别人，他只是要你在提出建议前，仔细地思考自己的建议。磨久了以后，大家也变皮了，但是自己的提案原因及内容，却也更具说服力。伟恩批评人一向是半开玩笑，但是你会知道他在批评你的不是。”但是，巴若则与伟恩完全不同，而他也承认伟恩对他的评语——他对别人太苛刻了。

但是，对于“百事达”在巴若主政期间的恶劣工作气氛，伟恩仍怪罪在自己的头上。伟恩说：“毫无疑问，巴若的管理风格和我截然不同，但是不该怪巴若，应该要怪我才对，其实我和巴若对员工都很严格，只是我的方式和巴若完全相反，我对员工比较平易近人，也比较放手让员工去作事。但是巴若则是每一件事都盯到底，所以巴若在公司人缘就很差，但是这应该怪我才对。因为如果我对员工严一点，巴若就不会变成员工心目中的讨厌鬼了。”

但是巴若任职“百事达”期间，不只有管理风格所造成的问题。基本上，他对“百事达”的经营，看法与公司其他人完全不同。巴若一直想把“百事达”经营成一零售业者，他很注重录影带的销售，反而忽略“百事达”的核心业务影带出租。其他的改变还包括：新影片的租看期限，由原来的三个晚上缩短成两个晚上，以增加热门影片的“租看次数”；此外他还把主要精力花到还在摸索阶段的国际市场，一开始，巴若的经营策略确实奏效。录影带的销售成长，改善了1991年的营运成果，同一家影带出租店的零售成绩上升了近8%。而零售方面的成果，也改善了“百事达”停滞不前的股价表现。

但是和影带出租的业绩相比，录影带销售的毛利实在太少，而且强调零售业务的经营策略，也模糊掉“百事达”的定位。此外，巴若把玩具反斗城的经营手法——宽大的店面、数量庞大的商品、稀少的服务——搬进“百事达”后，与“百事达”的资深员工，尤其是与加盟商之间，产生很大的冲突。贝拉德说：“我们的生意不必走得这么偏零售业。‘百事达’以服务客户为导向的经营策略已行之多年，成效颇佳；但是我们朝零售业走的发展方向，却让我们无法在影带出租业与别人竞争，因为客户并不会把‘百事达’看成廉价商店。所有的市场调查研究皆显示，在客户心中，‘百事达’是提供高品质服务的业者。”

1992年夏天“百事达”内部浮上台面的另一项冲突，是有关好莱坞所采用的新电影分级制度：NC—17；NC—17是指禁止17岁以下未成年儿童观赏的影片分级制度，NC—17取代原来的不分级、一刀切的限制级分级制度。保守的基督教团体一直发动群众寄明信片给“百事达”，逼迫“百事达”采用另一种专为家庭影带所设计的“白鸽”影片分级制度，而非NC—17。

在“百事达”内部，巴若、卡斯提尔和一些加盟商都一直要求采用NC—17电影分级制度，出租限制级片子，但葛鲁伯则与巴若周旋到底，并且警告伟恩，“百事达”如果除去以家庭为主的行销定位，长期而言对公司的发展有不良的影响，葛鲁伯并强调，只有伟恩可以解决这项电影分级制度的纷争，并维护“百事达”的形象，在一专为讨论NC—17电影分级制度所召开的主管会议中，葛鲁伯提到“儿童中心”已自“百事达”影带出租店撤出。伟恩听了便问盖瑞·韦伯道：“真的吗？‘儿童中心’撤掉了吗？”而自从巴若下令撤掉“儿童中心”后，韦伯心里也一直不太舒服。所以，韦伯便针对“儿童中心”的问题谈了几分钟。接着巴若承认确实是他下令撤掉“儿童中心”，伟恩说道，“这么做违反了我们的经营理念，我们的经营理念是以家庭及儿童为导向，我们不出租NC—17级的片子。”至此，公司的决策已定。

卡斯提尔说：“伟恩一直很支持电影分级制度，如果NC—17是限制级的影片，那我们的立场就很明确。”卡斯提尔承认，伟恩的决策让持左、右两派立场的人都能看到其偏颇之处；左派人士抱怨电检制度（其实“百事达”并无法杜绝别家影带出租店出租限制级的影片，而事实上“百事达”的决策让别家影带出租店因而得利），而右派人士则希望采用更严格的电检制度。

除了公司内部暗潮汹涌外，巴若主政时，公司与加盟商的关系亦每况下愈。有些“百事达”的加盟商原本跟伟恩就有意见相左之处，尤其是对少校影带出租店等购并案。虽然有些加盟商会觉得伟恩是个大混蛋，但是起码他是个不讨人厌的混蛋。伟恩友好、戏谑的态度，冲淡了他那冷硬如钢的行事作风。但在许多加盟商眼中，巴若只会贬损别人。在巴若任期后期负责处理加盟商关系，以修补巴若与加盟商间的恶劣情势的巴伯·爵林说：“巴若先

前并没有应付加盟商的经验，他是控制型的主管。我觉得加盟商与伟恩间是属爱恨夹杂的关系，伟恩一方面很羡慕加盟商身为企业主的地位，但一方面他又怨恨自己不能命令他们行事。而已若对加盟商则只有怨恨的情绪。所以巴若与加盟商间的关系，只能以水人不和四字来形容。”

而巴若个人则认为，他一来到“百事达”，其与加盟商间的关系先天上就有许多的困难。由于1991年初海湾战事的影响，以及分析师及短线投机客的猛烈攻击，使得加盟商、加盟商的合伙人及投资人大为紧张，一方面又气“百事达”无法扭转恶劣的情势。巴若承认他的政策让公司与加盟商间的紧张关系，更形恶化。巴若说：“我知道加盟商绝对不能接受我在‘百事达’的作法。”巴若一基本态度可概括他说明其对公司加盟商的立场：“我从来都不觉得零售业可以采加盟的形态来经营。”

除了与公司内部成员以及加盟商间呈紧张状态外，巴若与“百事达”的最大影带供应来源好莱坞，亦磨擦频生。在巴若主政时，“百事达”开始对电影制片厂展现实力。巴若基本上仍持零售业者的心态：如果你跟某一家厂商拿不到最好的交易条件，就找另一家。但在电影业里，这种方式是行不通的，因为电影属专利性产品，比方电影版的《白雪公主》只有“迪士尼”公司才有。

“奥莱恩（Orion）家庭影带出租店”的总裁霍伯·多夫曼表示，巴若这种新的经营态度，“使得厂商要跟‘百事达’做生意，变得非常困难。因为他们非逼到影带供应商屈服，是不会点头成交的。而‘百事达’这种态度和以往颇不相同。”“巴若在位时，我们与‘百事达’间的关系，是我入这行以来所遇到最遭的一桩。”百事达”展现实力的作法，并无法适用在迪士尼身上。由于迪士尼在动画及家庭影片的销售量高于其他的电影制片公司，所以迪士尼对“百事达”的依赖程度就不像其他公司那么深。再加上“百事达”从来都不是影带销售的主要业者，所以迪士尼便转采别的方式来弥补失去的业务。

另一股汹涌的暗流是，正当巴若坚信电影制片公司绝对会屈从于“百事达”的实力，而给“百事达”好价钱时，伟恩却担心这种作法会引起反效果，当电影制片公司在影片放映前，透过付费频道或有线电视播放影片简介到影带市场上时，“百事达”股票的投资人已显得有些紧张不安。但是巴若并不觉得付费频道对“百事达”会造成任何威胁，而事实上，他的看法是正确的。连电影制片公司都承认，当时能取得付费频道的家庭数目实在不多，而因经济规模大小，所以上述计划并不可行。但是伟恩认为，此一威胁，政治意味大于实质影响，仍有可能让“百事达”的股票跌的七荤八素的。

对于巴若的行事，伟恩显得左右为难。伟恩一直从朋友及加盟商处，听到大家对巴若的抱怨。而巴若与公司其他主管，甚至好莱坞电影制片公司头头间的关系，也是日益紧张。但是伟恩不能冒险让巴若太早离开“百事达”，因为这样一来，华尔街的反应一定会很恐怖。巴若的管理将“百事达”内部分成两大阵营：一派是巴若雇用的主管所形成的巴若帮，另一派则是效忠贝拉德的贝拉德帮。对于公司内部越来越严重的两极化及政治派系斗争，伟恩也十分不安。

1992年初，他找巴若及贝拉德当面深谈。

巴若自己承认，伟恩让他在推动计划上，享有很大的自由度。这是伟恩式的“不可卸责”的管理风格：厘清权责，提供所需资源、等待成果。但是

当同一家店其零售的业绩，开始在 1992 年夏天往下掉时，大家开始忧虑起来。巴若则归咎是好几个因素造成的：夏季奥林匹克运动会的举行、影片太烂、天候不佳。但是此一改变，却在时机上与巴若削减成本，混合行销及其他策略，有十分巧合的关系。巴若说：“我们的销售业绩不好，所以一想到要把这项不好的消息告诉外界，大家不禁忧心如焚起来。”

贝拉德对外界的说法是“百事达”正处于转型过渡期，以此来压低分析师们对“百事达”的营运期望值。此外，贝拉德与巴若不合的事实虽不太为媒体所知悉，但是分析师们还是知道“百事达”总公司有人事纷争。

1992 年 8 月，伟恩雇了一位行销主管詹姆斯·海尔曼，海尔曼先前在“惠特通讯公司”工作，同时也是恰克·路易斯的朋友。显然，伟恩雇用海尔曼是为了找出同家店业绩滑落的原因，以及解决的办法，期以恢复“百事达”的公司形象。不过伟恩的真正目的，是要诊断出“百事达”在管理及士气方面一蹶不振的病因。伟恩亦重新组织主管会议，并自葛鲁伯及其他主管收到意见反应。

虽然“百事达”在当时刚跨入音乐零售业，但是伟恩及贝拉德还是决定解决“百事达”的企业认同危机，以厘清到底“百事达”是零售公司还是娱乐公司。零售业竞争激烈，利润又低，对伟恩他们实在不具什么吸引力。所以伟恩他们开始向好莱坞找寻可能的购并对象。从现在开始，伟恩他们的重点转于建立“百事达娱乐企业”。此一经营策略上的改变，为巴若离开“百事达”提供了一个最方便的理由，并可可将公关上的伤害降至最低。

1993 年 1 月 4 日星期一早上八点，“百事达”的高级主管召开新年首次主管会议。会中，伟恩不发一言地发给与会的主管一张组织表以及新闻稿。新闻稿的标题为：“‘百事达’为全球商机重新改组，总裁请辞”。大家知道这个消息后，都不发一语，但并不意外。伟恩告诉与会的主管：“公司会作出这样的决定，是因为公司未来的发展与巴若的个性及管理风格并不相合。”伟恩一再强调，对于巴若的一切，不可对媒体发表任何负面的意见。伟恩表示，新闻稿中有提及巴若离开“百事达”后，可能会与“百事达”及其他投资人一起经营一新的零售事业，既然如此，说公司未来的合伙人的坏话，实有损公司的权益。其实不太有人相信巴若会成为公司合伙人这套说法，大家都相信这样才不会制造一些闲言闲语，且能保住双方的面子。伟恩说：“‘百事达’并不是零售业。”伟恩说他最常听到的抱怨是“百事达”变了，服务变差了，出租店的外观也改了。现在公司需要花更多的钱，增加更多的人力，以恢复原有的水准。“百事达”的削减成本策略做得太过火了，消费者也不喜欢这样的改变。伟恩指出，“百事达”还是会以提供顾客最亲切、完善的服务为营运重点，不能接受这个新的发展方向的人，就得离开“百事达”。

巴若一离开“百事达”，“百事达”马上着手进行内部重整工作，并努力改善与加盟商及好莱坞电影制片公司间的关系。安·达利将“百事达”与迪士尼能很快尽弃前嫌，归功于伟恩的努力。达利说：“我们原本已开始采取别的方法，来弥补失掉‘百事达’的业务后所造成的损失，此时伟恩刚好与我们联络，询问我们愿不愿意改善迪士尼与‘百事达’间的关系。”巴若离开“百事达”几个星期后，达利就飞到罗德岱堡，与伟恩讨论如何改善彼此关熟；而伟恩亦在迪士尼在双双于 1992 年 12 月取得新的曲棍球特许权后，透过迪士尼董事长麦可·艾斯纳的斡旋，努力修好两家公司的关系。

在公司内部，伟恩和贝拉德亦开始对管理阶层进行评估。几个月后，几

位和已若最亲近的主管相继离开“百事达”，到别的公司工作。“百事达”的人事虽然没有大换血，但是一时间，人心也相当浮动，盖瑞·韦伯在得知自己被视作巴若阵营的人马后，便采取攻势，为自己的作为辩护。他这么告诉伟恩和贝拉德：“欢迎你们归队，你们两个这两年就这么撒手不管公司的事情，巴若在公司发号施令时，你们人在那儿？公司总要有人当家。就我来说，我有两个选择，一个是听从巴若的领导，一则是被他炒鱿鱼。既然你们让巴若享有公司的主导权，所以我很清楚，巴若有你们在背后支持他。”韦伯强调，巴若是伟恩找来“百事达”的，巴若主政时公司是靠几位主管在撑，巴伯·卡斯伯利、萨凡尼斯基、史卡特·贝克、巴若。伟恩和贝拉德听了韦伯的话，整个人都呆了，但也因为他这番话，才得以保住工作。不过接下来几个月，伟恩他们还是谨慎地观察韦伯与地区经理间的关系。几个月后，贝拉德便于1993年8月，接任“百事达”的总经理一职；伟恩并任命其交往多年的好友及“百事达”最大的加盟商乔治·强森，担任“百事达”新近成立的“客户服务部”的总经理，该部门的业务包括影带出租店及音乐专卖店在内。

韦伯在总结巴若主政时的“百事达”时说道：“巴若改善了‘百事达’的财务状况吗？巴若有增加公司的盈利吗？巴若让公司股票或其他方面有所起色吗？答案当然是肯定的。但是他的作为有伤害到我们的业务吗？我想答案是有。我觉得在已若主政时，我们的士气受到打击。”但是对这段时期的种种，韦伯仍百思不得其解，因为如果伟恩真的想改善公司的盈利状况，有别的方法可行。韦伯说，“如果伟恩想削减公司的营运成本，公司的人员及组织运作都操在他手里，他只要告诉我们方向，我们就会朝他所要的方向进行，因为公司的制度都是我们建立起来的。”

跨足音乐商品

海湾战争对“百事达”的影响，一直让伟恩余悸犹存。到1992年年中，“百事达”的股票因飞利浦公司的投资，已慢慢恢复元气，但是海湾战事带给“百事达”的教训，伟恩他们并没有遗忘。贝拉德便负起公司进行多角化经营的重任，但是这可不是项容易的任务。贝拉德说：“要进行多角化经营，我们得编一套华尔街能接受的故事才成，因为‘百事达’，早期每进行一项购并，那些怀疑‘百事达’经营的人就会说：‘他们要脱离影带出租业了’。而一有这样的消息传出，我就要花六个月去跟外界澄清：‘我们没有要脱离影带出租业，我们会购并别的事业是因为某某原因’。”

伟恩对多角化经营的指令是，新的事业必须具备成长为十亿美金规模的潜力（再也不要找什么观光游艇公司）。以提供与“百事达”合并的机会，而且要与娱乐业有关。贝拉德第一批找到的目标就偏离这个方向。有一家出租配药机器给医院的公司，这种出租经营的模式颇合伟恩对出租业的偏好，但是伟恩后来还是否决掉这个生意，因为这项事业与“百事达”的核心事业必不相合。

“百事达”有三项优势是贝拉德想充分利用的：“百事达”有一个代表娱乐及欢乐的公司名称；“百事达”的零售分销网路遍布全美，且正扩及海外；“百事达”拥有一涵盖5000万名顾客的姓名、住址、社经背景资料的资料库（对此资料库的价值，“百事达”内部曾有激烈的争辩）。

在这三项标准下，朝音乐商品事业发展便成了一自然的选择，早在1989

年时，伟恩就想过把“百事达”的影带出租店的加盟权，扩大涵盖音乐专卖店。有些公司在同一家店同时兼营录影带出租及音乐商品零售，但是伟恩并不赞同这种作法。伟恩认为，任何一家店都不可能涵盖两类足够的商品以满足顾客的需求，反而会冒着无法兼顾两者的风险。伟恩的想法是购并一现有的音乐连锁店。有一个缺点是：音乐商品零售店的利润微薄，只占影带出租业的一小部分。所以要发展新的音乐商品专卖店，除了要能吸引高年龄层的顾客外，还要降低顾客走进店里但却没买任何东西的比例。

为了避免因“百事达”太早进行多角化经营，使得华尔街拉低“百事达”的股价，伟恩在“百事达”的核心事业——影带出租业强大之前，只得按捺着性子，一直等到公司的现今收入转趋正面后，才在1990年，开始打电话拜访音乐商品零售业的主管。其中有一位是史坦立·高德，高德是“加州山姆摇滚控股公司”的总经理；加州山姆摇滚控股公司是罗伊·迪士尼的私人投资公司，罗伊·迪士尼旗下有两家音乐专卖连锁店——“声音仓库”（Sound Warehouse）及“音乐正电”（Music Plus）。

1992年夏天，加州山姆摇滚控股公司打算出售，高德便打电话告诉伟恩这个消息，伟恩得知后，便开始进行事前的背景了解工作。双方的谈判于1992年10月19日有了结果，“百事达”宣布买下总价值达1.85亿现金及股票、总共有236家音乐专卖店的两家音乐连锁店，使得“百事达”跃居音乐零售业第七名。（几年后，有些人批评“百事达”模仿迪士尼公司的经营手法来经营他的音乐专卖店，严格规定员工的服装，如禁止男性员工戴耳环、蓄长发。那些对《迈阿密先锋报》投诉的员工，在报导登出几天后，就遭公司革职。）

贝拉德在为“城市视讯”一案到欧洲出差时，曾拜访过位于英国的“维京超级音乐专卖店”。维京超级音乐专卖店占地通常超过一万平方英尺，与其说是专供成人游乐的音乐游乐场，不如说是选购最新CD的商店。这些超级音乐专卖店以不同的音乐来区隔卖场，有古典、爵士等不同的音乐，还有个人试听站，影片试阅，以及咖啡店。贝拉德对于设在巴黎香榭里舍上那栋醒目的“维京超级音乐专卖店”，印象尤其深刻，所以他认为如果和“维京”一起经营音乐商品零售业，一定会让“百事达”在音乐零售业闯出一片天。伟恩飞到伦敦去视察维京超级音乐专卖店，并与“维京”的主管面谈时，贝拉德这么告诉伟恩：“我找到最完美的音乐零售业经营概念。”

1992年9月，伟恩和贝拉德在“比佛利维尔夏饭店”，与“维京”的第二把交椅崔佛·阿伯特、“维京”的创始人理察·布朗森，以及“维京”零售集团在美国、加拿大及亚洲区的总裁艾恩·崔佛碰面。当时，“维京”再几个月就要在美国开设其第一家音乐专卖店；美国市场在外国公司眼中一向诱人，但也潜藏着危险，其他来自英国的零售商都曾尝试登陆美国，但都无功而返。在此之前，维京找到一位新加坡投资人。伟恩与维京的主管们开会时，以“百事达”惊人的成绩，博得维京主管的赞叹：“百事达”的规模，比其他300家影带出租连锁店总和起来还大，“百事达”的持卡人比美国运通还多。这群英国人听了，大为赞赏。他们心想，他们找到一个很有意愿支持维京打进美国市场的合伙人。“百事达”与维京的合伙案于1992年11月16日对外宣布，距“百事达”宣布其购并“声音仓库”及“音乐正电”还不到一个月，在与维京的合作案中，“百事达”持有维京在欧洲15家音乐专卖店的一半股权，以及维京美国音乐专卖店75%的持有权（洛杉矶的音乐

专卖店除外，这家店共有三个投资人：维京，“百事达”及新加坡投资人）。维京则保留美国音乐专卖店的管理权，以及 25% 的股权。每开设一家“维京音乐专卖店”，成本约为 500 万美金。有了“百事达”的支持，让维京得以加速登陆美国市场，其中包括 1995 年于纽约的“时代广场”开设全球最大音乐专卖店的计划。

但是伟恩与理察·布朗森间的合伙关系，并非一切尽如人意。在伟恩眼中，双方合作是要成立“维京百事达超级音乐专卖者”，而且他一心以为“百事达”的名字会包含在专卖店的商标中。但是，伟恩于 1993 年年初，于洛杉矶音乐专卖店开幕前视察该店时，竟然在店里看不到任何“百事达”的名称，让他非常的光人。不管是商标上、店里，都没有“百事达”的名字，伟恩不禁有被利用之感，因为他花了几千万美金并不只想当个台面下的合伙人。“百事达”之所以要和维京合作是要打响“百事达”在音乐零售业的名气，并充分利用其影带出租持卡人的资料。

一如往常，贝拉德又成了伟恩理想及现实间的夹心饼干。从一开始，“百事达”与维京在名称方面的谈判便波折频生。在欧洲市场部分，理察·布朗森非常坚持不让“百事达”的名字出现在专卖店中，因为当时“维京音乐专卖店”的名气已众所皆知，在美国市场部分，维京的态度就比较软化，但是他们要伟恩和贝拉德给他们一份商标的原稿，以供参考，经过几次传真的鱼雁往返，伟恩始终找不到合意的商标设计。伟恩告诉贝拉德：“我们的商标一定要和维京的名字一样大，否则免谈。”最后实在是没办法了，贝拉德只好把决定权交给伟恩，他说，“伟恩，我想这件事你得自己解决。”

伟恩和阿伯特针对名称的问题又讨论了一次，最后，经过了好几次的传真，阿伯特同意一个虽然不甚出色，但精神上符合双方需求的商标设计。贝拉德说：“这个问题后来虽然解决，但是我们心里都知道，此后还是有麻烦。”因为后来维京同意让“百事达”的名字，出现在一些具策略意义的专卖店，所以贝拉德也就一再紧咬住这个问题不放——一直到他们视察洛杉矶音乐专卖店时，这个问题才又爆发出来。

伟恩他们一到这家音乐专卖店，该店的经理就带着他们在店里四处察看，贝拉德回忆起那次的视察时说道：“伟恩那次真的是非常、非常的火大。那时，购物中心的老板也在现场，所以伟恩就跟他碰个正着。‘维京’的人又告诉我们，没有一位业主希望‘百事达’的名字出现在‘维京音乐专卖店’，因为‘百事达’的形象实在是与免费分送保险套的店，无法相符。”

但是伟恩听了，态度并没有改变。伟恩说：“在美国谁晓得‘维京’是什么鬼公司，可是‘百事达’可是遍布全美的大街小巷。难道我们持有这些音乐专卖店 75% 的股份，却连把名字摆到店里的权利都没有吗？”

贝拉德也承认，伟恩的说法实在很有道理，但是他还是想理智地去缓和紧张的气氛。伟恩说：“史第夫，我不管，我们占 75% 的股份，你觉不觉得应该把我们公司的名字摆在店里？”贝拉德说：“你说得没错。”

“你觉不觉得‘百事达’的名字应该和‘维京’的名字一样醒目？”贝拉德说：“我是这么觉得。”“既然如此，怎么会变成这个样子？”贝拉德说：“伟恩就这么循环他讲个不停。伟恩真的气得不得了，不过他也真的有理由生气。我的说法是：我们在‘维京音乐专卖店’四周开设‘百事达音乐专卖店’。‘百事达’的商标绝对非常醒目。”但是贝拉德的看法，并没有影响伟恩的立场，伟恩还是觉得贝拉德的看法并不合理。伟恩说：“我很喜欢‘维

京’的人，唯一我不喜欢的是，双方对商标部分一直无法达成共识。他们喜欢维京的名字，所以他们只想用维京；而我们喜欢的当然是‘百事达’的名字和商标，希望每一家店都有‘百事达，的名字。”

阿伯特则说：“对此问题，我们彼此有互相沟通，但是意见不合。这个问题，让彼此的关系产生不安，伟恩后来也跟很多人起争执。伟恩心中，对‘百事达’有着很强烈的感情，所以他觉得值得为这个名字付出一切。还好伟恩不是我的老板，否则我可能成了这件事的牺牲者。”一直到现在，“维京音乐专卖店”几乎都没有出现任何“百事达”的名字或商标。

不过伟恩虽然没有明说，对此事他还是作出反击。透过与维京的谈判，贝拉德明白地表示，“百事达”有心成为美国重要的音乐零售业者。“百事达”采取两面出击的经营策略，一方面投资“维京”发展超级音乐专卖店，一方面则买进小型的音乐专卖连锁店，专门服务一些社区市场。“维京”的主管听了贝拉德的意见后，便放下心来，因为小型的音乐专卖连锁店是无法与他们竞争的。后来，“百事达”雇请两家设计公司，贝拉德说：“我们让这些小型的音乐专卖店增加一些娱乐功能。这个点子是来自‘维京’的合作关系。”

“百事达”的“音乐正电音乐专卖店”不仅和“维京音乐专卖店”经营模式雷同，连细节都很相似，让维京的主管看了，觉得不太舒服。维京音乐专卖店提供许多个人试听站，最多达100个，“百事达”则设了20个人试听站。而“百事达”的音乐正电音乐专卖店架子的设计及其他设计要素，也大都借自维京的观念。阿伯特说：“虽说模仿是一种最真诚的奉承，但‘百事达’这么做，还是叫人有点沮丧。不过别人窃取你的点子，是会鼓励你更求进步，”而专卖店的设置地点也有冲突，因为“百事达”和维京都在找最佳的地点，如此一来，搞得大家都很焦虑。“百事达”和维京的关系一直每况愈下，最后终于在1995年初走上分手一途。

伟恩和布朗森各属两种截然不同的企业家，两人比较，呈现出许多有趣的现象，阿伯特说：“在我眼中，伟恩是个毫无疑惧的人，而布朗森也属这类个性的人，对这类人来说，面对挑战比实际的过程更重要。和布朗森一样，伟恩也是一旦下定决心要做某件事，就没有任何人事可动摇他的决心。他们两个也同样都是自我很强的人。他们都喜欢阅读有关自己的报导，而知名度的提高确实力他们的事业带来无穷的好处。但是他们两人的长处是，不会被媒体给冲昏头。有很多人会失败，是因为他们相信媒体的吹捧，自以为可以腾云驾雾。他们两人都深信宣传之道，但在看到有关自己的报导时，脸上却会露出一抹窃笑。”

艾恩·崔佛还提到一件事情：有一次崔佛和他太太与伟恩共进晚餐。一个月后他碰到伟恩时，伟恩直接叫出崔佛太太的名字，还问候她是否安好。崔佛说：“伟恩的头脑就像一个巨型的资料库一样。他人很有趣，个性多面。一方面他会对一些个人的小细节表现出高度的兴致，另一方面，一碰到生意的事，他却又冷酷无情，绝不通融。一旦他锁定一个目标，就没有任何事物可阻挠他。我相信我和他处得不错，但是我绝对不愿惹火他。”

进军好莱坞

在规划“百事达”的未来时，伟恩和贝拉德都不约而同找恰克·路易斯出主意；恰克·路易斯是伟恩的老朋友，任职于“美林集团”芝加哥办事处。

1992年夏天，路易斯安排伟恩及贝拉德在“美林集团”纽约办事处与分析师暨投资银行家哈洛德·佛格尔及詹姆斯·梅森会谈，这两位是专门处理娱乐业的专家。就在他们围着会议桌，相互讨论交换意见时，佛格尔警告伟恩他们要注意好莱坞善变无常的一面。很多大企业都栽在好莱坞手中，因为他们对电影事业的憧憬，落实到资产负债表时，往往发现公司赤字连连。伟恩知道涉足好莱坞的风险，但是他还是要听听专家的意见。佛格尔当时提到一家公司，这家经营保守但潜力十足的公司就是“共和影业公司”（Republic Picture Corp.）。共和影业公司创立于1935年，其经营史相当悠久曲折，一直到1985年才由罗素·高德史密斯主导的投资集团买下，取得这家上市公司的管理经营权。共和影业公司的业务并不多，年营业额只有1700万美金，但是拥有超过1000部影片的版权，其中不乏众多经典巨作。共和影业公司的丰富影片对于有线电视及无线网路的播放，具非常珍贵的价值。借着强力行销共和影业公司的丰富影片，高德史密斯让共和影业公司于1991年的营业额，拉高到8100万美金。

伟恩涉足棒球队的策略，在此时发挥效用，伟恩于1991年取得两项职业球队的特许扩编权。当时，高德史密斯亦是圣地牙哥“教士棒球队”的部分合伙人。在纽约的“美林集团”开过会后，伟恩决定在下一次的棒球队老板会议中找高德史密斯谈谈，他并在美林集团的办公室提出他这个想法，心想不晓得会碰到高德史密斯，既然“百事达”是全美最大的影带零售业者，而家庭影带零售又是共和影业公司最大的营业收入部门，伟恩提出与他碰面的想法后，高德史密斯便欣然接受。双方第一次的正式会面是于1992年秋天举行，伟恩和贝拉德于会中向高德史密斯说明他们想让“百事达”经营软件的计划，希望“百事达”和共和影业公司能有机会携手合作，高德史密斯说：“我对伟恩他们的想法很有兴趣，但是不清楚要怎么进行。伟恩他们是想买下共和影业公司的少数股权。我们也一直很自傲，能与一些对我们公司有兴趣的公司及个人，维持良好的关系。和‘百事达’合作是我们取得额外资金的好方法，同时也可加强与首要的影带零售业者的关系。”

1993年1月，“百事达”宣布其买下共和影业公司35%的股权，加上购股权证，总价2500万美金。但是伟恩不是那种持有少数股权就会满足的人，对共和影业公司与“百事达”的合作，他还有更大的野心。在不到一年的时间内，伟恩就把高德史密斯队共和影业公司挤走，并接收他原来的工作小组。

就当伟恩与高德史密斯在商谈的同时，“百事达”与林德讨论购人“史派林娱乐公司”（Spelling）一事，亦已开始进行，史派林娱乐公司创设于1965年，原名为爱朗史派林制片公司，该公司于1986年公开上市，从股票放出取得6300万美金的现金投入，但仍保有公司多数的股权。透过与林德所控制公司间复杂的业务往来，史派林娱乐公司最后摆脱掉原来石油公司的形象，成为一家电视制作公司。

当伟恩和贝拉德开始了解史派林娱乐公司的状况时，他们发现史派林娱乐公司拥有非常多的电视节目及电影的版权，且公司亦颇富制作创意；而如果爱朗·史派林（Aaron Spelling）和其工作人员能继续留在公司，且先前“查德（Charter）石油公司”时代所遗留下来的环保债务能予解决的话，这家公司可是大有可为。在与林德谈判时，环保方面的理赔一直是伟恩他们心头的隐忧，且“查德石油公司”及其他林德关系企业遗留下来的破产理赔，亦造成负面的影响。但是这些隐忧后来因赔偿准备金及林德所提出的抵押，

而得以消灭掉。

和投资共和影业公司一样，在伟恩眼中，史派林娱乐公司的最大价值在于其现有的影片，以及轰动一时的电视影集，如《爱之船》、《朱门恩怨》及电影《魔鬼终结者》的版权。当时新的有线电视频道即将面世，所以伟恩心想，这些影片刚好可以派上用场。史派林娱乐公司丰富影片的价值，让伟恩及贝拉德颇能接受购并该公司所付出的代价。虽然他们在好莱坞是生手，可是这次与史派林娱乐公司的交易算是一桩很成功的买卖。取得史派林娱乐公司的大部分股权是伟恩个人事业的另一项成就，也因而对华尔街传达出一明确的讯息：伟恩正加速推动百事达转型成一娱乐公司的宏图大计。

但是还有一项重要因素有待考虑，就是伟恩得说服爱朗·史派林继续留在公司。这位颇富传奇色彩的制片人所签订的合约，载明他只须对林德负责即可。也就是说，合约一有变动，他就可以离开史派林娱乐公司。虽然史派林娱乐公司的影片收藏丰富，销售系统亦颇有价值，但是爱朗丰沛的创造力，以及对公司营运的推动力，才是史派林娱乐公司最有价值之处。

伟恩在走进这位传奇制片的办公室时，心里暗忖不要去跟爱朗讨论业务细节。而伟恩在爱朗办公室所亲眼目睹的现象，让伟恩更加确定自己一开始的预感果然没错。爱朗办公室内有一整墙的橡木书架，书架上摆满了家人的照片，还有两座艾美奖——代表了他一生在创作上的努力。书架上堆满了史派林娱乐公司曾参与过的影片剧本，包括以前一些轰动一时的电视节目，如《霹雳娇娃》及《奇幻岛》等。在经过 1990 年时短暂的蛰伏后，“史派林娱乐公司”重振雄风，再度以《飞越比佛利》电视影集，席卷全美；这出影集是描述一群骄纵富有的高中生面临成人生活时，所发生的点点滴滴，该片由福斯公司发行。

就爱朗个人而言，他并没有继续留在史派林娱乐公司的意愿。因为他不喜欢面对转变，他说，“面对这一连串的事件，只能用瞠目结舌来形容我的心情。”但是爱朗·史派林回忆道，就在他与伟恩会面的同时：“奇怪的事发生了，我们两个只谈了十分钟，伟恩提到他为什么会想买下这家公司，还有他对经营电视及电影的兴趣，不知怎地，我就开始专心倾听他说话，而且完全改变我原来的想法。我对天发誓，我绝不是个孩子性的人，随随便便就改变主意，但是伟恩和史第夫诚恳的态度，明白表示其欲为及不欲为的方向，再加上他们表明不会介入公司创意的部分，最后让我愿意留下来。”而伟恩他们传递出的讯息，就是史派林想听到的话：我们希望你更加发挥所长，而且我们会全力支援。

在与伟恩会谈时，史派林想起女演员贝蒂·戴维斯曾与他聊过的一段话；那时史派林正在为他的第一份剧本找卡斯，剧中有一名驾驶员名叫“装演家”，史派林正在为这个角色物色演员。戴维斯给史派林的忠告是——注意对方的双眼：“如果他的双眼反射回来，那么他的眼睛就像镜子一样；但是如果你能透过对方的双眼看到他的灵魂，那么他的眼睛就像窗户，而这双眼同样也在寻找另一双灵魂之窗。”史派林说：“伟恩的眼睛就是伟大的灵魂之窗，双眼似能看透人心，直到你灵魂深处。”也就因为伟恩的灵魂之窗，赢得史派林的信任，而让“百事达”得以往下一个目标发展。3月8日，伟恩与史派林会谈后的第四天，“百事达”宣布其购入史派林娱乐公司 48% 的股权，整笔交易价值达 1.4 亿美金。

分析师从“百事达”这次的动作，看出它有心朝节目规划的方向迈进，

但仍需观察它下一步的动作。对大部分的华尔街分析师而言，“百事达”新的发展方向，虽然颇引人注目，但是对于未来整体的营运方针，仍留下不少疑问。其最大的赌注是：“百事达”有意发展一有线电视频道，以充分运用其购并共和影业及史派林娱乐公司后所取得的大量影片，同时“百事达”还想为伟恩在佛罗里达的“马林鱼棒球队”，提供一个场地，以作为额外的节目内容。

伟恩以谨慎的态度摸索迈向好莱坞之路，而他也常提醒贝拉德，别给娱乐业的光鲜外表所冲昏头。贝拉德担任史派林娱乐公司总执行长时，伟恩这么告诉贝拉德：“等你开始读剧本时，也就是我们两个开始有麻烦的时候了。”伟恩虽然是用玩笑的语气说这件事，但是贝拉德知道伟恩是认真的。伟恩告诉贝拉德：“我们不是在好莱坞混的行家，所以我们很可能会像有钱的乡巴佬进城一样，每个人看到我们，都想分一杯羹，所以等我们绕完好莱坞一圈出来，我们可能已经两手空空如也。我们要如何才能避免这种下场呢？”

首要前提是，以经营百事达的态度来经营史派林娱乐公司及共和影业——当然这两家公司最后会在“百事达”的财务投入下，合并为一家公司。贝拉德说：“我第一次跟好莱坞的一位高层人士会谈时，对方看着我然后说：‘有个比你会赚钱的属下为你效命，感觉如何？’我就回答：‘今天感觉起来并不是很好，但是情况不会永远都是如此。’显然他是不会永远在那里的。对我们来说，这是一种企业文化震撼，但是伟恩列出三项守则：‘我们不会因为好莱坞都是如此，所以我们就如法炮制，而且我也不想听什么在好莱坞都是这么做的。因为根据我的观察，这些好莱坞的公司没有一家赚钱，而他们会落到这个下场，并不是没有原因。第二，我们不冒险。我们不会因为每个人都一窝蜂去拍大预算的片，所以我们也去凑热闹。第三，不要爱上这个行业，只要能做到第三点，前两点就没什么问题。’伟恩之所以对经营史派林娱乐公司有信心，是因为爱朗是个很保守的人，而且爱朗主导着公司绝大部分的经营，公司还是由他在当家。”

事实上，史派林仍然努力改善所有制片小组的费用报告，对这点，伟恩和贝拉德都颇为心喜，伟恩后来担任史派林娱乐公司的董事长，贝拉德和卡斯提尔则担任居中协调的桥梁，借用“百事达”一些基本的经营概念，在史派林娱乐公司建立一套股票认购计划，降低员工的奖金，并对支付员工的薪资采取严格的节制措施。

至于史派林娱乐公司的员工如何适应不同的老板呢？他们认为，原来的老板以财务为重点，新的老板则视史派林娱乐公司为一相关的行业，担任史派林娱乐公司销售部“世界视讯”总经理的约翰·莱恩说：“伟恩他们是经营影带出租业的业者，我们觉得他们将自己定位放在娱乐业，而等我们开始了解他们后，益发觉得他们真的很投入娱乐业的经营。”

1993年6月，贝拉德、伟恩、莱恩和柯恩在曼哈顿的“海洋俱乐部”共进晚餐。席间，他们讨论到两家公司合作进行新计划的可能性，由于伟恩作事一向喜欢搞大的，所以他们甚至讨论到“百事达”买入一电视网的计划，而最立即可行的办法，就是买下一个有线电视频道。莱恩说：“伟恩一向很喜欢想点子，让不同的组织资源共用，彼此相辅相成，所以我们就一直绞尽脑汁，想找出改善现有成绩的好方法。公司的成长影响重大，伟恩则是推动计划施行的主要动力。伟恩他们会拟定一些基本的规则，然后要你告诉他们，

你如何能让公司经营成功并发展。他们不会限制你，反而是鼓励你发挥潜力。”

持有两家好莱坞影业公司的股权，对伟恩而言，只是他心中计划的开始。他一直还在寻找更大规模的影业公司，所以下一步就是让共和影业及史派林娱乐公司合并。“百事达”一直持续地买下这两家公司的股份，最后于 1993 年 3 月，取得共和影业的控制权，以及董事会两席席位。同年 9 月初，伟恩和贝拉德开始与共和影业其他六位董事接触，提出在“百事达”资助下，合并史派林娱乐公司及共和影业的构想。他们便在周末时谈判，最后拟出一份协议：史派林娱乐公司以每股 13 美元的价格，买下共和影业的股票。史派林娱乐公司则将其新的股票卖给“百事达”，以取得进行这项合并案所需的一亿美金，最后“百事达”取得这家新合并公司 70.5% 的股份。对共和影业而言，高德史密斯觉得这是一笔很好的交易，且股东们也覺得价钱很合理，他说：“娱乐业是个瞬息万变的行业，公司的规模大小影响未来前途颇巨，共和影业的规模，一直是它发展上的致命伤。”

两家公司的成功合并，让高德史密斯一开始能顺利主导这家新合并公司的营运。但是高德史密斯及其他共和影业的主管并没有任何雇用合约或契约，来管理这家新合并的公司。

1994 年史派林娱乐公司及共和影业完成合并时，“百事达”自己与“维康公司”（Viacom）的合并还悬而未决，高德史密斯说，这情况使得他的处境并不明确。后来，高德史密斯离开合并后的新公司，当时其他“共和影业”的主管都已相继辞职。原本伟恩在棒球队老板会议上与高德史密斯所提的，只是想持有共和影业一小部分的股份，最后，一如伟恩以往的作为，仍然由他主控了整个局面。

为华尔街交易

伟恩和他的经营团队所完成的一些交易案，其出发点除了为了华尔街的形象问题，亦出于策略上的考虑。其中与 IBM 及 CBS 的合伙案，对于“百事达”声誉的建立，就颇具价值，而百事达对外宣布此案时，亦颇有炫耀的意味。而对 IBM 及 CBS 这两家生气已失的企业而言，与“百事达”这家响当当的企业合作，则为他们注入一股新的活力。IBM 当时尝试发展一套影带出租店使用的电影预览系统，该系统是为那些“我不知道今天晚上要看什么电影”的顾客所设计的辅助工具。曾任 IBM 南佛罗里达地区总经理，后来加入“百事达”的安东尼奥·罗梅诺说：“至少从 IBM 的角度来看，和‘百事达’的合作案算是一真正的案子，真的让 IBM 动了起来。”“因为‘百事达’的公司规模实在很庞大，所以这是个很让人振奋的案子，对 IBM 而言，这也代表着几千万美金营收的计划案。”最后，这个预览系统因成本的因素，而未能采行。与 CBS 的合作案，是于 1993 年 2 月宣布，这个合作案是要发展出一卷十分钟的影带促销杂志《热门影片快讯》，好让顾客能先看到精彩的电影、录影带及 CBS 的节目内容，这个合作案对 CBS 尤其意义，因为该计划案是针对年轻的影带出租顾客所设计的系统，而这群顾客中已有很多人不再看三大电视网的节目，对“百事达”而言，这合作案突显出其零售网路的力量，及其于娱乐业日渐重要的地位，但是两家公司的合伙关系、最后只维持了不过六个月的时间。

同时，“百事达”转型成为娱乐业公司的计划，并不只局限于好莱坞，

除了于 1993 年初投资共和影业及史派林娱乐公司外，“百事达”还有意成为“发现地带”（Discovery Zone）儿童游戏中心的重要加盟商。这项计划颇具交叉促销的机会，而且是属于“老战友”们间的生意。

1992 年年初，唐·福林跟伟恩提了一个计划。“发现地带”是一个专为儿童所研究开发的室内游戏中心加盟事业，创立于 1989 年，是一个强调给予儿童健康、欢乐的地方。虽然全美其他各地都有人提出类似的设想，但这个计划让这群“老战友们”有机会重温他们经营废弃物管理公司以及“百事达”的经验——介入一个零星不完整的市场，最后从中建立起席卷全国的事业。“发现地带”就像是此类型的公司，而且符合广义的“百事达”企业定位。伟恩自己很喜欢这个案子，但是巴若及贝拉德则否，主要是因为潜在的债务问题，且顾客的年龄层亦大受局限。后来，福林成立一合伙企业，并在 1992 年投资这家公司，并由唐·福林出任公司的董事长及总裁。废弃物管理公司的董事长班特拉克亦很早就以私人承销的方式，买下这家公司的股份，并承诺要和“百事达”的加盟商乔治·强森，以另一家公司一起开设 50 家“发现地带”游戏中心。

1993 年 4 月，福林再次和伟恩谈起“百事达”加入经营“发现地带”的计划。福林指出，“发现地带”的债务有限，但这个行业很有远景。此时，巴若已离开“百事达”，贝拉德虽兴趣缺缺，但亦不表反对。最后，“百事达”以 1030 万美金，买下“发现地带”20%的股份，且有权买进更多股票，“百事达”并承诺要在两年内开设 50 家“欢乐游戏中心”。伟恩和他废弃物管理公司时代的老朋友约翰·麦尔克及派德森，共同出任这家公司的董事。

新的皈依者

伟恩在经营事业上，虽然一直采取强硬的攻击策略，但是他在财务结构上，却坚持遵循保守的策略。伟恩的基本经营哲学是：经营策略上要冒风险，资产负债表要保守，而且不要用过多的负债，侵蚀掉公司的未来。而“百事达”新的财务长葛瑞格·菲尔贝克也是采取同样的经营哲学。

菲尔贝克因为没有经历过“贝尔史泰尔”报告的攻击，以及短线投机客对“百事达”的批评，所以菲尔贝克首先便提议改变“百事达”的影带推销政策，他觉得“百事达”原来的推销政策太过保守。贝拉德和伟恩一听到这个计划，马上便予回绝，菲尔贝克说：“我真的觉得，伟恩他们的会计制度一点也称不上激进。而我到现在仍觉得他们在财务上其实蛮保守的。”身为“百事达”的新人，菲尔贝克可以清楚地看出市场上对“百事达”所持的分歧态度：有人怀疑“百事达”做人的成果，有人则支持。菲尔贝克又说：“‘百事达’的问题在于它大快就经营得这么成功，所以大家就开始鸡蛋里挑骨头，对‘百事达’的一切都持怀疑的态度。另一方面，市场上又没有实力强大的竞争者可与‘百事达’相较，以验证‘百事达’的经营哲学是否合理。每个人都忙着找‘百事达’有没有隐藏什么见不得人的丑事。但是坦白说，事实上就是没这种事存在。”

而从一开始就拼命挖“百事达”疮疤，后来却始终支持百事达的“国家之路研究”（State Street Research）的资深副总裁赖瑞·哈维特说：“我一开始对伟恩所持的态度就不对，我一直认为‘百事达’所采用的会计制度太富攻击性，而伟恩和我在其他问题上，都跟对方唱反调。”掌握总投资额 70 亿的哈维特记得，“伟恩他们努力他说明‘百事达’的记录绝对无懈可击，

而且他们也不会犯下任何错误。后来我终于相信他们的话。”和经营废弃物管理公司时一样，伟恩一直想充分利用“百事达”的股票，来并购新的事业，哈维特说：“伟恩会以合法的会计技术，尽可能让公司的盈余有出色的表现。”

至于大众对“百事达”巨量股票的关注（批评者说“百事达”的上市股票太多了，总有一天会崩掉），“美林集团”的分析师法兰·伯恩斯坦表示，“百事达”的股票量再怎么大，“也大不过一家成长快速的零售业者。其交易速度永远也赶不上发展速度。”此外，伯恩斯坦觉得，“伟恩个性非常的友善，很容易接近，且擅长思考，对事情的正负面，都有清楚的分析。他非常擅于表达，说故事技巧一流。”

事实上，因为伟恩的上述特质，伟恩及贝拉德成功地重塑、定应“百事达”为娱乐公司的努力，让“百事达”的股票能在1993年7月1日，站上一一年来的新高点：每股超过21美金。媒体亦指出，投资人会重燃对“百事达”的信心，并不是因为他们对影带出租业的信心恢复，而是因为它朝全方位娱乐公司的方向迈进。“百事达”因与IBM等企业的合作，提升了其在大众心中的地位，再加上伟恩·惠善佳众所皆知的“点石成金”本领，使得“百事达”因而得利。虽然有许多人相信“百事达”的作法，但也有分析师批评“百事达”过度分散的多角化经营，及同时推动不同经营策略的半调子作风，而对“百事达”新的经营策略的疑问，一直到新的经营环境产生后，才有明确的答案。

合伙关系的压力

伟恩一直视贝拉德为他的合伙人，也让贝拉德参与一些私人的交易案，比方，贝拉德就持有“马林鱼队”以及一些房地产投资案的部分持有权。此外，伟恩亦让贝拉德在交易案的进行，享有越来越多的主导权。伟恩说：“我们已经共事多年，如果年轻一辈不能努力迎头赶上，现在就接手，我是不会再去推动那些案子，这就是培养后进。我很喜欢做投资案，他们也一样，但是他们还有许多地方要学习。”在进行“城市视讯”及其他案子的谈判时，贝拉德会在电话中将谈判过程一一报告伟恩。伟恩说，“我会给贝拉德一些建议，然后他就会依序完成后来的任务。经过这么多年的奋斗，对公司的营运我已逐渐放手，但贝拉德则不断进步，累积了许多的经验。现在，在案子很多的细节上，贝拉德比我清楚许多。如果我们一起做案子，每次我都会听他的意见。”

事实上，在主导“百事达”进行多角化经营时，在伟恩的指导下，贝拉德的谈判技巧已日渐精进，贝拉德把他一开始从活动厕所、瓶装水、除虫及照料草坪公司所学到的谈判经验，应用到音乐连锁店、影带出租店以及好莱坞制片公司的经营。虽然后来所经营的公司规模较大，且打交道的多是上市公司，但是大部分基本的谈判原则仍然适用：不要让自己陷入困境；不要说出让自己无法转圜的承诺；离开谈判桌时，一定要抬头挺胸；只要你不放弃，任何一笔交易都还有机会成交；一定先让对方订出价钱；真正掌握另一方想从这笔交易所取得的好处；要知道何时转头就走；不接受“不”的回答。

贝拉德的自信越来越强，成交的案子也越来越多，但每次总是伟恩抢走媒体及公众所有的关注时，有时贝拉德不免心有不甘。媒体的报导总是一味吹捧伟恩伟大的谈判能力，或是提到废弃物管理公司投资人间种种关系，但

却从未提过贝拉德，让贝拉德开始觉得自己像个“隐形人”。虽然，伟恩会忍痛让贝拉德和他一起接受媒体的采访，并称赞贝拉德在完成交易案上的成就，但是媒体的焦点还是一直摆在“百事达”的头头身上。

贝拉德说：“一直让我觉得很挫败的是，有时我一早拿起报纸，会看到伟恩又完成了什么伟大案子的报导。但事实上谈判时，伟恩根本没有出现，也没跟对方见过面。再者，每个人都必须为自己找出生命中的定位，伟恩他放手让我进行案子，而且很信任我，让我在做事时不会躲在他的阴影下。但是每次一看到媒体的报导，总是让我心痛。其实，伟恩整个晚上都在忙别的事，是我一个人单枪匹马到外地去谈判谈了三个星期，伟恩是在进行另一个案子，他压根儿不想进行我那个案子。”

随着贝拉德越来越承担起主导谈判进行的角色，贝拉德有时也会对伟恩失去耐性，甚至会气伟恩这个一手栽培他的恩师。伟恩那种力求完美、要属下达成最佳交易案的态度，有时会惹毛贝拉德。贝拉德说：“有几次我在电话上告诉伟恩案子的进度，但伟恩却一直告诉我：‘再要多一点、再要多一点。’等最后我受够了我就说：‘如果你他妈的觉得你可以做的更好，我建议你先上飞机飞来这里，由你来和对方谈判。’他曾经把我逼到临界点，但是伟恩总是知道什么时候要退让。”

身为伟恩的谈判代理人，贝拉德也承袭了伟恩那套自我批评及分析式思考。贝拉德说：“就我记忆所及，伟恩从来不曾说：‘这个案子做得很好’。我总是听到伟恩告诉某人：‘嗯，如果你给对方所要的条件，这个案子就很容易进行。’我觉得我在公司这么多年，从来没听伟恩称赞我，‘这个案子你做得很不错。’我听过他称赞我做得不错，但他从来没说过‘很不错’。他总是找到一些毛病，然后说：‘我们原本可以这么做，我们应该这么做。’可是没办法，伟恩就是这样的人。有时候我完成一个案子后，我会在他开口之前，就先这么说：‘如果有机会，这个案子我们可以做得更好，而且我的做法也可能会有所不同。’这么说是为了避免听到伟恩的批评。因为我每次听他这么说，简直就要发狂。”

伟恩加诸在贝拉德身上的压力，让贝拉德在下一阶段的发展，心中颇为抑郁，那时“百事达”第二阶段的发展计划已近尾声。伟恩那时则再次为贝拉德的接班铺路，伟恩在1993年初接受媒体的访问时表示，未来他会继续担任“百事达”的董事长，但会让出总裁的位置。虽然伟恩没有明说贝拉德会成为他的接班人，但一般皆预料贝拉德会接掌“百事达”总裁的职位。同时，他们已开始讨论公司新的经营策略，或许将“百事达”分成几个不同的事业部，如音乐产品部、国际部等，并让这些事业部成为上市公司。伟恩对自己的生活，对“百事达”的经营，他所禀持的座右铭就是：“保持不断的前进”。伟恩必须保持公司的活力，好让公司的股票一直飘涨。伟恩对“百事达”股票的关注，虽然赢得华尔街的好评，但在“百事达”内部却遭到程度不一的批评。有一位曾任职“百事达”的主管就表示：“‘百事达’的总裁把全副注意力，都摆在财务策略上。”

但就伟恩而言，他只不过是克尽其职。在他心中，上市公司的总裁担负的简单任务就是：为公司股东所持有的股票，创造出更高的价值，伟恩说：“我们一直努力地经营公司。或许有些人不喜欢我们的作风，但是我们在这么短的时间内，建立起规模如此庞大的公司，让很多人因为‘百事达’而赚到巨额的财富。而这就是公司总裁的职责所在。我们的一切努力，就是要为

公司的股东赚钱。”

伟恩不相信迟疑不决的董事会能有什么作为，对于有的公司为避免被兼并，而向对方索取极高代价的阻挠措施，亦不持好感；总之一般美国企业界所采行的反对企业接收措施，他都不予采信。伟恩说：“对股东而言，如果有人愿意接掌公司，好好经营，那就是他们的福气。我的职责就是要提高公司的股价，我不知道别人这么做的理由，但是我知道自己的动机。对我来说，我并不需要一份工作，所以我也不用为了保住这份工作，而去做任何事。所有公司的董事长，都想保住他们在公司的位置。我并不在意我的工作，因为我一年赚 40 万美金。对我来说，公司的股价才是最重要的，所以如果有人想经营一家公司，那他应该忘却自己是公司的主管，改以股东的立场去思考，在这样的前提下，好好的完成交易案。”

随着 1993 年进入尾声，一项对“百事达”而言最重要的交易案亦悄然来临，但是伟恩在进行这个案子时，却未遵守他自己所订下的谈判原则，扼伤了他谈判大师的封号。此案所带来的压力，改变了伟恩与贝拉德间的关系，而这一向是伟恩最珍视的资产，但这似乎是个不可避免的结果。因为伟恩在经营“百事达”时，已打破谈判专家的基本原则：不可以爱上这个行业。

九 从 NFL 进军大联盟

这是 1989 年第 23 届“超级杯”的比赛，比赛场地设于“裘·罗比球场”，比赛正进行到一半，由旧金山四九人队鏖战辛辛那提孟加拉虎队，双方目前平手。比赛场地裘·罗比球场已完成一年半，是迈阿密海豚队的老板裘·罗比拆资 1.1 亿美金所兴建。对伟恩来说，现在是到球场 244 号包厢，向这场比赛的东道主裘·罗比亲访致意的好机会。伟恩早在 1987 年在一些慈善活动上见过裘·罗比，当时，伟恩心里已在酝酿一个绝妙的点子。

当时裘·罗比在“迈阿密海豚队”的持有权正处于相当脆弱的地位。裘·罗比出生、成长于南达科塔，后来在明尼亚波里斯当上律师；裘·罗比在 1965 年花了十万美金加入一投资集团，这个集团投资了 7.5 万美金买下美式足球联盟（NFL）的迈阿密特许权，并在一年后派球队参加 NFL 的比赛。早年迈阿密海豚队经营得非常辛苦，因为当时为了给这支初出茅庐的球队培养球迷，几乎所有的票都是免费赠送。而伟恩和他的大舅子哈德森就是迈阿密海豚队首季季票的受惠球迷。后来，裘·罗比一一买下别的合伙人所持有的股份，成为迈阿密海豚队唯一的老板。在聘请唐·舒拉担任迈阿密海豚队教练三年后，迈阿密海豚队成为 NFL 史上唯一一支创下完美比赛记录的队伍，在第七届的超级杯击败华盛顿红人队，摘下冠军宝座；1973 年球季后，迈阿密海豚队痛宰明尼苏达维京人队，蝉连超级杯第八届冠军。接下来的 22 年间，迈阿密海豚队曾两度挑战超级杯，但分别于第 17 届及第 19 届的超级杯中，败在华盛顿红人队及旧金山四九人队手中。

一向喜欢唱反调的罗比在 1976 年时，为了老旧的“橘子杯”球场新合约条款内容，卯上迈阿密市府。有六年的时间，迈阿密市府的官员一直与罗比意见相左，因为罗比坚持应该在迈阿密盖一座新的球场。1984 年，罗比开始提出私人兴建球场的计划案。当时，迈阿密市市长摩里斯·佛瑞认为没有人有能力盖一座私人球场，因为所需成本实在过巨。之后，罗比说道：“正因为听了别人这么说，惹毛了我的爱尔兰人硬脾气。我想，如果当初市府的人没有告诉我私人不可能兴建球场的话，我可能不会真的硬干下去。”球场的兴建工程于 1985 年开始动工，最后，这座位于佛罗里达西北部戴德郡，有 7.3 万个座位的球场，终于在 1987 年开幕，而罗比个人的成就也在此时达到最高点。

不到两年后，情况突变，不止球场的营运有问题，罗比的球场美梦也出现裂痕，这个他费尽千辛万苦所兴建的球场，最后却变成他的孩子挥之不去的梦魇。当时，没有一家银行愿意碰这个棘手的投资案，所以球场的兴建经费是来自戴德郡的产业营收债券。罗比抵押球场私人包厢及头等座位的十年租约以取得资金，还清负债。这些租约一年超过 1300 万的收入，足以支付 1000 万美金左右的利息成本。这个投资案最重要的是，迈阿密海豚队与裘·罗比球场签下 30 年的合约，因而大幅削减了兼营俱乐部的票房收入。

同时，球场与球场附近居民也因场地运用一事，迭生纷争。裘·罗比球场位于一个以中产黑人居民为主体的社区，两造间发生许多诉讼，因此球场的活动次数一年仅限于 18 次，此一情况一直到球场附近道路改善后，才有所改变。而有关兴建更多停车场、兼具饭店、零售、办公功能大楼，以及运动训练中心的计划，也因众多官司的抗争而遭到阻挠。

1988 年到 1989 年间的球季，迈阿密海豚队遭遇到 19 年来最恶劣的营

运记录；当时，迈阿密海豚队表现欠佳，球票价格又高居联盟中第二位，再加上迈阿密的球迷非常善变，使得裘·罗比球场有 23% 的座位空无人坐；雪上加霜的是，罗比又无法把 70 个主管包厢，1500 个俱乐部座位租出去。观众太少，连带使得停车场及小吃部的收入也受到影响。虽然罗比仍在付球场的营运费用，但是球场设施的总收入在 1988 年时，只有 1850 万美金，连原本预估的 30% 都不到。此外，球队重整，道路维修，停车场、球场维修等都需要更多的资金，接连不断的法律诉讼更需要钱来摆平。

1989 年夏天，罗比开始计划引进棒球队来南佛罗里达及裘·罗比球场，此计划的用意，是要将球场转用于棒球赛。但是引进棒球队的理想却无法立即解决罗比所面临的挑战。当时，债主越来越心焦，随着迈阿密海豚队的债务逐渐逼近 NFL 所订的上限时，压力更是日渐加大。现为裘·罗比球场及迈阿密海豚队老板的伟恩说道：“裘·罗比的努力绝对值得大家肯定喝采，但是兴建球场是他毕生最大的错误。罗比把球队给抵押掉，如果他不要盖这座球场，他的家人就不用把球队卖掉。球场的债务实在太多，球队又已抵押，所以罗比的孩子实在没有多余的资金可运用。罗比一时的不智，让他的家人陷入可怕的困境。”

但是罗比家族的问题，却成了伟恩的大好良机。对任何家族事业而言，继承一向是件棘手的难题，职业球队当然也不例外。裘·罗比和他太太伊丽莎白共生了九个孩子，其家族并拥有一些互有关联的家族公司。如果伟恩能取得迈阿密海豚队的持有入股权，那么只要罗比家族有意出售迈阿密海豚队，伟恩就会是出标名单上的首要人选。在罗比家族与伟恩谈判期间，担任罗比家族的顾问，同时亦是“太阳信托资本市场公司”总经理兼总裁的查尔斯·修菲特便表示：“我想伟恩早知道他终究能买下迈阿密海豚队以及裘·罗比球场，因为他能以合理的条件来投资罗比家族的这项事业；裘·罗比去世后，迈阿密海豚队可能就得出售，所以对任何对迈阿密海豚队有兴趣的投资人而言，这是一个绝佳的机会；而伟恩也就守株待兔地等候这个良机的到来。”事实显示，伟恩其实并没有等多久，这绝佳良机就已出现。

但是伟恩真正的兴趣并不在迈阿密海豚队，而是裘·罗比球场。这么一个规模完善的球场，一年只举行 18 场活动，怎么可能营运得下去？多举行演唱会是较可行的安排。但是与密友卡尔·巴杰、“匹兹堡海盗队”的总裁讨论过无数次后，伟恩的答案很明显：由大联盟棒球队（MLB）的比赛，为球场带来额外 81 场的活动。曾代表伟恩进行许多交易案，其中包括裘·罗比球场交易在内的迈阿密律师史第夫·罗登贝利说道：“伟恩他们当时认为有了演唱会及其他活动，这个球场可创造出相当高的营业额，但是我并不持相同的看法，因为你不可能有那么高的营业额；除非是棒球，只有棒球才会赚进大把钞票。”

1989 年 6 月，伟恩在与裘·罗比谈到他自己的计划之前，已作好事前的准备工作。伟恩在律师吉姆·布罗瑟（Jim Blosser）第一天来公司工作时，就这么告诉对方：“你知道我一直对棒球很有兴趣。我认为南佛罗里达应该有一支大联盟棒球队，所以我很好奇为什么我们没有，所以你想不想研究一下这个问题。”于是布罗瑟这位政治关系良好的罗德岱堡律师，除了代表伟恩处理与政府、政界、民间有关的事务外，也是将棒球队带进南佛罗里达的工作小组要员。透过布罗瑟广博的政治人事关系，为伟恩与裘·罗比于 1989 年的初步会面作好安排。

1989年9月初某日下午，伟恩和他父亲及布罗瑟，和裘·罗比及迈阿密海豚队的总经理艾迪·琼斯碰面会谈。席间，双方广泛地交换了许多意见，对于伟恩协助罗比进行计划方面，双方虽许下许多承诺，也谈到很多可能性，但都只是模糊提及，并不具体。有关的建议包括伟恩以高价买进“迈阿密海豚队”的少数股权以及球场的股份，但不享有管理权；此外，还有协助开发球场邻近的房地产，兴建训练设施等。对罗比而言，这样的提议实在是再好不过了。但这个案子套句老话就是：好戏在后头。修菲特说：“伟恩就是伟恩，他绝不会做任何对自己没什么好处的事。他不是一个散财童子，而我们双方也进行了一场重量级的谈判，为彼此拟出一合理的交易。”

即使在最后交易宣布的几年后，对于罗比是在何时、如何，甚至是否决定真的要放弃他最爱的迈阿密海豚队一事，都未有定论。

虽然罗比并不想卖出球队的股份，但是他也没什么选择。参与多次伟恩与罗比间初步谈判的艾迪·琼斯表示：“罗比对于出售球队股份一事，心中颇有不爽，但是他又想靠出售球队的部分股份，来筹措一些产权，事实上，放弃10~15%不具管理权，流动资产的少数股权，以换得现金投入球队的经营，实在不算是太坏的安排。”

真正的问题出在交易价格及球场的控制权上。伟恩愿意以合理的价格购入球场少数股权，但是他不愿付罗比所提出的价钱；罗比付出自己无尽的心血兴建这座球场，如果能在球场举行更多活动，这座球场就会变成一座大金矿。此外，罗比坚持要保留50%的股权；但是伟恩拒绝当一位仅有少数股权的合伙人。

就在圣诞节前夕，罗比打电话给伟恩，伟恩在电话中告诉罗比：“我一定会完成这笔交易，你可以保留管理权，但是股权一定得一人一半。”根据伟恩的说法，罗比同意他的提议，并承诺双方于圣诞节后碰面会谈。

一直为呼吸道疾病所苦的罗比，于1990年1月7日与世长辞，享年73岁。在他死前，罗比已将迈阿密海豚队存放在一信托中，并命其九名子女中的三位担任受托管理人，这三位分别是：36岁的堤姆；30岁的丹；44岁的珍娜。此外，此三人还拥有球队的管理权，并由堤姆出任总裁。这三位还控制了球场。罗比将球队放在信托中，是经过深思熟虑的决定，但是事实却偏离他的理想。罗比家族的成员彼此意见相左，以致罗比希望由他的家族保有球队的目标，最后功亏一贯。

在他父亲死后不到一星期内，堤姆·罗比打电话给伟恩。伟恩告诉年轻的罗比先生，他的父亲同意以各一半的股权来进行这个案子，不过，伟恩说他说的话不算数，叫堤姆打电话去问修菲特有关洋情。修菲特则说，到罗比死时，这笔交易都还没谈定。不过，双方同意继续谈下去。重要的问题，如球场及球队的控制权等，仍未解决。谈判几乎每天进行，谈判会议中，双方都强烈地表达自己的意见。

2月18日星期天下午，罗比九个孩子自全美各地齐聚他们母亲位于迈阿密海滩的家中。罗比的女儿，亦是家族企业董事会成员的黛博拉·欧森表示：“那次的家族聚会是整件事的转折点。”由于享有公司控制权的三位信托管理人一再坚持，最后黛伯拉遂放弃对此事的努力。这三位信托管理人在与伟恩谈判时，明确地表示，他们需要对其他家族成员解释此一交易案，很快地，其他的罗比家族成员都表明，他们对此案持反对意见。

当时罗比才刚死六个星期，所以他的家人对于是否要这么快就进行这笔

交易案，意见颇不一致，而且大多觉得可以再跟别人谈谈这个案子。罗比家族最后决议：因为资讯不足，所以他们还无法决定此案。这是在罗比死后，唯一一次他所有子女全部到齐的一次会议而且也是最后一次，就三位信托管理人而言，他们才是有决定权的人，此案并非由家族全员来决定。

3月7日，就在罗比死后整整两个月，在电视台的摄影机及大堆记者面前，堤姆·罗比与面带微笑的伟恩，惠善佳一齐宣布录影带出租业巨子买下裘·罗比球场一半的股权，以及迈阿密球队15%的股权。详细的合约条款并未对外公布，但是外界很快知道其中的详情。伟恩以500万美金，买下球场的股份（加上债务承担），并以1200万美金买进球队的股权，还保有额外10%股权的购买权。伟恩还同意资助球场设备的翻新，并协助开发周边的房地产；而后者一直是罗比在世时无法达成的梦想。这个案子最后由信托管理人持有球队的多数股权，以及球队和球场的经营权，但在资本费用部分，则必须征询伟恩的意见。

这笔交易让伟恩荣登职业运动业的殿堂，但对伟恩而言，职业运动其实也是生意。伟恩不把注意力摆在球队老板的炫目的光采上，对职业运动业采取实事求是的态度。几年后伟恩说道：“对我来说，职业运动是出租业的一种，同时也是娱乐业。我一生就最想做做的就是出租，而职业运动便符合这项原则。有了球场，就得把包厢租出去，还得做广告，此外，球场还有小吃部，停车场。但是你得有理由叫大家来球场玩才成，所以你就让像丹·马利诺的运动明星来为大家表演，这就是节目规划。我们对职业运动的看法基本上就是如此。”

但是与其他行业最大的不同在于：职业运动是大众炽热的关注焦点。这笔交易签完约后，罗比家族的人间伟恩喜欢哪一种形式的记者会。伟恩听了颇觉意外，因为对他而言，这不过是一笔房地产交易，只需要一两篇报纸专访，或是地方记者的报导就可以了。伟恩说：“进入职业运动业改变了我的生活，我们签约后，甚至没想到要对外宣布此案。因为我并不觉得这个案子有什么大不了，如果你只买下一家公司15%的股权，你根本不用对外宣布。我一辈子都是在谈判交易，现在我们买下一个球队15%的股权，球场50%的股权，又把球场租给迈阿密海豚队，这实在算不上什么大事。球场只不过是一堆砖块、水泥盖成的，中间有个大广场；经营球场和出租仓库或别的建筑物，并没什么两样。在我而言，买下裘·罗比球场一半的股权，和买下一栋办公大楼一半的股权是一样的意思，我想我这种想法在别人眼中，可能太过天真。”

事实上，这笔交易让伟恩一脚踏进职业球队老板毫无隐私的生活，虽然伟恩的朋友巴杰常警告伟恩，公众的注意力有负面也有正面，但是伟恩有时对公众的注意，还是觉得不太高兴，甚至会被自己身为球队老板的知名度所吓到，这种情形在南佛罗里达尤其明显。

同时，这个案子也在罗比家族内引发一场危机，意见不合及互不信任，是这个暴躁易怒的家族对待彼此的态度。欧森在谈到她的兄弟姐妹对球场所积压下来的债务，以及球队的财务状况的反应时说道：“他们都吓坏了。”她生气的不是伟恩，而是她自己的兄弟姐妹。她说：“除非你自己愿意，否则没有人可以利用你。我并不怪伟恩，伟恩·惠善佳的所作所为是在照顾他自己的利益。但是没有人来关照我的利益。我一向很尊重坦率的人，就我个人的经验，伟恩做人做事一向都很坦率。”

伟恩与罗比家族所签订合同中，有一条款原本未引起大家注意，后来才掀起轩然大波，这条款就是：伟恩有权在其他买主之前，先买下迈阿密海豚队其他股权。迈阿密的汽车业巨子，同时亦是费城老鹰队前任老板的诺曼·布拉曼说：“伟恩一直想买下迈阿密海豚队全部的股权。美式足球是伟恩最早接触的运动，也是他最喜爱的运动，与罗比的交易让伟恩走进职业运动界。如果合约中伟恩没有保留这项优先购股权的话，我想伟恩是不会签约的。因为有了这项条款，他最后才能拿到全部的持有权。”

对这项条款，双方有激烈的争辩。罗比家族担心这项条款会降低球队的市场性及价值。但是伟恩坚持，如果对球队其他的股权没有什么控制权的话，他是不会担任一名只有少数股权的合伙人。负责与罗比家族进行大部分谈判的李克·罗陈说道：这项条款是该谈判中，最重要的一项内容。

伟恩常说，他的成功常得利于绝佳的时机。对这笔交易，伟恩在时机的掌握，就拿捏得恰到好处。就在伟恩达成迈阿密海豚队初步交易案几天后，NFL 和电视公司就签订一项新的电视播放台约，让联盟内的每一支队伍在未来四年内，股份都暴涨了 1.28 亿，这个数字是前一份合约的两倍，并让联盟的球队增值了 15%。所以伟恩还没在合约上签约，他的股权就已开始增值了。罗比家族还在为遗产争吵不休时，伟恩已经好整以暇地要行使他的优先购股权了。

完美的机会

1990 年春天，全美有关职业球队扩编特许权的热潮，正炒到最高点。几年来，对于赚钱大饼分给别人一直嗤之以鼻的棒球大联盟，在面对舆论巨大的压力，愤怒的国会委员会，以及失去反托拉斯豁免权的威胁下，最终还是低头同意再增加两支——但仅有两支——全美棒球大联盟的特许扩编球队。

希望抢搭这千载难逢赚钱良机的城市及球队老板多不胜数。在棒球大联盟心不甘情不愿的邀请下，共有 10 个城市 18 个团体来函，他们各交付了十万块不退费的订金，以及一份冗长的问卷调查。在所有团体中，显然佛罗里达一定是两支队伍的落点之一。每年春天，佛罗里达这个阳光州，就会有联盟的球队跑来作春季训练；但多年来，佛罗里达争取球队特许权的努力，一直未有所获。

当伟恩加入这场职业球队特许扩编权的争夺赛时，单单在佛罗里达，就已有三个城市，五个团体，要竞争成立这支扩编球队。有些团体是颇具实力的，如佛罗里达圣彼德斯堡市，就在 1986 年，拆资 1.1 亿美金，兴建了一座球场，希望能吸引一支具大联盟资格的球队进驻该城。结果，这次的竞标反而成了各球队向他们的故乡要求兴建新球场，或是出租小吃部的机会，因为他们威胁，如果要求不果，他们就要搬到没有任何大联盟球队的阳光海岸州去。有十多年间，佛罗里达海湾区的城市一直拼命地向棒球队招手。1988 年，芝加哥白袜队本来已准备好要搬出老旧的“康米斯基公园球场”，转移阵地到圣彼德斯堡。后来伊利诺伊州立法局在最后期限日的午夜，通过兴建新球场的预算。几年来，圣彼德斯堡的汽车商法兰克·摩萨利已买下明尼苏达双城队的股份，而他还想买入奥克兰运动家及德州游骑兵。但是棒球联盟不准球队离开原来的城市，且当地的买主后来亦粉碎了摩萨利的梦想。现在，摩萨利及其他来自圣彼德斯堡的团体，同样也出现在特许扩编权的候选名单

上。奥兰多为弥补人口不足及电视市场大小的缺点、找来了拥有 25 亿资产的“安丽”直销公司创始人里奇·狄佛斯，做它在这场竞赛的有力靠山。

此外，迈阿密还有两个团体正摩拳擦掌，要拿下扩编特许权。古巴移民阿贝尔·霍兹就一直提出“海湾球队”的理念；霍兹是“资本银行”的创始人，为迈阿密赫赫有名的银行家，资本银行是全美最大一家少数族裔持有的银行。

而伟恩完成了“裘·罗比球场”及“迈阿密海豚队”的初步股权移交后，便马上投入棒球扩编特许权的竞标。对外宣布此案的记者会下午，巴杰就在堤姆·罗比的陪同下参观裘·罗比球场，并重新规划球场举行棒球赛的座位安排。在伟恩资金投入后的三个星期内，堤姆·罗比宣布，将用超过 1000 万美金的经费，翻新球场的设备，以在球队扩编特许权的竞争上，与其他城市一决雌雄。“南佛罗里达大联盟公司”由伟恩·惠善佳出任董事长，此一公司基本上是个竞选宣传总部，目的是为了将棒球队带进南佛罗里达，并让伟恩一跃成为大联盟棒球队老板。

很快地，伟恩便找来一群顾问，规划出整个作战计划。布罗瑟负责寻求政府，民间及政界的支持；李克·罗陈则在达拉斯“安达信会计师事务所”专精球队财务的会计师史第芬·麦特的协助下，拟出有关的财务计划及经营策略；曾任“休士顿太空中心”总经理，现为该中心总裁的培尔·史密斯则以其在球赛方面的专业出任公司的顾问；唐·史麦力则负责处理媒体及行销方面的事务；哈利·惠善佳则和伟恩一起出席有关的会议。

对于九月份的说明会，伟恩和他的工作小组都觉得他们大概是最后一名了。但是，和其他团体相比，伟恩绝非一默默无闻的人物。当时，百事达是大联盟棒球赛录影带的独家分销商。透过当时出任匹兹堡海盗队总裁的卡尔·巴杰（Carl Barger），伟恩得以与巴杰的老板，亦是大联盟扩编特许权委员会的主席道格·唐佛斯会面。巴杰在 1986 年时，联合七家公司买下匹兹堡海盗队，上海盗队得以继续留在匹兹堡，当时为西屋公司董事长的唐佛斯忧在其中。唐佛斯后来在 1987 年担任海盗队的董事长及总裁，巴杰则出任该队总经理。

审查当天，伟恩与他的工作小组鱼贯地走进这间没有窗户的会议室，并一一围着 U 型会议桌坐下来。伟恩他们知道，对于五个致命的问题，他们必须小心地答复特许扩编权委员会的询问，这些问题涵盖了裘·罗比球场并非专为棒球赛所设计，及伟恩，惠善佳的背景等方面。球场经理葛林·蒙为委员们说明球场的种种设施，并特别强调该球场备有覆盖物，是其他球场所没有的优点；史麦力则大力推荐球场的吸引力，及其做为运动场所的市场价值；布罗瑟则强调伟恩对社区的贡献，及对众多艺术及民间团体的支持；伟恩则意兴风发地以总裁的身分对委员们演说，提到自己的出身背景，致富的过程，及诚恳的态度，并强调此次争取特许扩编权的成败，功过应由他一人承担。此外，伟恩还表示，他愿意付 9700 万美金的特许扩编权权利金（与 1977 年 700 万美金的特许扩编权权利金相比，有人会觉得 9700 万美金简直就是天文数字）。伟恩说他宁愿卖掉股票，也不愿借钱来支付这笔权利金，他还开玩笑他说，他愿意当场就开支票付钱，伟恩对委员们表示：“我这一辈子一直很幸运，总是能躬逢其时，适在其位；我想这次也是同样的情形。我相信自己会是各位打交道的理想人选。”

伟恩他们的说明深深地吸引了委员们的心。就所有的审查标准而言：持

有权、球场地点、资金结构、人口数据、支援伟恩的总分高过其他的团体。于是由原本的第 16 名，伟恩跃升到第一名，且此后一直维持第一名的地位。休士顿太空人队的老板，同时亦是委员会成员的约翰·麦慕兰表示：“伟恩的条件非常出色，对这点大家都毫无疑问。审查会时，他不必说：‘我得先问问别人’，当我们问他资金来源时，他直接回答：‘我就是资金来源。’奥兰多的人口数据是比较强，但是伟恩的说明比较有说服力。”

除了他那广为流传的“签支票的能力”外，伟恩还有另一项竞争利器。因为自己也是有钱人，所以伟恩直觉地知道有钱人的想法，尤其是 26 位富有的球队老板的思考逻辑。伟恩知道要在这场竞赛中拔得头筹，最重要的是要让委员会成员及其他球队老板对自己留下深刻印象，其他的并不重要，于是伟恩还充当策略分析师，不时提醒他的工作小组，不要浪费力气做一些不会让委员会成员及其他球队老板有好感的事情。所以张贴海报及球迷集会并非竞选良法。唐·史麦力回忆道：“当时我们的政策是：尽可能地压低声势，推动竞选工作。我们不搞游行或奇怪的宣传花招。我们的作法刚好和其他城市相反，其他的球队老板大多行事低调，作风保守，所以我们在竞选策略上，也采取同样的作风。如果我们提出来的想法与伟恩意见不和，他就会这么说：‘让我们再想一次，大家要记得我们要争取选票的对象，是什么样的人。’我没想到这点，吉姆没有，李克也没有，但伟恩却想到了。”

12 月 18 日，特许扩编权委员会参观裘·罗比球场；一开始伟恩阵营里，有人提议模仿其他城市的作法，办一个千人的鸡尾酒会，或是大型午餐会，以显示社区大众的支持力量。但伟恩很快便否决掉这项提议。他的想法是举行一个约 50 个人的午餐会，邀请重要的地方领袖、市长、商业司司长、立法代表等拥有裘·罗比球场俱乐部资格的人士与会。而委员会的成员则搭乘高尔夫球车绕行球场，了解球场的各项设施，最后则齐集橘色及绿色相间的 244 号包厢，即 15 个月前伟恩及罗比开始讨论球场交易案的地点。有三位人员负责为来宾说明，其中包括布罗瑟在内，布罗瑟详细地说明当地的人口结构，以及众所关注的南佛罗里达天气的问题，没有屋顶的球场是否耐得住炽热、下雨的球季。伟恩则承诺定会为球场加盖屋顶，或必要时兴建一座全新的球场。

伟恩的策略果真奏效。就在参观完球场那天，委员会宣布伟恩的团体将代表迈阿密与其他五个城市——水牛城、丹佛、奥兰多、圣彼德斯堡、华盛顿特区，进行最后的扩编特许权竞赛。迈阿密另两位竞争对手霍兹及摩顿，前者因其提出的“海湾球场”诉求风险太高，市场又太小，后者则因来自纽约，被视为与地方的关系不够紧密，所以都败在伟恩手中。取代麦慕兰出任扩编特许委员会委员的“费城费城人队”老板比尔·吉尔表示：“有两件事最能打动委员们的心，其一是参观裘·罗比球场，在我们亲眼看过球场之前，我们并不确定美式足球场可以拿来做棒球场；其二是伟恩的个性及行事风格。伟恩很有自信，但作事并不狂妄，跟以前我们所接触过的一些‘管你的，我就是要这么做’的球队老板不同。”

甄选的过程持续进行，水牛城及奥兰多因人口结构较差遭到淘汰。华盛顿特区的投标则缺乏显赫有力的投资人。1991 年 3 月，只剩下两个佛罗里达的城市：迈阿密及圣彼德斯堡，与丹佛进行最后的竞赛。现在，是发动社区展现对此竞选活动支持的时候了。一场人数庞大、横跨好几种不同语系种族的竞选活动随即在南佛罗里达展开，范围从西棕榈滩到基威斯特（Key

West)，而加勒比海沿岸的国家如多米尼加共和国，中南美洲国家如巴拿马，南美大国巴西等，也都热烈地参与此活动。三月最后一星期的周末，刚好碰到俞越节及复活节，巴尔地摩金莺队和纽约洋基队在此时举行了两场表演赛，共吸引了 12.5 万名狂热的棒球迷到场观战。伟恩将一卷记录这场人山人海表演赛的五分钟录影带，寄给 26 队大联盟棒球队的老板。

随着最后投票日逐渐逼近，扩编特许委员会的委员对圣彼德斯堡方面的态度已日显迟疑。费城人队的老板比尔·吉尔说：“我原先的想法是圣彼德斯堡排第一，丹佛可能排第二，迈阿密排第三。但是最后我改变我的投票顺序，因为伟恩在说明会上让我留下很好的印象，所以我觉得跟一个能主控全局的人打交道，会比跟一群人打交道来得舒服些。伟恩不是一个专横或自我中心的人，而且我们对他的财务能力及事业经营，也有充分的信心。”

7 月 5 日星期五早上，大联盟委员费·文生打电话给在北卡家中度假的伟恩，想打听投票结果出来后，可在哪里联络到伟恩。伟恩说他计划在十二点半，投票后半个小时离开，但是因途中电话通讯会被山挡住，他车上的移动电话会收不到。那天是玛蒂开车，后面还跟了满满两车的家人。后来他们在一点半时抵达北卡的希卡利城，伟恩便在此地打电话给大联盟总裁比尔·怀特；比尔·怀特告诉伟恩委员会一致通过由伟恩当选。

在短短一年的时间内，伟恩他们从大胆冒进变成竞赛团体中的黑马，最后成了优胜团体。但是伟恩现在对此一胜利并不沾沾自喜。伟恩说：“我觉得潭巴的圣彼德斯堡一直占上风。而我们所做得就是——把工作做好，抬头挺胸，让别人对我们留下好印象。我们并不想冒犯任何人，等下次他们的球队要扩编，我们一定是第一个报到。而我们所做的也就是如此，我们一直希望自己能夺魁，但是从来也不觉得自己真的做的到。”

当天下午，伟恩举行记者会，伟恩一脸笑容地站在大家面前，打着一个上面点缀有棒球的宽大红领带，头上戴着一顶鲜橘色的帽子，帽子上写着“伟恩的球队”，下面一排较小的字则是“佛罗里达马林鱼队”（伟恩的爸爸哈利，史第夫·贝拉德，惠特·哈德森，及小伟恩都持有小部分特许权的股份）。7 月 17 日，在北迈阿密的潭贝利岛度假中心，伟恩他们举行了一场正式的球队命名仪式，共有 1700 名贵宾与会，其中包括州长罗顿·采尔斯及布什总统的儿子小布什并亲自送来布什总统的贺电。球队的标帜是一只马林鱼飞跃过跳圈，球队的颜色则是黑色及深蓝绿色。由费·文生及大联盟总裁比尔·怀特所带领的棒球代表团，将正式的特许扩编球队合约呈交给伟恩，使得伟恩一跃成为尊贵的棒球老板俱乐部的一员。伟恩是个道道地地的生意人，所以他很快地发现当球队老板跟做生意实在颇为不同。玛蒂后来笑伟恩，经营职业球队是伟恩所有生意中，投入成本高，但经营权非常少的一行。伟恩后来亦有同样的看法。

职业棒球这一行

伟恩找了他一个老朋友来帮他帮他把特许扩编权经营成真正的球队。巴杰于 1930 年 8 月 30 日出生于宾州中部的路易斯城，从小他就非常的喜爱棒球，他小时候一大早就跑下楼拿报纸，为的是看报纸上运动版棒球比赛的比数，还会跟他爸爸一起讨论，于是棒球就成了连系他们父子感情的最大力量。青少年时，巴杰会和他弟弟威廉一起搭便车到匹兹堡，去看他们心中的偶像球队海盗队在“富比士球场”比赛。巴杰很崇拜纽约洋基队的棒球明星裘·狄

马乔。巴杰专攻法律，1958年从“狄更法学院”毕业后，先后在匹兹堡的爱科特公司、西门子公司及查林忌暨摩洛特公司工作。但是，棒球仍一直是巴杰的爱好，他常常吹牛说，在他懂英文字母之前，就已经知道海盗队及费城人队的平均打击率，那时，棒球对伟恩而言只是消遣，而非事业。但因为巴杰所擅长的生意及法律，让他有机会进入职业棒球这一行；巴杰曾是律师事务所的总经理，专精企业财务，由于他的协助，让几家不同的公司联合起来买下海盗队，挽救了该队离开匹兹堡的命运。一年后，巴杰成为匹兹堡海盗队的总裁。

巴杰个性和善体贴，笑口常开，但也是个工作狂，又是个大烟枪（他戒过无数次的烟，但从来没戒成）。他天生好与人竞争，脾气变化无常，所以有时候常会和个性冷静的伟恩，杠了起来。因为巴杰，伟恩有了一个可以与他分享赢得扩编球队的喜悦，并将建立棒球俱乐部的重任，交负在巴杰身上。因为卡尔（伟恩对巴杰的昵称）对棒球的热爱，伟恩的棒球事业才得以建立。

在赢得特许扩编权三天后，伟恩邀请巴杰为他效命，并允诺在未来分给巴杰一部分的球队持有权。有些局外人笑说，巴杰在8月2日心不甘情不愿地辞掉匹兹堡海盗队总裁一职前，是一只脚踏两条船。在匹兹堡，巴杰是大家心目中的英雄，而当时海盗队又正在打锦标赛，所以即便经营新棒球俱乐部颇具挑战性，但要巴杰作出离开的决定，实在是万分的困难。

靠着一间办公室和一名秘书，巴杰开始为他的好朋友建立棒球俱乐部。而首要任务就是找到一名总经理。巴杰对蒙特娄博览会年轻的总经理戴夫·唐布朗斯基（Dave Dombrowski）印象颇为深刻，巴杰过去曾与唐布朗斯基一起任职过一些委员会。此外，曾和唐布朗斯基一起于芝加哥白袜队共事过的雷兰，对唐布朗斯基亦有很高的评价。雷兰和唐布朗斯基后来成为朋友，而且每次博览会队和海盗队比赛，唐布朗斯基都会来拜访雷兰，偶而顺便会见巴杰。唐布朗斯基透过同行，也听到巴杰想找他到马林鱼队工作的内幕消息。而出生于芝加哥的唐布朗斯基也先问过朋友对伟恩的评价，并听到许多不错的评语。

9月18日，唐布朗斯基与巴杰在费城碰面，巴杰很快地便面邀唐布朗斯基来担任马林鱼队的总经理，但亦表示他们还必须和伟恩碰面。当天下午巴杰及唐布朗斯基搭乘伟恩的私人飞机抵达罗德岱堡。伟恩见过唐布朗斯基后的第一句评语则是：“这家伙绝不可能胜任这份工作，你看他头发还茂密得很呢。”但巴杰他们与伟恩大概谈了半个小时后，敲定由唐布朗斯基担任这份工作。那天晚上，他们到一家意大利餐厅吃饭，马林鱼队这位新任的总经理便与伟恩，巴杰及史麦力谈到经营新棒球俱乐部的种种乐趣，及其对棒球队的经营哲学。

一开始，唐布朗斯基和伟恩并没有什么接触，而是直接听命于巴杰。唐布朗斯基说：“卡尔是个百分之百的棒球狂热分子，但是很明显地伟恩并不大懂棒球，他连个棒球迷都不是；卡尔才是棒球迷。卡尔以前常取笑说，伟恩可能会希望三个坏球就可以保送。而伟恩也明白表示，他自己会买下棒球队，卡尔是原因之一，因为卡尔老是跟他谈起当个棒球俱乐部的老板，会是如何有意思等等。”

后来，唐布朗斯基有机会发现他新老板的另一面，而那一面是他开始时所不知道的。唐布朗斯基说：“卡尔一开始告诉我的话有点误导作用，让我以为在马林鱼队作事，钱的部分不用担心；结果他这种说法，可就对我产生

误导。但实际上的基本原则是，随着计划逐一开始推动，伟恩会提供一切必要且一流的资源，但是无论如何，伟恩是个生意人。所以，你可以确定伟恩有心经营一支一流的职业球队，给予你所需的资源，但是你却必须对事情的成败负起责任。”

实际上，建立扩编特许球队的过程中，伟恩一直很谨慎地提醒他的工作小组，要他们记住一件事：建立棒球队不单单只是为了好玩，也不只是消遣，而是一项扎扎实实，以利润为导向的事业。

在计算其新事业的营运目标时，伟恩坚持要采取保守的会计策略，好在扩编委员会心中，维持球队的信用，同时也会让他自己感觉舒服一些。麦特说：“事后想来，我们是有些部分较保守，有些部分则较大胆。”伟恩他们当初是假设每一次的地主队比赛，会卖掉三万张票，也就是说首次球季会有 270 万人次的观众。实际上，在 1993 年的首季比赛，马林鱼队的表现比预估还强，平均每场比赛吸引了 38000 名观众，整个球季约有 310 万名观众来裘·罗比球场看他们比赛。

1993 年球季，马林鱼队与科罗拉多落矶队的比赛，都不计入全国电视转播的营业额中。而原先预估的总营业额，加上棒球场及地方媒体的营收部分，是订在 5100 万美金，但马林鱼队实际的营业额是 5800 万美金。所以，第一年“马林鱼队”就赚了 460 万美金，扣掉利息成本后，利润则是 190 万美金。

经营球队最大的开销是球员的薪水。从一开始，伟恩就一直努力压低大家对他的棒球俱乐部的期望。在赢得扩编特许权的几个月后，伟恩这么告诉《太阳前哨报》的记者：“我认为要在第一年或第二年就使一支扩编球队变成强队，是非常危险的作法，也会搞得大家天翻地覆。”伟恩的计划是只和少数几位价码很高的球员签约，但聘请年轻，价码低，有才华的球员，并且有计划地栽培他们。

伟恩这种实事求是的作法唐布朗斯基很能接受，因为他以前曾以有限的资源，在蒙特娄建立起一支球队。伟恩他们强调，即使成本较高，还是要聘请最好的工作人员。例如，唐布朗斯基从蒙特娄征召球探主任盖瑞·修来马林鱼队；一般都认为盖瑞·修是位一流的人才，但薪水亦是同行中最高者。唐布朗斯基离开博览会队时，合约上并没有限制他不可以回原来的球队挖角，所以他就把他认为球队中最好的人才，给挖到马林鱼队。唐布朗斯基还从“博览会”挖角该队的球员培训主任约翰·博尔，资深顾问及大联盟球探惠堤·拉克曼，任拉丁美洲事务部的安吉尔·维斯奎兹，以及其他人员。唐布朗斯基总共从该队挖走十数位工作人员，最后引来棒球大联盟委员费·文生的警告。

马林鱼队进行大联盟其他部分的准备工作，是由布罗瑟处理；布罗瑟努力想克服裘·罗比球场一年只能举行 18 场活动的限制。在说明会中，布罗瑟一再强调拥有一支大联盟的棒球队，可能为球场带来的经济利益。球场举办活动的限制后来终于解除，但是部分当地社区领袖还是一再抗拒、不愿意跟裘·罗比球场和解，球场虽易主，这些社区领袖对伟恩的愤恨，和对裘·罗比并无不同。

随着佛罗里达马林鱼队逐渐成型，伟恩从筹备棒球俱乐部学到第一手的经验后，很快地，他便有很多机会接触到棒球队老板及棒球队种种背信忘义的举措。大多数新的球队老板在开会时，刚开始几个月总是采低调策略，开

会时，常不置一同，但是伟恩很快便打破这项成规。费·文生的律师兼副委员史第芬·格林柏格说：“伟恩一开始就表现得很明白，他花了9500万美金买下扩编特许权，而且还得再花一大笔钱聘请球员等等。所以开会的时候，他才不会死死地坐那里，眼睁睁地让别人来为他做决定，要真如此，花这么多钱就太不值得了。伟恩做事不会跟别人起磨擦，但是他会明确地表达他的观点，对于何者为是，何者为非，以及一些未经深思熟虑的问题，如扩编特许球队球员的筛选及资格等，他都会有自己的意见。伟恩努力地要找出对扩编球队而言较公平的甄选条件。从一开始，伟恩就明白表示，他没那么多钱可以挥霍，但他真的一心一意想建立一支很好的球队。”

大联盟当局还拟出一堆规定，来限制新的球队老板。伟恩花了9500万美金，只买到扩编特许权，他还得花2000万美金作球队筹备之经费，使马林鱼队举行第一季球赛。扩编特许球队已经分不到全国电视转播营业额的大饼，还得受一大堆扩编特许球队规定的限制，让马林鱼队及洛矶队在球场上非常难以施展身手。不足三年经验的大学球员，以及未签过商业合约的球员，扩编球队皆不可网罗。巴杰找格林柏格抱怨上述的规定，希望格林柏格能帮忙游说其他球队老板或大联盟总裁，来改变这项规定；但始终不能如愿。文生说：“大家都一个劲儿想挤进棒球界，所以之前都没有深思熟虑，等他们一脚踏进这行，意识到‘我到底做了什么决定’后才开始抱怨，但为时已晚。伟恩就是如此，当初他就是一古脑儿想进这行，所以他根本没想到‘我会因此而倒楣’。新球队老板对棒球大多一知半解，对合约的重要性也不甚了了。”

格林柏格说：“巴杰到马林鱼队后，他常到办公室找我，或打电话给我，跟我申诉一些大联盟或电视委员会所订定的程序如何不合理等等。而在巴杰的坚持下，我们也真的介入过一些案子的处理。我一直记得有一次在我们的办公室开会，也是我第一次碰到伟恩，在场有巴杰、伟恩、我。我马上强烈地感受到伟恩身上所散发出的紧张。只要你看着伟恩的眼睛，你忍不住会想转过头去，因为他的双眼就像雷射一般，好似会穿透你。而我就是被伟恩的双眼所吓到，那次开会，大都是巴杰在说话，伟恩很少开口。也就从那时开始，巴杰越来越成为表达伟恩意志的工具。”

问题、危机、冲突

伟恩的棒球事业所面临的第一次危机，是一次横扫全州的竞争威胁。圣彼德斯堡虽然在扩编特许权的竞赛中失利，但是他们可没认输，佛罗里达马林鱼队的扩编特许合约证书上的签名才干，想摆脱掉“西雅图水手队”这只赔钱球队的老板杰夫·史慕立安与圣彼德斯堡就开始忙着进行合并的计划。

从夏末至入秋，史慕立安和“西雅图水手队”的代表，一直忙着和圣彼德斯堡的市府官员及地方领袖讨论将“西雅图水手队”移至该地的计划。圣彼德斯堡的棒球迷心中重燃希望，一时间印着“潭巴湾水手队”的T恤（圣彼德斯属潭巴市），以及“让我们的球队梦想成真”的海报，便出现在潭巴的大街小巷中。

但是史慕立安却面临着无数难题，例如，西雅图国王球场就有租约的限制，而且西雅图的媒体及政界对西雅图水手队外移一事，反弹也相当强烈。1991年12月6日，史慕立安举行一记者会，对外宣布西雅图水手队正待价而沽，并有人出价一亿美金要买下该队。

在罗德岱堡的伟恩及巴杰听到上述的消息后非常地生气，因为他们觉

得，一只颇具规模名声的棒球队，居然可以移到输掉扩编特许权竞赛的城市，简直是笑话，对赢得扩编特许权的伟恩来说，尤其不公平。先前，伟恩就想过可否买下一支球队的可能性。毕竟，几乎伟恩所有的事业都是以购并的方式取得的。如果伟恩输掉扩编特许权竞赛，那他就可能会再找一支球队。但是他所得到的讯息是，他一定得参加扩编特许权的竞选才行。费·文生说：“伟恩取得扩编特许权后，对于后续事情的发展颇感失望。他说：‘我要把我的钱要回来，我不想再玩了。’他会那么生气，是因为他为了一支球队花了 9500 万美金，但是圣彼德斯堡却可以轻轻松松就取得一支拥有众多棒球明星的球队，而他的球队还没影儿呢。他打赢扩编特许权的竞赛，圣彼德斯堡输了，但最后却是圣彼德斯堡拥有伟恩所没有的明星球员及电视转播营业额。他当然会很难过。因为他的球队根本比不过水手队。”

后来是巴杰出面，向棒球委员办公室申诉。但是伟恩却因而饱受圣彼德斯堡及潭巴两地棒球迷的攻击，这些愤怒的球迷不断地辱骂伟恩，而且计划杯葛“百事达”影带出租店。三名代表圣彼德斯堡的立法委员则威胁，要把伟恩自州政府一年补助球场老板 200 万美金的名单中除名（该补助款最高可补助 30 年），他们辩称伟恩违反该补助计划的精神，因为他阻挠另一支棒球队进入佛罗里达。

但是此一对立情况，因西雅图的日本任天堂电视游乐器制造商，于一月底宣布有意买下水手队后而趋于缓和。就在水手队一案结束后一个月，潭巴一个由企业家文斯·耐摩利所领导的团体宣布，旧金山巨人队的老板巴伯·路易已同意以 1.15 亿美金出售该队，路易是因对寒冷风大的烛台公园球场生厌，而兴建新球场的计划又老是被打回票，才作出这项决定。经营玻璃业而成为百万富翁的耐摩利，先前就已默默地支持水手队的东移计划。现在耐摩利则以更公然的方式，领头推动将旧金山巨人队移到潭巴湾的计划。

伟恩听到这消息后真的是火冒三丈。如果水手队移到潭巴是坏消息，那么巨人队移到潭巴就可算是晴天霹雳，而他和巴杰也就是这么告诉文生的。如果佛罗里达市场有别的队伍来瓜分，伟恩一年就得面临 800 万美金的亏损，而且真正的影响还不止于此。文生说：“伟恩他们真的气坏了。对伟恩他们来说，巨人队移到潭巴比水手队移到潭巴来得严重多了。和一支实力孱弱的国家联盟球队相比，巨人队是一支实力非常强劲的大联盟球队。在公开的场合中，伟恩得表明他很欢迎有另一支队伍移到潭巴，但是私底下他告诉我，他对这种情形真的很愤怒。”伟恩表示，马林鱼队起码需要一年或两年的时间才能培养出自己的球迷。文生说：“他和巴杰一直说这件事真的太过份了，你们怎么可以这样对待自己的合伙人及新的同僚，拿了我们的钱，还摆我们一道，最后还狠狠砍我们一刀。”文生后来跟伟恩保证，他起码会把东移巨人队的案子，搁置一年。

但是文生最后却无法信守对伟恩的承诺。由于文生在太多问题上惹火许多的球队老板，所以棒球委员会密谋要给文生一点教训，便对文生进行不信任投票。一向违抗命令的文生，这回真的吓到了，他并没有为自己辩驳，反而决定于 1992 年 9 月辞职。当文生打电话告诉伟恩他辞职的决定时，伟恩告诉他：“我觉得你正铸下大错。你以后一定会后悔。碰到这种事你应该挺身而出，不应该退缩。”

几个星期过后，旧金山的团体实力开始转强，以致巨人队东移的计划，越来越渺茫，但是媒体还是一直报导伟恩、巴杰或其他人游说球队老板，不

要接受巨人队东移计划的消息。愤怒的球迷成群结队地在“百事达”影带出租店门口抗议，还有好几百人剪坏他们自己的“百事达”会员卡；佛罗里达州的参议员再度威胁要将伟恩自州政府的球场补助名单上除名，其中有一名参议员甚至表示，他正考虑推动施行新的税法，对录影带出租课税。这次仍然是由巴杰及其他人进行生面下的游说工作，伟恩则继续公开表示，他支持另一支队伍移入潭巴的计划。

11月10日投票表决，伟恩对巨人队移入潭巴一案投赞成票，他甚至把票亮给大联盟总裁比尔·怀特看，如此他对巨人队移入潭巴一案的支持，就会展示在大家眼前。但是九票反对、四票赞成的投票结果，最后让“安路连锁超市”的总裁彼德·摩格温以一亿美金拿下巨人队。此一决定后来引起轩然大波。佛罗里达的参议员巴伯·葛拉翰及康妮·麦克对投票结果大表不满，扬言要再度检讨职业棒球的反托拉斯豁免规定，而潭巴及圣彼德斯堡失望的球迷，则指责伟恩个人须为此案负责。文生说：“伟恩在封杀巨人队东移潭巴一案上，影响力颇大。”

耐摩利并没有将巨人队遭封杀一案，怪罪到伟恩头上。他说：“要怪就怪别人，我不会把伟恩当做头号罪人。潭巴地区的人只是想找一个代罪羔羊，而伟恩可能就因而成了牺牲品。”耐摩利后来与伟恩会面，伟恩便承诺未来会支持耐摩利，取得一支球队。

1995年3月9日，大联盟棒球老板于棕徊滩的“大浪”开会，投票选出两个取得扩编特许权的团体，结果分别由凤凰城及潭巴湾赢得特许权，球队则于1996年开始比赛，潭巴是由伟恩所提名的。参加竞选的团体先对球队老板进行说明，而球队老板则把扩编特许权费，从原来的1.15亿，提高到1.30亿。即便经营棒球队有其问题，但扩编特许权费还是年年攀升。芝加哥白袜队老板杰瑞·雷斯多夫表示：“伟恩非常有说服力，所以十五分钟的说明，就让委员会将扩编特许权提高了1500万美金，只有十五分钟，他就让所有的人改变主意。”

失去挚友

对媒体，伟恩总是强调，他想踏入棒球这行，真正的动力来自巴杰。玛蒂说：“伟恩跟巴杰两个人关系真的很好。巴杰是伟恩最亲近的朋友。”伟恩与巴杰间有一份很特殊的情谊，其间混和了深厚的友谊，及相互的的刺激砥砺。

小伟恩则说：“我爸爸和巴杰在一起的时候，两个人就像大孩子似地。巴杰和我爸爸在一起时所做的事情，是我从来没看过我爸爸会做的。在北卡时，他们俩人会坐在一起聊天，有时候玩牌一玩就是五、六个小时。看他们两人相处，你会有一股温暖的感觉，而他们也都很喜欢对方的陪伴。我觉得在这世上，能跟我爸有这种感情的人屈指可数。有时候，他们会拿杯鸡尾酒，一起坐在甲板上，随便东聊西扯，有点做白日梦的味道。巴杰是个很特别的人。我爸爸会经营棒球，有部分的原因是‘现在我们有球场，所以我们就得多举行些活动，既然如此，把一支棒球队引进南佛罗里达，是个再好不过的安排’，但另一部分的原因是巴杰很喜爱棒球，他总是会回忆起他小时候对棒球的狂热，以及谈到棒球的传统等等。巴杰让棒球变得不只是比赛而已，而是一种很生动、有趣、吸引人的活动。透过巴杰，你才了解到棒球是个充满生命及传统的运动。”

巴杰及伟恩对棒球及事业的经营并非全无异议。马林鱼队的一些传统，就是来自巴杰，例如条纹制服，老式的计分板，手写的分数。但不是从小看棒球赛长大的伟恩，就认为棒球应该要增加一些新的噱头，来吸引更广大的年轻球迷。事实上快速、刺激的美式足球及篮球已侵蚀掉一部分的棒球人口，即使是狂热的棒球迷亦开始忧心，号称美国人最喜爱消遣的棒球，其球迷已多属银发族。

伟恩说：“卡尔跟我是最要好的朋友，但是一谈起棒球，我们两个就会杠起来，因为卡尔开口闭口都是棒球的传统。但是我对球迷想要的，有我自己的看法，我不是说我的看法就是对的，但是我有自己的看法。匹兹堡海盗队怎么做，对我没什么意义。我们每次一起吃晚饭，卡尔一谈到棒球就满嘴棒球传统，我就回他：‘我才不管什么传统不传统！’”

伟恩说，巴杰和他两人间的磨擦，有一个原因是：“我们都想为球迷制造出美好的经验，棒球是种独一无二的运动，不是其他的运动所能取代的。观众会去看棒球，绝对是因为他们喜欢这项运动，这点是无庸置疑的。但是除了看球的时间外，这过程中还有许多别的时间，如下高速公路，进入停车场，走到小吃摊，所有这一切都是看棒球的一部分。缴了入场券后，球场内的气氛，你耳中所听到的音乐，走进球场前的兴奋之情，这些也都是观赛经验的一部分。如果你在比赛前半个小时到达球场，那你在等球赛开始之前，一定会感受到一种特殊的兴奋感。凡此种种并不能取代比赛本身的重要性，最重要的仍然是比赛，但是球场上总要有后动吸引观众的注意力，可能是音乐，也可能是别的，或一些促销活动，例如赠送免费的礼物，或是放烟火等等。比赛中场休息时，我们也要有活动来振奋观众的情绪，但是卡尔不相信这些。他觉得球赛就是球赛，你不用靠别的活动来分散观众对球赛的注意力。所以每次我们一谈起进行上述的活动，卡尔的答案永远都是：‘不用，不用，你不用担心。棒球本身就是一种很棒的运动，观众来就是要看比赛的。’但是我不相信卡尔的说法。”

伟恩和巴杰也常对预算产生争执。

1992年感恩节后的一个礼拜，伟恩和巴杰就针锋相对地吵了起来。在取得扩编特许权前，伟恩坚持要采取保守的数据，巴杰听了，气得大拍桌子。巴杰说：“他妈的，伟恩你不可以这么做，你不可以用这种方式来经营棒球俱乐部。”巴杰越是强调自己的论点，伟恩态度越是冷静。而伟恩的评语，则让巴杰更加光火。但是最后巴杰赢了这场争论，球员的总薪资从原来1400万美金，提高到1900万美金。伟恩说：“我们原先对球队拟出一套预算，卡尔也有一套他心目中的预算。但我们两人的想法都不对。”虽然首季球赛的营业额比原本预期得还高，但是薪资部分亦超过预算，而新的电视转播合约及后来棒球界罢工，让马林鱼队在1994年时，损失颇巨。伟恩说：“我们从来没能符合原来的预估目标。”

虽然伟恩和巴杰会因棒球传统及预算而迭生争执，但是经营一支新球队的兴奋刺激，让伟恩和巴杰两人士气都非常高昂。从选球队的商标、球队的颜色、决定马林鱼队的吉祥物“比利”，到计划在佛罗里达墨尔本附近兴建最先进的春季训练中心，伟恩及巴杰都在创造职棒历史。当时伟恩已经跟巴杰提到要巴杰协助他取得“全美冰上曲棍球联盟”的特许权，或是成为伟恩与其日渐庞大运动事业间的桥梁。

1992年的秋天到冬天这段期间，巴杰的朋友开始担心巴杰的情况。没

错，巴杰接任新工作以后，真的干得有声有色。马林鱼队的扩编特许合约已签下几个颇具潜力的棒球明星，如杰夫·康尼及布莱恩·哈维。此外，巴杰还有机会签下先前在日本打职棒的欧罗兹·达斯崔，还有捕手班尼托·圣地亚哥，这些成果都让巴杰雀跃不已。但有时候巴杰心情也很沮丧，因为来到迈阿密后，他远离了他的未婚妻、朋友，还有他的故乡匹兹堡。此外，巴杰对工作那种拼命三郎的态度，也很让朋友们担心。大家一直要他放慢工作速度，注意自己的血压，多运动，且最重要的是要戒烟，好好照顾自己。这些叮咛大家早就讲过，巴杰也说他会改，只是老是做不到。巴杰是个工作狂，对工作有一股莫名的狂热，一遇挑战，只是会让他更加紧努力，全力以赴。

但在12月9日，于德州路易斯城举行的棒球队老板会议上，巴杰终于在他与时间的竞赛中，输掉自己。那天开会开到一半，巴杰跟大家告退离席，一个人走到饭店的走道上，突然在快到早上11点时，整个人昏厥过去。美国联盟的总裁巴比·布朗是位退休的心脏科专家，他和德州游骑兵的合伙人爱德华·罗斯，两人在医护人员赶来之前，一直对巴杰施行心肺复苏术及对口人工呼吸。他们赶紧将巴杰送到附近一家医院，但在动过腹部动脉手术后，仍于当天凌晨2点34分不治死亡。

但是伟恩的世界不会因此而停止，甚至连悲伤的时间都没有。第二天，全美曲棍球联盟NHL的球队老板就要在棕榈滩开会，投票决定是否要授予伟恩及南佛罗里达扩编特许权，伟恩是在11月提出扩编特许权申请案的。伟恩告诉《迈阿密论坛报》的记者莱斯说：“我曾经失去一些朋友，但没有一次像失去巴杰这么心痛。”，《迈阿密论坛报》当天的标题写道：“伟恩·惠善佳最糟的好日子”。

伟恩说：“我昨天晚上根本没睡多久，今天也不算太糟。我一早起床，对自己说：‘我还是得去开曲棍球联盟的会议。’走出房门，看到园丁放在桌上的报纸，看了些报导后，就把报纸拿给我太太。然后我就到办公室去，进办公室前，我一直告诉自己不要再哭。”巴杰在世想做的最后一件事，就是静待他们赢得扩编特许球队的消息，然后举行记者会对外宣布伟恩将进入职业运动的另一新领域；但是伟恩现在却只能哀伤地悼念帮他走进职业运动这行的老友。伟恩说：“对曲棍球，我只是抓住我所看到的机会。我这么做，为的是南佛罗里达的球迷。如果我不掌握这个机会，我心里一定不好过。”

巴杰的葬礼于12月12日在匹兹堡市中心的圣保罗大教堂举行，有400多位来宾出席，包括球队老板及巴杰所喜爱的球员。麦慕兰及海盗队及马林鱼队的人员也都出席。葬礼由“海盗队”的经理雷兰念悼文：“我打查号台间卡尔的电话号码，查号台说他现在的号码是‘天堂-1-800’，而我从巴杰那儿所收到的留言说：‘我现在不能接电话，但我八点、十点、一点、三点、五点要开会。下午六点则要举行记者会，跟我新的委员碰面，加入我的新球队。天堂真的很好。不用斡旋谈判，没有薪资纠纷，也没有罢工。在这里打球真的很棒，而且这里的包厢是我看过最漂亮的。想悼念我死去的朋友，请在球棒鏗一声后留话。’”

4月5日，马林鱼队在裘·罗比球场举行第一场比赛，首战洛杉矶道奇队。到开幕比赛那天之前，中外圈的旗帜一直是降半旗的。面对球场那面的街道上，则张贴着巴杰的名字，在维拉的春季训练中心也一样。从第一天的开幕赛至首季的每一场比赛，马林鱼队的球员都配黑色的臂章出赛。开幕赛那天，伟恩让五号球衣退休，这原本是狄马乔的号码，而开幕当天，就是请

巴杰从小心目中的偶像狄马乔为球赛开球。伟恩笑开了的脸庞仍掩不住眼眶里的泪水，许多次，他都哽咽得说不出话来，他只有说：“卡尔一定会喜欢今天的开幕的”。最后，马林鱼队以六比三的比数，赢得开幕当天的比赛。

在马林鱼队的套房里，有很多纪念马林鱼队早期重要里程碑的照片。其中一张签名照是狄马乔祝福巴杰新球队万事顺利的合照。另一张则是伟恩、巴杰、费·文生及“美国联盟委员”比尔·怀特的合照，照片中是比尔他们正将扩编特许证颁给伟恩。还有一张是伟恩在记者会中的照片，最大一张照片则是挂在墙上靠近人口的“巴杰包厢”那一张，照片中是伟恩及巴杰这两个快乐雀跃的好哥儿们，照片背景是钻石型的棒球场。伟恩·惠善佳在棒球事业上曾赢得无数次的胜利，但是这些胜利永远也无法弥补他失去巴杰的损失。

十 横跨三大职业运动

1992年10月，伟恩原本想看看有没有合适的飞机可以买，最后居然买下冰上曲棍球的特许权。伟恩那时在加州谈生意，他的驾驶大卫·莱纳梅尔听说有架波音747的条件很不错，很适合马林鱼队使用。这架飞机的主人是布鲁斯·麦克诺，他同时也是洛杉矶国王队的老板暨当时NHL董事会的主席。就在看飞机的同时，伟恩问麦克诺NHL什么时候会考虑扩编球队，因为他想在南佛罗里达建立一支冰上曲棍球队。伟恩这么告诉麦克诺：“我觉得冰上曲棍球在南佛罗里达很有发展的潜力。”麦克诺说，NHL曾在1990年考虑在南佛罗里达建立一支冰上曲棍球队，但是因为后来交易条件谈不拢，最后转由潭巴取得扩编特许权。但是那时NHL刚好考虑再建立一支扩编球队，所以麦克诺就鼓励伟恩去跟NHL当时的代理总裁吉尔·史但谈谈。几个星期后，伟恩就跑到史但在纽约的办公室，告诉史但他很想拿下冰上曲棍球特许权。

冰上曲棍球界一直对棒球界享有的成功颇为眼红。冰上曲棍球在美国不是一个举国疯狂的运动，它那种球员动辄在冰上大打出手的画面，吓走了很多的球迷，而且冰上曲棍球的转播大部被降级到有线电视频道上播映。近年来，冰上曲棍球改掉一些陋习，并且在潭巴及圣荷西等地建立起新的扩编球队，于是这些位处阳光带的居民，也开始跑去观赏这种冰上运动。伟恩跟史但接触时，NHL正跟一位能大力提升冰上曲棍球地位的买主，讨论一些计划。华德迪士尼的董事长麦可·艾斯纳当时想利用一支球队，来宣传他的电影《超级鸭》(The Mighty Duck)，艾斯纳觉得这样的配合效果一定很好，会让他的新电影创下很好的票房成绩。伟恩的出现不仅能让NHL建立第二支扩编球队，还可以加强其行销。

几个星期后，史但和伟恩在聊天时，史但告诉伟恩NHL可能会在三个星期内批准一扩编特许权，史但说：“可是你得先告诉我，你想不想取得这项扩编特许权。”当时，伟恩并没有这么快就计划建立一支冰上曲棍球队，因为他的马林鱼队连第一场比赛都还没举行。但是伟恩知道，如果他错过这次机会，他和南佛罗里达就得再等好几年，才有机会取得一支扩编特许曲棍球队。所以伟恩就告诉史但，他想拿下扩编特许权，而伟恩那时也没时间再找合伙人或别的机会了。伟恩承认，他会决定进入冰上曲棍球这行，不是出于生意上的需要，而是因为机缘巧合。伟恩说：“当时不是因为我想要有一支冰上曲棍球队，而是因为机会送上门了，所以我当机立断，先进入这行，再想以后怎么做。”如果迪士尼想以《超级鸭》来促销，那“百事达”也可以用这招。这时，伟恩已开始规划“百事达”从影带出租业转型为娱乐业的过程中，职业运动在其中所扮演的角色。“百事达”保证出2000万美金入股这支曲棍球队。

1992年11月，伟恩正式发函NHL，要求NHL批准他取得冰上曲棍球的扩编特许权。

12月10日，在不到一个月的时间内，伟恩就取得这项扩编特许权。而从第二天各方蜂拥打进“百事达”的电话来看，冰上曲棍球在南佛罗里达一定会大受欢迎。

行事一向快节奏的伟恩，这次取得曲棍球扩编特许权的进行速度，简直可用光速来形容。迪士尼已经答应1993年的球季上片，而3月1日前，伟

恩就得让 NHL 知道他是否能在那天答复。虽然伟恩已经落后，他仍下定决心一定要达成目标。伟恩说：“我们当然不会让迪士尼帮我们，我们绝对不会让自己处于劣势。”伟恩知道他手边所有的资源，也知道要达到目标需要付出的代价，他说：“看来我们又得一天工作 20 个小时了。”

到三月之前，伟恩已聘请“费城飞行家队”的资深副总裁已比·克拉克为“佛罗里达豹队”的总经理，并任前“纽约岛人（Islanders）队”的总经理比尔·托利（Bill Torey）担任该队的总裁。（这个队名是球迷最喜欢的名字，共有 6400 位球迷选择这个名字，更巧的是，豹队也是伟恩最喜欢的名字，他念松顶高中时，就以黑豹为他们的美式足球队队名及吉祥物。而这个名字刚好和“拯救黑豹”的运动结合在一起，当时佛罗里达正发起为濒临绝种的佛罗里达黑豹保有栖息地的活动。）虽然合约条件对佛罗里达豹队并不利，但是伟恩还是跟迈阿密球场签下合约；当时 NBA 的迈阿密热火队已经保有该球场的包厢、停车场、大部分的广告及小吃部的收入。由于伟恩已下令为佛罗里达豹队兴建一座球场，所以控制迈阿密球场的公私营单位，都想趁早从伟恩身上尽量掏钱。伟恩当时忍不住地抱怨，“我们不会像迪士尼一样，从这个球场赚到 1250 万美金，我只是希望能从球场找到一个像样的停车位。”

一如他一贯的作风，伟恩一找到经理人员，他就会放手让他们去经营球队。

托利说：“我们拿到特许权时，基本上伟恩已将球队的经营，授权给我们这些有经验的经理人员进行。每次我们开会时，伟恩都一副兴致勃勃的样子，而对他投下大笔资金、时间及精力的事业，他也会有一大堆问题要问。”虽然伟恩不懂曲棍球，但是对球队的行销及设计，他可是很坚持自己的看法。

伟恩第一次和托利起争执，是因为“豹队”的制服颜色。当时他们一直试着套用“百事达”的颜色（蓝色及黄色）以及“马林鱼队”的颜色（黑色及暗绿色）；玛蒂的一位设计师朋友建议用不同层次的绿色来表现，另外有人则建议以柔和的热带颜色加上紫色；另外，托利选的则是红色加海军蓝加金色，最后总共有 27 种不同的图样。制服的图样最晚必须在七月以前决定，而托利在期限的最后一天送了两种不同的制服样式到 NHL 委员盖瑞·贝门的办公室，其中一个有热带图案的是伟恩喜欢的样式，而另一个则是托利比较喜欢的，较传统的曲棍球队的颜色。最后在电话上，伟恩问托利他喜欢哪一个。托利就回答他喜欢红色那个。因为这个设计比较有攻击的意味，反映出曲棍球这种运动所具有的大胆冒进的精神，而且托利认为球员会喜欢穿这种颜色的制服在冰上打球。伟恩后来就告诉托利，照他自己的意思作决定。托利笑道：“伟恩是想看看，我到底有多喜欢自己所选的图样。”事实上，“豹队”的纪念品销售成绩，仅次于迪士尼的“超级鸭”。伟恩参加在魁北克举行的扩编特许权合约会议时，针对球员的甄选及理由质问托利。伟恩说：“你选的这些曲棍球球员，我几乎连听都没听过，但是我们所选的棒球球员，大部分人的名字我都听过。”（“豹队”球员中较有名的有守门员约翰·凡比斯布拉克，他是前“纽约突击者队”的球员）

“豹队”到芝加哥参加他们第一次比赛，伟恩的儿时好友摩伦豪斯和他太太亦到场观赛。比赛结束后，摩伦豪斯夫妇要离开时，伟恩突然跑了出来，然后跑到休息室跟球员道贺，因为他们和“黑鹰队”打成平手。

10 月 9 日“豹队”第一次赢球，比赛对手是伟恩敌人地盘的“潭巴湾

闪电队”。之后，攻无不克的“豹队”于10月12日回到自己的故乡南佛罗里达，在家乡举行第一次比赛。结果他们以二比〇输给匹兹堡的“企鹅队”，但是南佛罗里达的球迷却觉得那天的比赛是伟恩的一大胜利。那天，NHL的委员长贝门将伟恩介绍给全场14372位曲棍球迷时，大家都起立为伟恩鼓掌，而伟恩的故乡也成为全美九个城市中，唯一能观看四种职业运动的地方（篮球、棒球、美式足球、冰上曲棍球）。但这还只是开始。以伟恩追求更大、更好，资源共用的作风，伟恩已经进行游戏计划的下一步。

“百事达”公园

终其一生，伟恩·惠善佳一向喜欢搞大的。所以原来要为“佛罗里达豹队”兴建两万座位的曲棍球场计划，后来变成2500亩的“百事达”运动暨运动主题公园，而该计划的规划运作，已具备类似政府组织的权力。

这个计划一开始的时候其实很简单，伟恩承诺NHL他会盖一座新的曲棍球场。所以南佛罗里达的城市在1993年年初，就开始准备盖一座曲棍球场。随后有关管辖权的争夺战逐渐升高，也因而提高了土地取得的成本，及特别的融资条件。但是几个星期后，兴建一座包括曲棍球场、一座棒球场、小联盟的球场、电影制片场、购物大道、“虚拟实境”中心等在内的运动娱乐综合体育场的计划开始成形。这个计划在1993年5月11日在“百事达”的股东大会上提出，媒体很快地把这个计划叫做“伟恩的世界”。当时，这个计划还只是一个500亩的开发计划，但最后却扩大为2600亩的超大型开发案。

这个计划是提升伟恩职业球队地位，以及“百事达”成为娱乐业公司的大好机会。伟恩对此案的规划，借用了泰德·透纳及华德·迪士尼一些构想。透纳利用他的职业球队，提供他的TBS超级电台更多电视节目，伟恩也如法炮制，让他的球队提供运动节目给“百事达频道”。伟恩说：“马林鱼队和豹队是吸引大众来‘百事达公园’玩的一大诱因，即便球队不赚钱，它还可以吸引大众来公园玩。这也是透纳会把钱花在电视台而不是球队的原因。”此计划案对外宣布的几星期前，“百事达”的董事会还在考虑买下马林鱼队的问题，但后来董事会决定，他们不应该只是买下一支职业球队，他们应该进行更有附加价值的计划。随后，有关“百事达”董事长及大股东将职业球队卖给“百事达”的问题，便开始为大家所提起。伟恩则公开表示，他把球队卖给“百事达”，根本一点利润也没有，而他也一再地在与法人基金经理人的会议中，强调上述论点。

而从迪士尼，伟恩借用了主题公园及电影制片厂的构想，这也是该计划案的另一个重点。当“百事达”开始在罗德岱堡的西南方买下大片土地，并要求戴德郡及佛罗里达州划出戴德郡西北方400亩的土地，规划一个超大型的综合体育场时，伟恩开始体会到，“百事达”一定得挣脱三个政府机构管辖权所给它的层层束缚：两个郡政府、佛罗里达的米拉玛市。所以，“百事达”需要某种程度的自治政府。但是要达到这个目标，势必有一番硬仗要打。因为这不仅要跟地方政府打交道，还会触及敏感的州立法院。而多数立法委员的共同反应，不管有没有说出口，就是：“可别又是另一个迪士尼。”

60年代初期，华德·迪士尼计划把三万亩的柏树沼泽、柑橘丛及畜牧场改变成一座“迪士尼世界”，迪士尼并不想让他独具创意的主题公园，成为地方官僚主义下的牺牲品。此外，他还必须找到大笔的资金来兴建马路、

下水道以及水管等基础设施。经过一再的游说努力，迪士尼终于获得佛罗里达立法院的批准，成立一个准政府的组织，而这个组织有时则被称为佛罗里达第 68 郡。这样的安排让迪士尼得以摆脱当地土地规划的限制，可以有自己的保全及防火部门，且此一准政府组织还可以发行免税的债券，以募集资金，兴建主题公园内的基础设施。这样的安排虽然很能符合迪士尼的需求，但是却因此与周围的地方政府产生磨擦，尤其是橘郡。所以佛罗里达的立法委员一听到伟恩这项计划，便采取相当谨慎的态度，以免类似的情况于南佛罗里达再次上演。

伟恩的主题公园兴建计划提出的第一年，几乎没有几位政治人物能帮忙伟恩他们克服地方政府所设下的层层障碍，更别说要搞定无数个立法院的委员会及州立法院了。但是伟恩了解政治的运作过程，也知道自己需要的是什么。在布罗瑟率领，其他四位重要主管的帮助之下，“百事达”很快地取得地方政府的批准，并在 1994 年春天，开始与州立法院接触，伟恩他们所提出的最大诱因，主要是“百事达主题公园”有利于佛罗里达的经济发展及成长。“百事达主题公园”预计一年会吸引 600 万当地居民及观光客，还会创造 16000 个工作机会，并为佛罗里达州及当地政府带来 6400 万的税收。“百事达主题公园”的兴建将割断南佛罗里达连绵不断的郊区，住在筹建地上的 4000 户家庭的居民，更群起反对“百事达公园”的兴建。

于是“百事达”聘请了顶尖的游说高手及一群专家来对付立法委员们所提出的问题，最后“百事达”在计划对外宣布后的一年内，就在 1994 年 4 月 9 日取得特别管辖权。伟恩是靠他在佛罗里达政界的影响力，才让这个案子顺利过关。这个特别行政区享有很大的土地规划权限，大至发行免税债券，评订门票收入等营业税，订定餐厅及游乐场所的营业时间，小至何时能施放烟火，都在其管辖范围之内。

当时，“百事达”已经在土地取得、聘请顾问、游说人员，以及主题公园的其他开销上，花了 5300 万美金。未来伟恩他们还得面对复杂的环保审查，且说服投资大众掏出几亿美金来兴建主题公园。另一方面，反对兴建“百事达公园”的势力逐渐扩大，反对人士不仅抗议伟恩他们向大众募集资金，更警告大众要小心这个计划案对生态环境所可能造成的伤害。

但是，真正扼杀“百事达公园”的不是环保问题，而是经济因素。“百事达公园”的最后命运不是在纽约决定，而是在罗德岱堡。“百事达”与“维康”的合并案完成后，在 12 月 9 日的会议上，“百事达娱乐公司”的新任总裁贝拉德决定终止恩师伟恩最钟爱的计划案。执行“百事达公园”的小组人员也同意贝拉德的决定。“维康”新近购并的“派拉蒙公园”事业部门觉得“百事达公园”的地点不是很理想，而且 20 亿美金的投资额也实在太高，再者合伙人都还未承诺要分担这项巨额的成本。“维康”当时必须努力偿还购并“派拉蒙”所产生的债务，而且已经处理掉“麦德逊花园广场”（球场）及职业球队。贝拉德的任务，就是要重新安排“百事达”在“维康”集团内的位置，“百事达”已不能再采取未与“维康”合并前的发展策略，所以贝拉德得放弃伟恩原先对南佛罗里达的规划案。

“百事达大楼”的 11 楼，也就是伟恩办公室外面，有一个五英尺乘四英尺大的运动暨娱乐公园的比例模型——小小的白色纸板组成一座棒球场、一座曲棍球场，两座球场则由购物暨娱乐中心连接。伟恩一边看着模型一边说道：“这个开发案原本对公司是个很好的案子。它可以改变‘百事达’的

形象。”这个模型是在决定搁置本案一星期前送来公司的。而特别行政区亦于 5 月 3 日遭州立法院取消。“百事达公园”取消的五个月后，伟恩还是无法完全忘情他的“百事达公园”计划，因为这个计划在他的运动王国长期发展策略中，占有重要的地位。

海豚交易案

伟恩买下裘·罗比球场及海豚队后，也是他与罗比家族间关系最不稳定之时，对于球场的管理，不管是球场的维修或小吃摊的价格，双方都没有基本的共识。当时球场的厕所又脏又暗、餐厅的菜昂贵又难吃，停车位贵得吓人，服务生的态度也很恶劣，所以顾客无不抱怨连连。而伟恩的建议，罗比家的人完全都不听。董事会上，伟恩提出改善球场增加营收的计划，但是未遭采用。伟恩说，“罗比家的人认为，我不管提出什么计划，都是在跟他们谈判。我想拿钱出来投资，可是他们不想再负担更多的债务。他们不想再欠我更多钱。但是球场已经快垮了，一定得想想办法才行。”

双方第一次公开起冲突是在 1992 年 3 月，那时裘·罗比球场举行了两场纽约洋基队对明尼苏达双城队的表演赛。当时，球场投手丘的土堆乱七八糟，而且高度也不对。本垒区的上堆更糟，中心场地则太硬。伟恩看到这么烂的球场，尴尬得不得了，后来消息传到新闻界，说是伟恩把球场的问题都怪到罗比家人头上。担任伟恩及罗比家之间的沟通桥梁的罗陈说：“伟恩会生气是因为罗比家的人没有找到适任的顾问，球场如果是伟恩经营，他一定会找到合适的管理人员。”

罗比家族乖张易怒的个性更加深了彼此的不信任。伊丽莎白·罗比于 1991 年 11 月死后，情势变得亦发明显：罗比家族得出售“海豚队”才能应付得了高达 4700 万美金的遗产税以及债台高筑的法律诉讼费。一开始，受托管理人是想出售小部分的球队股权而仍保有经营权，但是很明显的，光这么做还不足以应付所有的开销。

因为伟恩享有第一顺位的购买权，所以罗比家族的受托管理人别无选择，最后只能跟伟恩谈，但是他们又想尽办法拖延。罗陈说：“当罗比家族的受托管理人因其他家族成员的压力，必须出售球队时，他们的态度是：‘我们是想卖掉球队，但是不想卖给伟恩。’所以我就得想尽办法买下这支球队，而他们则抵死不肯。”

除了享有球队的优先购买权外，伟恩手上还有一张王牌。1992 年 7 月，在关于罗比遗产的认证听证会上，伟恩表示球队五年期的合约到期后，他可能会把马林鱼队从裘·罗比球场移走。伟恩对于裘·罗比球场的经营方式真的很不满，而移走马林鱼队则可当做海豚队杀价的手段。这项威胁也促使“百事达公园”计划能在 1993 年成型。当时罗比家族想卖掉海豚队，一旦没有马林鱼队来负担部分的债务，海豚队一定会完蛋。

1993 年间，罗比家族一直周旋在三个可能的海豚队买主之间。金融家尼尔森·培尔兹邀集地产投资家布鲁斯·福瑞，在 1993 年夏季对罗比家族出价 1.5 亿美金，想买下海豚队。但培尔兹不久就把价钱压低到 1.2 亿美金，遭罗比家族回绝。另一位参加这场争夺战的则是纽约投资银行家摩顿·戴维斯，他一开始报出一个 1.48 亿美金的价钱，来吊罗比家族的胃口，但等 10 月份真的要谈时，双方并没有谈拢。大宗物资贸易商约翰·亨利和布鲁斯·福瑞则是另一组人马，他们随便提了一个 1.42 亿美金的价钱，但是因为条件

太多，罗比家族仍然不能接受。

最后，此案是在1月21日星期五那天敲定，总价为1.38亿美金，三位罗比家族的信托管理人及其律师是于当天下午与罗陈及伟恩会面。包括原先已拥有的25%的股权：最原始的15%，加上10%的优先购买权，伟恩总共付了1.28亿美金买下海豚队。

1月24日星期一，伟恩他们在裘·罗比球场举行记者会，会中堤姆·罗比与满面笑容的伟恩互相握手道贺，堤姆并为大家介绍迈阿密海豚队的新老板伟恩。如果其他NFL球队老板批准豹队加入的话，伟恩将成为全美唯一拥有三支职业球队的传奇人物。那天媒体捕捉到伟恩笑容满面的脸庞，以及他当天晚上和朋友一起在佛罗里达豹队比赛上的庆祝画面。海豚队的交易案是个很好的买卖，尤其与职业美式足球界最糟的一笔交易案——大富翁摩坎·葛雷兹以1.75亿美金的高价买下“潭巴海盗队”相比，更显得伟恩买下海豚队的价钱，有多么上算，因为同样买一支美式足球队，葛雷兹足足比伟恩多付了4700万美金。

和罗比家族签订合同，只是伟恩计划的第一步。伟恩要真的取得海豚队，还得NFL美式足球联盟28位老板中有21位批准才成。

NFL早就有一项规定：不准联盟中的球队老板拥有其他职业球队的经营权，有几位美式足球队老板便因而被迫放弃他们其他职业球队的经营权。这项禁止“交叉持有”及企业持有规定的规定，在NFL委员长保罗·塔格里布的督促下，近来联盟曾重新检讨过，但是最后仍未有任何改变。“海盗队”交易案敲走后某日，伟恩出席了一场由亚特兰大“国家银行”董事长修·麦克考所主办的宴会，NFL亚特兰大“猎鹰队”老板兰斯金·史密斯，“达拉斯牛仔队”老板杰瑞·琼斯以及“卡罗来纳豹队”老板杰瑞·李察森也都应邀出席该场晚宴。

透过一些游说，或许有利于联盟批准伟恩取得美式足球队。但是传统球队，如“休士顿油人队”老板巴德·亚当斯及“水牛城比尔队”老板罗夫·威尔森，便都不赞成改变禁止交叉持有的规定。那年3月NFL的球队老板针对伟恩取得美式足球队一案、进行讨论，最后达成一项暂时性的决议：伟恩将以信托的方式持有该球队，时间不得超过两年，且两年后如果NFL还是决定其球队老板不得享有职业球队的交叉持有，则伟恩同意于1996年卖掉该球队。这项条款后来在1995年时，又延长了一年的效力。虽然伟恩以尊敬联盟决议及适时妥协的态度，让他得以打破这场僵局。但是如有必要，他也会摆出强硬的姿态。伟恩说：“我们已经签了合约，就我们的立场而言，NFL并没有权利告诉我们，我们不能同时拥有一支棒球队及一支美式足球队。如果信托公司的作法行不通的话，我们可能已经跟NFL打官司了。”

虽然有很多球队老板都同意，让伟恩以信托公司的方式买下了海豚队以解决罗比家族的财务危机，但是“水牛城比尔队”老板罗夫·威尔森还是坚决不肯投同意票，他认为原来的规定不应有所改变，他说：“我觉得同时拥有一支以上的职业球队，又真的对不同的职业运动都很有兴趣，并不是件容易的事。因为经营大联盟职业球队是很花时间的。”已经有35年NFL球队老板经验的威尔森说道：“对我个人而言，职业运动是种较个人的事业，只有对某种运动真的有兴趣的人，才可以当职业球队的老板。就生意的观点来看，买下球队是个不错的投资，但就我个人而言，我倒是希望职业运动不要太赚钱。虽然球队的特许权利金年年上升，但是从资产负债表来看，职业球队其

实并不赚钱。”

现在只剩最后一项障碍了：买下裘·罗比球场。海豚队的出售是视裘·罗比球场其他股份如何出售给伟恩而定。最后双方达成 1200 万美金的成交价，但是黛博拉·欧森及几位罗比家族的成员，都反对伟恩享有更改球场名称的条款。欧森说：“这座球场是我父不一手兴建而成的，所以球场以我父亲为名，对我而言，是非常具有纪念意义的。”

但是命名权是项利润丰厚的条款——“联合航空”就曾出价 2000 万美金，成为“芝加哥联合中心”（球场）的赞助厂商——所以伟恩的律师罗登贝利坚称，他们听到消息，其他出标者对命名权的估价是一年 100 万美金。对于此事，媒体交相指责伟恩，《迈阿密先锋报》体育版专栏作家葛雷格·寇特更指出，因为罗比的理想，迈阿密才有海豚队及裘·罗比球场。他说：“将裘·罗比球场改名，或是让球场增加一名商业盈利性质的赞助商，对我们大家来说，简直就是奇耻大辱。这种作法根本与盗墓无异。”

伟恩表示，他无意改变裘·罗比球场的名称。伟恩发誓道：“我绝对没有想过要把球场改名为惠善佳球场。”但是伟恩仍找到一家企业赞助商，对伟恩而言，球场名称跟纪念某人是没什么关系的，一切的安排，纯粹从生意观点着眼。

垄断职业运动？

到 1994 年初，伟恩的职业运动事业已包括马林鱼队、豹队及海豚队，此时，伟恩决定让南佛罗里达取得另一支职业球队——NBA 的迈阿密热火队。一支 NBA 的球队可成为“百事达公园”的场地租用客户，如此，豹队及热火队便可一起抢攻迈阿密城区及西南布罗瓦郡不同球季的观众。

泰德·艾里森是在 1986 年取得迈阿密热火队的特许经营权，艾里森是运输界巨子，亦是“嘉年华航运公司”的创办人，其他还有几位少数股权的合伙人。当初为了拿下第二支职业球队的特许权，迈阿密市急忙地在杂乱的城中心区，兴建了一座有 15494 个座位的球场，希望以此刺激新的开发计划，同时也给迈阿密热火队非常有利的合约。但是已过着隐居生活的艾里森，不喜欢身为职业球队老板所带来的高知名度，所以多年来，有关他想出售其家族对迈阿密热火队持股的消息，一直迭有所闻。

1994 年 1 月，伟恩开始和艾里森家族谈判，想从对方手中买下迈阿密热火队，当时主要是泰德的儿子米奇负责与伟恩他们谈判，伟恩出价 1.3 亿美金。与艾里森家族处得不甚了了的管理合伙人路易斯·沙菲尔，及少数股权持有人比利·康宁汉，也同意出售该球队。沙菲尔及康宁汉都无意当伟恩的合伙人，所以也想把球队卖掉。伟恩后来便个别与他们谈判。

之后，伟恩碰到难题了。才刚完成的海豚队持有者取得，已与 NFL 不得持有其他职业球队的规定，发生冲突。虽然海豚队持有者取得一案，NFL 最后是以伟恩他们以信托方式持有海豚队，暂时解决这个问题，但是有一附带条件就是：伟恩不得再购入其他的职业球队。原本“百事达”是买下该球队的直接人选，但当时“百事达”与“维康”之间的合并案悬而未决，否决掉“百事达”出面的可能性。这时，伟恩那些有钱的朋友们可派得上用场了。伟恩打电话给他住在科罗拉多的妹婿哈德森，问他愿不愿意接手这个案子，全靠伟恩能有今天的局面的哈德森，一听伟恩的提议，二话不说，马上便答应。

8月12日，哈德森便站在大批电视记者面前接受采访，一大堆体育记者争相严厉盘问他对此案的意见。被问得有点昏昏沉沉的哈德森承认，他其实还没跟沙菲尔及康宁汉谈过此案。媒体还问到伟恩在此案中扮演着什么样的角色，哈德森则回答：“对此案，其实连我自己都很意外。”这时，连伟恩也忍不住笑了出来。担任伟恩职业运动事业一线谈判负责人的罗陈，此时便成为哈德森的主谈判员，但这时，媒体已经在暗笑这是伟恩的“妹夫代他出马的花招”。

到了夏天，谣言不断出现，伟恩则一再否认他自己或“百事达”有意买下“热火队”。但是已开始有人以“垄断”一词，来形容南佛罗里达职业运动界。现在媒体逮到一个可以大肆批评的好机会了，职业运动作家及专栏作家开始写道，他们担心球场以后一个热狗可能要卖十块美金，球赛门票则可能炒成天价；其他人一方面虽钦佩伟恩的行销长才，但又哀叹迈阿密所有的职业球队，都为同一个人所持有。一般大众对于伟恩对热火队一案所具有的控制权及影响力仍有诸多揣测。但是哈德森则坚持绝无此事，他说：“对此案，伟恩没拿出一分钱，从我开始参与此案后，我从来没跟伟恩谈过有关的事情，只有一次伟恩问我：‘你确定自己要进行这个案子吗？你会被修理得很惨的。’我则回道：‘我知道，但是我真的很想进行这个案子。在我对这个案子厌烦之前，我会一直进行下去。’”

但是这个案子后来并没有谈成，艾里森家族指控哈德森对诸多条款出尔反尔，哈德森则抱怨，艾里森家族不肯签订规范明确的合约，而且还拿他当幌子，为的是买下沙菲尔及康宁汉的股份。后来哈德森于1995年1月控告艾里森家族、沙菲尔及康宁汉，指控他们故意阻挠他买下热火队。艾里森则说，他已准备成交该案，但是哈德森又节外生枝，且无法取得NFL的批准，于是艾里森威胁要反告哈德森。

当时超级杯就要在迈阿密举行，如果哈德森，伟恩及“百事达”真的变成被告，一定会搞得很难看。但是哈德森否认因为艾里森威胁要告他，他才愿意和解。哈德森说：“艾里森花了四个月的时间想让我出丑，对这件事，伟恩并不在意，他曾告诉过艾里森：‘你们去死吧，我才不怕你们告我。’”担任两造间的和事佬，同时亦是康宁汉律师的艾伯特·卡尼尔表示，如果南佛罗里达两大职业运动业者间真的有官司诉讼，对球队及地方都没有什么好处。就在超级杯举行的前几天，哈德森与艾里森达成和解，哈德森取得一包厢及热火队的门票，聊以弥补他原先所要求的100万美金的赔偿金。艾里森家族后来买下沙菲尔及康宁汉的股份，并承诺让“热火队”继续留在迈阿密。

2个月后，伟恩又开始进行另一个计划。在准备“百事达公园”计划案的同时，伟恩于1994年7月买下“国际休闲管理公司”一半的持有权；国际休闲管理公司管理全美大约12个运动设施场所，其中便包括迈阿密球场。根据伟恩的标准，这个300万美金的案子只能算是个小案子，但是透过这家公司，伟恩持有该球场的长期营运合约。伟恩对于大家觉得他太过控制南佛罗里达运动市场一事，非常的敏感。不过国际休闲管理公司一案是在迈阿密市民意代表的鼓励下成交的，迈阿密市府的想法是，如果伟恩也持有该球场的部分股份，他就会一直让豹队留在迈阿密市区这个球场，或是起码偶而会让球队到该球场比赛。

当热火队开始进行1995年的新合约谈判时，国际休闲管理公司告诉该队，合约的条款会大幅更动。既然“热火队”考虑签订一短期的合约，该队

是否有可能接受那份让“豹队”一年损失 600 万美金的合约？米奇·艾里森对此大表抗议，而迈阿密既得利益阶层，包括市长在内，也都站在米奇·艾里森这边，《迈阿密前锋报》的社论更指责伟恩，说他是搅局大王。国际休闲管理公司的总裁约翰·布莱赛德尔则表示，伟恩唯一的指令是：“你想想办法为球场谈出一个期限最长，条件最好的合约。”布莱赛德尔补充道：“‘热火队’被宠坏了，十年前他们拿到 NBA 最好的合约，付出很少的费用，却享有许多的权利。”他还说，国际休闲管理公司不可能也不会因热火队谈新的合约，便去重新议定豹队的合约。而任何热火队合约的更动，都会影响迈阿密球场的营运。这个问题势必得解决，虽然伟恩未持有热火队，但因为他是国际休闲管理公司的老板，所以他起码可以控制部分的发展。

运动为娱乐

如果你想了解伟恩对职业运动的经营观，那你一定得到裘·罗比球场走一遭。伟恩投入许多的时间及金钱去塑造他的“球迷经验”。在买下裘·罗比球场另一半的持有权后，他便忙不迭地马上把球场提升到他所满意的标准。他花了 200 万美金铺设蓝橘黑三色的防滑圭石地板，又花了 50 万美金重新粉刷球场。此外，更加盖停车场，翻新洗手间，改进照明设施，种植更多的棕榈树，增加新的小吃摊；伟恩成为裘·罗比球场唯一老板后的头八个月内，总共花了 2200 万美金改进球场的诸多设施，其中有 100 万是花在俱乐部座位区，铺设新的地毯及家俱，其他 1100 万美金则是用来兴建停车场。

餐厅区则有“马林鱼餐厅”，提供观众加勒比海式的食物，如牙买加鸡肉等，另一边则是西部主题餐厅，提供烤肉三明治，并有当地乐团提供赛前娱乐，以娱来宾。另一个餐厅兼酒吧则与航海主题有关，供应世界各地的啤酒及香肠给来宾品尝。单单小吃部就许多食物可供选用，从健康食品（如素食汉堡）到传统的球场热狗，一应俱全。即使是热狗，伟恩事前都做过研究，整个赛季，伟恩他们让球迷们试吃各种不同口味的热狗，最后伟恩他们在棒球季开始前，选定一种内含特殊芥子酱的圆面包来配热狗。除了征询球迷的意见，伟恩也会问他最亲近的顾问及家人的意见。玛蒂说：“伟恩要是在研究一个计划案或是一个问题，他就会打电话给 15 个人，甚至连我们的孩子也不放过。他会说：‘你觉得在球场供应这种热狗好不好？’”为强调家庭娱乐的取向，棒球赛第七局及足球赛第三节之后，就不再贩售含酒精的饮料。这项改变虽然会影响收益，但也大大地减少球迷喧闹不休的场面。

身为球场经理的李察·安德森，对于伟恩对细节的注重，以及能从球迷观点来经营球场，有许多一手的经验。就拿爆米花盒来说好了，连这点细节，伟恩都很注意。伟恩说：“如果我们要卖爆米花给观众，装爆米花的盒子应该改进一下。”安德森听了以后，满头雾水，他问伟恩这么说是什么意思。伟恩答道：“你看现在的爆米花盒子，爆米花都装在盒顶上，只要走路撞到人，爆米花就散得满地。这样对我们有什么好处呢？为什么不设计一个深一点，容量一样，但爆米花不会散出来的盒子来装呢？”安德森现在想起他和伟恩的这段对话，还是忍不住笑出来，他说：“伟恩是个有几十亿财产要操心的大富翁，可是他却绞尽脑汁在想，怎么设计出好的盒子，让观众能安然无恙地把爆米花拿回座位。”

所谓的伟恩式管理不同之处，也包括员工的安排。伟恩他不仿照罗比家族的管理组织，他减少了 20 个全职的职位，但是比赛日的员工人数却大幅

提高，美式足球赛增加 200 名兼职员工，棒球赛则增加一百多名兼职员工。以前是八个洗手间设有一名服务生；现在则是每一间就有一名服务生。此外，伟恩他们还仿效迪士尼的作法，在球场的每个大门，设有“来宾服务代表”，协助那些一进球场搞不清东南西北的观众，找到他们的位置。另外还多了一个客户服务部，专门处理来宾的申诉抱怨及建议，该部有三名全职的职员。伟恩觉得有一点很重要，就是每一场比赛都尽可能要有充足的人员在座位区服务来宾，尤其是持有季票的观众区，服务人员更应该和来宾建立起良好的关系。

这样的目标说起来很简单，要达到却很困难。安德森说：“伟恩希望在观众心中建立起长期的忠诚度，这种忠诚度是不会受到球队表现而有所影响。我们的球队不可能每一场比赛都赢，也不可能每一次举行比赛，都是阳光普照的好天气，但是如果我们提供观众高品质的服务，而且真的关心观众的感受，我相信我们每次比赛，都会座无虚席。我们每个人都拼命地想达到这样的目标。我想有那么多人会想进运动业这行，是因为他们都被这个迷人的行业所蛊惑，反而忘记这其实是一项生意。伟恩就了解职业运动是一项生意，只要是生意，注重的就是高品质的客户服务。而且伟恩知道，只要他能提供高品质的客户服务，这项事业就会成功。”

在马林鱼队及豹队（现在再加上海豚队的比赛）上总是会有一些特别的花样。球场内的餐厅在赛前有乐队演奏，此外正式比赛举行前还有球迷的比赛，豹队比赛中场休息时间，还有脚踏车比赛。当地的厂商则会赞助一些赠品，如帽子、支票簿、杯子及儿童专用头盔等。豹队总裁比尔·托利说道：

“我们很多作法都不属于 NHL 的传统，但是我坚信在南佛罗里达要吸引球迷，不一定要跟温尼佩格或艾德蒙顿等这些富有悠久冰上曲棍球比赛历史的地方，采取一样的作法。不管在那里比赛，只要球一落地，比赛的规则都是一样的，但是既然要经营一个非传统的市场，行销策略当然会有所不同。对这点，聪明的伟恩早就已洞悉其中的诀窍。”

伟恩总是想尽办法要让球迷拥有新的观赛经验。在所有的棒球老板中，伟恩一项众所皆知的态度就是，他反对不准记分板上重播比赛画面的限制。职业棒球规定，禁止在记分板上播映有争议性的比赛画面，以避免激发球迷对裁判的不满，或是引发斗殴或暴乱。费城人队的老板比尔·吉尔说：“伟恩觉得看台上的观众付了十块美金来看球，应该和电视观众一样，能看到同样的画面。我们现在越来越趋向伟恩的立场。”吉尔在棒球委员会中对记分板画面一案上，和伟恩采取同一阵线，同意伟恩所持的立场。吉尔说，现在球场内的球迷，越来越有机会能看到争议性的画面在现场重播，只是他所看到的画面，和电视机前的观众所看到的并不相同。这样的球迷经验及参与，伟恩也希望能带进足球比赛中。伟恩建议在包厢内加装电脑控制板，球迷可以透过这个控制板重新进行比赛或是自己担任裁判。对身处于强调互动时代中的球迷而言，伟恩觉得球迷所需要的不再是被动的观赛经验，而是要积极的参与比赛。

对棒球，伟恩强调的是行销及球赛的业绩，但是他违反传统的做法，却让主张纯粹以棒球赛为重的球迷大力不满。裘·罗比球场到处都是广告，连方向牌都可以当做香烟、威士忌及啤酒的广告看板，记分板上则有雪佛龙石油、国家银行、莱德卡车及百威啤酒的广告。当地的运动作家讽刺伟恩太过强调行销的做法，他们说举凡赛前比赛乃至练习区，只要赞助厂商付钱，他

们就可以登广告吸引观众的注意。

伟恩还赞成修改比赛中一些基本的规则。巴杰以前常开玩笑说，如果止伟恩来决定的话，他会规定三坏球就保送，两好球就出局。虽然伟恩不至于做得这么离谱，但是他支持新的延长赛系统，1995年球季所采用的新规则，可让比赛加快进行，此外伟恩还赞成联盟间的比赛，这样球迷就有机会看到不同联盟中的明星球员在场上较技。而这个构想，吉尔已经鼓吹了五年了。即使像吉尔这样从小看棒球长大的传统棒球迷，也觉得伟恩的做法及一些点子是很有道理的。吉尔说：“我觉得我不应该单单想吸引传统球迷及主张纯粹的球迷，我们应该要吸引外围的球迷，这些外围的球迷虽然会喜欢看球赛，但是不会一年跑来球场看30场比赛。要吸引外围的球迷，就要靠促销及行销，让比赛成为年轻人的一项活动，让他们看完球赛后，会说他们玩得很开心，但不全是因为比赛结果，而是他们有很愉快的观赛经验。我想这样的做法不仅传统的球迷会很高兴，外围的球迷也会喜欢这样的比赛气氛。”

虽然伟恩曾改变过许多行业的经营形态——从垃圾收集业到影带出租业皆然——但他对职业运动业的影响就较为复杂，吉尔说：“伟恩对某些议题有自己的强烈主张，但他还是承认要改变职业棒球这行，是比别的行业困难多了，因为同一个问题，你会有28个不同的意见，所以要在这行有所作为，要比任何其他行业都来得困难。”事实上，伟恩很快便发现，职业运动是个非常不一样的行业。

球迷老板

因为替南佛罗里达带进两支职业球队，使得原本只是商业界及社交界名人的伟恩，登时成为南佛罗里达家喻户晓的人物与人们心目中的英雄。成为名人后，伟恩和玛蒂常常碰到一些大出他们意料之外的情况。伟恩出门如果碰到球迷，就得为他们在照片上签名，有时一签就签一个多小时。虽然伟恩对自己的成名颇为自得，但成名也有不好的地方。现在伟恩夫妇几乎无法安安静静地当地的餐厅用餐。

只要有比赛举行的晚上，若是伟恩没待在城里，你一定会看到他出现在裘·罗比球场，观看马林鱼队的比赛，或是跑到城区的迈阿密球场看豹队比赛，要不就坐在自己的包厢看海豚队的比赛。只要时间允许，伟恩也会跑去观看外城的比赛。伟恩那种自我解嘲的活力，从他自己跑到球场上娱乐观众，在数千球迷面前和马林鱼队的幸运吉祥物比利一起大跳波基舞中，可清楚看出。

但是大众对伟恩那种英雄式的崇拜很快就为批评所取代，大家最常批评的就是，伟恩对职业运动采取商业导向的经营策略，而且也称不上是个棒球迷或曲棍球迷。原本对伟恩颇多正面报导的新闻界，态度也日趋严苛，有时甚至会有措词犀利的批评。伟恩说，在买下豹队之前，他只看过三场曲棍球赛，而因为马林鱼队出现之前，南佛罗里达并没有自己的棒球队，所以伟恩也没看过几场棒球赛。（此外，伟恩还忙着经营两项价值高达十亿美金的事业，值得一提的是，在买下“百事达”之前，伟恩连台录放影机都没有，也从来没租过录影带回家看。）伟恩说：“我从来也没假装自己是个曲棍球迷，因为我本来就不是。我也称不上是个棒球迷。但是从我开始经营棒球队以后，我发现我对这项运动的喜爱，远超乎自己的想像，而对曲棍球，我也有同样的感觉。我现在对职业棒球队也是充满了狂热。事实上，在我买下这些球队

之前，我对他们也不太了解。对这项事实我从不隐瞒。但是现在有很多人并不喜欢我这个样子。很多电台的社会新闻节目说：‘他连比赛规则都搞不清楚’。可是我该怎么办呢？假装自己是个球迷吗？我不会这么做的，我就是这样的人，大家就接受我原来的样子。”

因为职业球队常常引发球迷们激烈的情绪反应，所以有些球队老板都宁可不住在球队所在的社区。现在住在迈阿密海滩的前“费城老鹰队”老板诺曼·布拉曼，就属于这类型的球队老板。布拉曼说：“职业运动很能鼓动大众情绪，而且对个人的隐私具有相当大的破坏力。从个人情感而言，职业运动是项很难经营的事业，而伟恩已看出这点。蜜月期很快便结束，而情况通常会每况愈下。我不想看到或听到有关我球队特许权的任何报导，如果我以前是住在费城，我真不晓得我的脸皮会变得有多厚。”

一如伟恩所发现，在职业运动这行，有很多球迷都对球队赚钱持负面的看法。电视转播合约及日渐高涨的球员薪水，改变了所有职业运动的经济形态，尤其在棒球界情况最为严重，而球迷们对球员也越来越不满。但是强调职业运动是项生意的球队老板，总是引发球迷的疑惧：如果一位球队老板只关心球队的利润，就有很多球迷觉得门票价格太高，或是球队舍不得花钱在顶尖球员身上。伟恩一再强调把职业运动当生意看的经营态度，只是让球迷的批评声浪，更加高涨。

伟恩的竞争力以及他对职业运动的了解说明了他难以达到理想平衡的困境。这个又是把职业运动当生意看的老问题。伟恩说：“如果你的球队在球场上表现得不够强，就不会有观众来看球赛了。从生意的观点，你一定要有一支实力强劲的球队，才能吸引观众来球场看球。经营职业球队跟经营一般的生意并不相同。不管任何时候，总是会有很多外力在跟我抗衡，这点是跟经营别的行业不同之处。赚了钱，但球队赢不了球，这称不上成功，但是赢得冠军却赔钱，也算不上是成功。我觉得聪明的球队老板，一定得找出一个又能赚钱、球队又会赢得冠军的办法。”

对伟恩而言，要达到这个两全其美的目标，除了要善用行销策略来经营球赛，还要控制好球员的薪资，尤其对新的棒球队及冰上曲棍球队来说，开发年轻的球员比花大钱请价码高的球员更为划算，身为球队老板，如果他的球队赢球，他也跟着高兴，球队输球，他也不掩饰自己的失望之情；但是他不会事后才去议论球队的经理或教练如何如何，搞出像泰德·透纳穿着球队制服，或是公然怒责对方的行径。某一次马林鱼队比赛输了，伟恩就问该队总经理戴夫·唐布朗斯基是否找一位新投手的问题。但唐布朗斯基提醒伟恩球队有预算问题，还有球队老板不得超出预算以网罗球员的限制。唐布朗斯基说：“伟恩和其他的球队老板一样，都有旺盛的企图心想与人较劲，如果你和我一样是球队的总经理，你就会知道伟恩的指令为何，这样你就会小心地不要刺激别人，当然对伟恩也是如此。有一次伟恩状甚悔恨他讲到自己所犯的错误，从此我更无法忘记自己的过失。”

球队的经营涉及“运动”及“生意”两个面向的问题，对于“运动”部分的经营，伟恩给予下属相当大的空间，伟恩的策略是每一支球队都能独立运作。他会充分掌握球队的经营状况，但是他不会干涉球员部分的决定。伟恩说：“戴夫的工作，是要找到有才能的人到球队工作，这点我是帮不上忙的；而史麦力负责的球队行销，季票销售，球场状况，及球迷来球场的观赛经验，这部分我就使得上力了。我没法帮忙唐布朗斯基去找一个高中刚毕业

的小伙子，然后判断他以后是不是个好的一垒手。我既然没有能力做这种判断，为什还要去干涉别人的工作，就放手让唐布朗斯基去做就好了。”

和经营其他事业一样，伟恩总是充分地支持他的高级主管，放手让他们作事，但是完全掌握组织的状况以及成果。这样的管理方式在海豚队的经营上，可明显看出。因为伟恩和罗比家族原本处得并不融洽，所以伟恩成为海豚队唯一的老板后，球队的员工都显得有些不安，不晓得自己未来前途如何。海豚队的总裁艾迪·琼斯回忆道，伟恩那时承诺不会更动球队的管理阶层，不会进行大规模的人事重整。在球队营运的部分，伟恩则增加例行性的财务检讨会议，以拟订营运目标，并注重营运成果。伟恩的建议大多来自他阅读其他球队组织经营的报导后所得到的心得。其中一个建议，是他看过一则赢得 1995 年超级杯的“旧金山四九人队”的剪报后，所得到的灵感，他特别指出，该队的球团很关心球员的生活，举凡球员有人生孩子，过生日，或周年庆祝，球团对球员都会有所表示，也因而让球员和他们的家人都觉得，整个球队就像个大家庭一般。海豚队现在也采用了这种“贴心的安排”来照顾他们的球员，比方球员生小孩，就送他刻有海豚的银杯，以示球团的祝贺之意。

伟恩强调球队营运表现的态度，加深了对海豚队及唐·舒拉的压力。有一段时间，南佛罗里达橄榄球迷平时茶余饭后的话题就是唐·舒拉是否该离开海豚队。虽然舒拉是 NFL 有史以来，赢过最多场球赛的教练，但是许多球迷仍嘲笑海豚队在舒拉的领导之下，一直疲弱不振，根本与“超级杯”无缘。所以等舒拉与球队续约时，便有谣言说曾两次赢得超级杯冠军的达拉斯牛仔队教练，也是 NCAA 大学联赛冠军队迈阿密飓风队的教练吉米·强森可能会复出，取代舒拉的位置。其他 NFL 的球队曾利诱过这位见钱眼开的冠军教练，但是并没有成功，他仍继续留在“福斯公司”担任分析师的工作（舒拉已于 1996 年退休）。

劳资纠纷，损失连连

从 1994 年 8 月到 1995 年 4 月间的这九个月，是伟恩当上职业球队老板后难以忘怀的一段岁月。那时，长期纷扰不休的职业棒球劳资纠纷，在球员工会拒绝接受球队老板所拟订的薪资限制后，爆发成一场劳资大战。在球队老板中，伟恩是属“强硬派”。他力主在合约中，限制球员节节高涨的薪资。

伟恩认为，球员工会处心积虑地在合约中大做手脚，他说：“这些工会很精明，对合约中的每项条款，无不小心地字斟句酌。在谈到球场如何兴建等问题时，球队老板是比工会厉害，但是谈到工会合约，这些工会的人可就卯足了劲，死命地掏我们的钱，直到我们输得精光为止。我们会落到这样的下场，是我们活该。但是现在面对球员薪资的问题，我们绝对不能再输给他们。”

这场激烈的劳资纠纷是在 8 月 12 日爆发的，随后劳资双方的谈判仍继续进行，球队老板坚持要有球员的薪资限制，借以压低几占职业运动业一半收益的球员薪资。但是球员们则提出一个“奢侈课税”方案，目的要把有钱球队的收入，分配给没钱的球队，但是老板们都无法接受球员的提案，9 月 14 日，大联盟冠军系列战 90 年来第一次因故取消没有如期举行，对全美大众的休闲生活造成巨大的影响。

但是劳方对伟恩的敌对态度不光只限于职棒上。由于无法与球员达成协

议，所以连 NHL 也延迟十月的球季，最后并以停工的手段来报复。伟恩坚持要有球员薪资限制的态度丝毫没有松动。如果采取这样的手段可以改变职业棒球的经济形态，伟恩将不惜牺牲整个球季；劳资双方最后于翌年 1 月 11 日达成协定。而伟恩在这场谈判中的一线代表——“豹队”总裁比尔·托利则是力主于三年内重新谈判合约条款的人士之一。托利说：“我想解决这个问题的唯一办法，就是一定要拟定球员薪资限制的规定，如此有钱的球队才无法拿钱砸死没钱的球队；即使要牺牲一整个球季，我们也愿意，因为这样才符合商业运作的原则。”

但是伟恩倒霉的球季可还没结束，迈阿密海豚队虽然在球季一开始有相当出色的表现，但是到下半球季却不甚了了。圣诞节那天，海豚队与底特律狮子队对决，全场观众大爆满，ESPN 并将当天的比赛实况转播全美的观众收看，对伟恩来说，这真是一个最好的圣诞佳礼。下一个星期，海豚队与堪萨斯酋长队比赛，并在延长赛中赢得该场比赛，也使得海豚队参加超级杯比赛的希望越来越浓。由于那年超级杯将于迈阿密举行，所以海豚队如果能在伟恩成为海豚队老板的第一年，就参加超级杯的比赛且一举拿下冠军，那可就可再好不过了。

1 月 8 日海豚队与圣地亚哥电光队延长赛，球赛一开始，海豚队表现优异，在四分卫丹·马利诺达阵三次后，以 21 比 6 的成绩领先电光队。但是海豚队的防守到了下半场却兵败如山倒，马利诺虽然力挽狂澜，彼得·斯托杨诺维奇则试图于距球门 58 码处奋力踢球射门，但最后海豚队却以 22 比 21，一分之差饮恨败北。舒拉说：“我们当然希望第一年就能击败圣地亚哥电光队，打进超级杯。这是让伟恩在 NFL 一举成名的大好机会，无奈天不从人愿。”

比赛结束后，伟恩来到球员的更衣室，对球员表达他的安慰之意。舒拉说：“伟恩和我们一样的失望，这是一场艰辛的比赛，我们上半场原本打得很好，但是后来乱了阵脚，等球赛到最后，踢球不进，突然问，球季就结束了。那次我们真的是输的很惨。”

被圣地亚哥电光队打败后，“要舒拉下台”的呼声越来越高。虽然伟恩一再表示他支持舒拉的立场，但舒拉还是不免为之气结。舒拉说：“我并不需要为自己辩护，伟恩一向很支持我，他也知道球队这次败北影响有多大，但是他和我们站在同一条阵线上。”

在超级杯举行的那个星期，身为球队老板的伟恩及举办城市迈阿密，更加强烈地感觉到海豚队未能参加超级杯的失落感。伟恩为了超级杯，做了万全的准备，球场不仅焕然一新，还花了 400 多万美金整理球场的景观及棕榈树。虽然是私人的球场，伟恩慷慨地把自己的球场借给委员会举行超级杯。超级杯虽在伟恩的球场举行，但伟恩和球场都没捞到什么好处，伟恩还得自掏腰包为自己及家人、朋友买门票，唯一的优待是主办单位送给伟恩几张免费的停车证。

春季训练展开时，棒球界的罢工风潮仍未有收山的迹象。

12 月时，球队老板宣布无法与工会取得共识，并进行采取限制球员薪资的措施，因而引起工会的不满，工会便一状告到“全国劳工关系委员会（NLRB）”。在 NLRB 的施压下，球队老板不得不在 2 月初取消球员薪资限制的规定，但即使美国克林顿总统下令，劳资双方须在贝比·鲁斯 2 月 6 日生日之前达成协议，双方仍未有任何决议。除了巴尔迪摩“金驾队”以外，其

他的球队都开始找“代替”球员参加春季训练，而棒球迷们只得被迫看这场劳资双方的闹剧。但是当代替球员所组成的马林鱼及大都会队开始为4月21日球季第一场比赛加紧热身准备时，球队老板却因原来的球员要求回来参加比赛，而要求代替球员退出比赛；即使如此，有关球员合约的谈判仍继续进行。大部分的代替球员大多遭球队解散，但还好领到了薪水，球队对他们也表达了感激之情。伟恩则付给马林鱼队32位代替球员每人25000美金的奖金；照理来说，球赛还没开始，伟恩并不用付这笔钱，但是史麦力说：“伟恩这么做是对的，这些球员原来的生活被迫中断，离开他们的家人，放弃原来的工作，还要忍受大家的盘查，指责，伟恩希望能弥补他们的损失。”

原来的马林鱼队在这场缩短球季中，首战对手是道奇队（球迷在这场比赛拿到的纪念品是支票簿封面，让人不禁想起比赛背后所隐藏的劳资纠纷）。马林鱼队吃了败仗，而棒球界和1993年马林鱼队首仗打赢道奇队时相比，已今不如昔。

1995年，马林鱼队的表现成为联盟有史以来成绩最糟的球队，恶劣的战绩，加上罢工的影响，使得来球场看马林鱼队比赛的观众，大幅滑落，球场显得很冷清。整个职业棒球的票房成绩都很差，球队老板的损失更高达七亿美金。

对伟恩而言，职业棒球的罢工风潮及曲棍球的停工，深深地伤害了他。包括利息成本在内的话，马林鱼队于1994年的损失高达1000万美金，与原先所预估的250万美金的利润相比，相去甚远。就算每场比赛有一万名球迷来看球赛，马林鱼队在1995年的损失也将达1200万美金。虽然迈阿密球场举行的曲棍球比赛，90%的门票都卖出，但是因为座位太少，合约条件太差，再加上停工的因素，使得豹队在1994到1995年间，也有1200万美金的损失，而1993到1994年间，豹队原本就亏损了600万美金。

在伟恩进入职业运动后的第三个球季，他碰到两次罢工风潮，痛失参加超级杯的机会，而马林鱼队及豹队两个球队的亏损合计达3800万美金。巴杰死后，伟恩不仅失去他的挚友，也痛失重要的军师。而“百事达”与“维康”的合并，以及“百事达公园”的出售，更是让伟恩的计划大受打击，伟恩已失去经营职业运动的目标，他需要新的方向。

十一 维康：棘手的企业合并案

G II 喷气机穿越积雪盈尺的纽约市上空，飞回绿意盎然的罗德岱堡，一瓶又一瓶的美酒“碰”地打开，坐在 G II 喷气机里的十位“百事达”主管一起以香槟互相举杯祝贺。G II 喷气机的鼻翼及尾巴上，挂着几个伟恩企业王国的象征标识：佛罗里达马林鱼棒球队的马林鱼标志，以及佛罗里达豹队咆哮的吉祥物黑豹。阴暗的天空中，有另一架八人座的“天鹰 700 型”紧追 G II 喷气机之后，机上载着伟恩的随员，两架飞机满坐着筋疲力竭的“百事达”主管、律师、顾问，其中几位已经连续工作了 72 个小时，他们彼此举杯致意，并与他们为之肝脑涂地的老板干杯。伟恩面带微笑坐在机上一个厚重柔软的羽毛座位上，举杯回敬大家。

1994 年 1 月 7 日晚上已排定一场庆祝大会。伟恩他们刚刚完成一生中最大一笔交易案的前置作业。曾被一名好莱坞主管取了个“垃圾先生”封号的伟恩·惠善佳，在 90 年代的企业购并案中，找到自己人生的新定位。在短短的七年内，伟恩和他的工作小组将原本营业额 700 万美金的影带出租连锁店，扩充为一个高达 84 亿美金的交易案。几个小时前，伟恩和“维康”的董事长雷德史东（Sumner Redstone）共同签署了一份协定，将“百事达娱乐公司”并入雷德史东的企业王国，并提供雷德史东所需的现金投入，打败他以前的好友——家庭购物频道公司“QVC”的董事长巴利·狄雷，一举赢得“派拉蒙传播公司”的投资案。

维康与“百事达”的合并绝对是有道理的：维康可利用“百事达”丰沛的现金来支付其取得派拉蒙后所造成的负债，维康之所以看重派拉蒙，不只因为该公司是好莱坞硕果仅存的独立制片公司，也因为其旗下的“赛门舒斯特出版公司”（Simon & Schuster）、主题公园及其他部门都颇具价值。而透过这次的合并，伟恩就可让“百事达”这个影带出租业巨人，顺利转型为一全方位的娱乐业公司。

但是这么做是要付出代价的，即便在大伙儿互相举杯祝贺之时，伟恩就开始感到一股依依不舍之情，现在局势逆转，伟恩这位“伟大的购并专家”，这次反而成为别人购并的对象。此后，他再也不是一家独立上市公司的董事长，而是合并后的公司的副董事长。因为伟恩无意为雷德史东或任何人效命，所以他再也不会大举涉足“百事达”的经营了。当财务顾问及律师们为了交易案一些细节，以及公开声明书的遣词用字发生争执之时，伟恩打电话给他太太玛蒂，告诉她合并案已完成。玛蒂听了就问伟恩：“伟恩，你确定吗？”

伟恩迟疑了。“百事达”的成功，为伟恩带来名声、认同及尊重，远超过他以前担任废弃物管理公司副董事长时所累积的一切。“百事达”让伟恩成为好莱坞一股不容忽视的力量，并让他有足够的财力，成为职业运动界的巨子，伟恩·惠善佳介绍自己时总是自称“伟恩”，而不管是停车场的泊车服务生，或是南佛罗里达对他心怀感激的球迷们，也都亲切地叫他“伟恩”。伟恩已成为他故乡罗德岱堡的英雄，以及全美人士心中现代企业家的典范。他回答玛蒂说：“我想这样的选择是对的。”

当喷气机在晚间 10 点 20 分，缓缓地停在罗德岱堡的“喷射机中心”时，已经有一大批记者在机场等候多时，伟恩不断地提醒自己，对记者的回答，措辞要力求简单。伟恩和贝纳德还须对媒体、股东、华尔街交待很多细节。伟恩心不甘情不愿地，把他告诉玛蒂的话，再次他说给“百事达”的董事们

听——这样的选择是对的。随着情势不断地演变，这也变成伟恩他们唯一的选择。

1987年3月，就在伟恩开始着手了解影带出租业，及自己对“百事达”的投资时，雷德史东对外宣布他终于赢得“维康国际公司”；“维康国际公司”是一家有线电视公司，该电视台以其MTV音乐台及Nickelodeon儿童节目，享誉业界。雷德史东那时已63岁，很多人在他这个年龄，已开始计划退休生活，但是雷德史东却在此时展开自己另一段事业生涯，成为全世界最大娱乐公司的董事长，并主掌该公司的营运。从此，透过一连串事件的因缘机会，两个完全不同类型，但最后都成为十亿营业额公司董事长的企业家——一个是哈佛毕业的律师，后来转行从商的企业家；另一个则是连大学都没念完，完全靠生活历练而成就自己一番事业的奇才。他们的事业及生活互相交织出新的一页。

雷德史东出生于1923年，从小在麻州的达德汉长大。他的父亲原本靠卖亚麻为业，后来自己不断地努力，成为夜总会的老板，进而成为全美经营汽车电影院的先驱。雷德史东在17岁时进入哈佛，短短两年半的时间就拿到学位。日语流利的他，在二次大战时，加入“战争部军事情报局”的精英解码小组。大战结束后，他在1947年拿到哈佛法学院的学位，毕业后到美国的上诉法院当职员，之后在杜鲁门政府时代，到司法部担任总检察长的特别助理。1951年他31岁时，成为华盛顿一家律师事务所的合伙人，三年后，他离开该律师事务所，和他爸爸、弟弟爱德华一起经营家族12家连锁汽车电影院，雷德史东很快便成为业界的龙头。

雷德史东先前当律师的工作经验，对他后来的职业生涯有相当大的帮助。雷德史东的公司原本名叫“全国娱乐公司”，后来改名为“雷德史东管理公司”；雷德史东的公司和其他小型连锁电影院，一直努力要跟好莱坞争取播放首轮电影。雷德史东后来对好莱坞提出控告，并打赢官司。在他的领导下，全国娱乐公司开始扩充公司规模，成为多厅电影院业者的先锋，很快地该类电影院成为看电影的好去处。多年后，全国娱乐公司成为美国最重要的私人连锁电影院公司，到1995年时，旗下已有超过900家的电影院。当时“维康”的办公大楼位于百老汇151号，居时代广场的中心位置，大楼的墙上，挂着雷德史东与大明星詹姆斯·史都华、莱蒂·迦兰、葛雷哥莱毕克等人的合照，纪念过去一段辉煌的电影岁月。

雷德史东身上，还刻印着一些惨痛的个人经历。他右手有三个扭曲纠结、没有指甲的手指，手上的这个疤，是改变他一生的一桩意外事件留下的记录；事后众人常传颂雷德史东这个意外事件，而他过人的耐力亦在此事件中表露无遗。意外发生于1979年，当时雷德史东投宿波士顿的“科裴利饭店”，结果该饭店遭祝融肆虐，火灾发生时，住在三楼房间的雷德史东爬出窗户逃生。那时他紧抓着窗沿，炽热的窗框炙痛他的身体。经过十分钟地狱般的折磨，雷德史东终于获救，但是伤势严重。后来，雷德史东经历了60个钟头痛彻心扉的皮肤移植手术。几年后他说：“以前，我以为自己是个自我驱策型的人，但发生了这件事后，我才真的开始放手冲刺自己的事业。”

利用全国娱乐公司的现金，雷德史东开始投资他最熟悉、挚爱的行业——电影制片业。他因为非常喜欢《星际大战》这部片，所以便在1977年买下“二十世纪福斯公司”的股票。

1981年马文·戴维斯出价买下《二十世纪福斯公司》时，雷德史东从

他 5% 的福斯股份起码赚得 2000 万美金。而他从出售自己在哥伦比亚影业 10% 的股份，及在米高梅公司 8% 的股份中，亦赚进上千万美金的收益（“可口可乐”在 1982 年买下“哥伦比亚影业”，克特·基柯里恩则在 1985 年买下米高梅的家庭娱乐事业部）。

一开始，雷德史东仅把“维康国际公司”当做另一项股票投资案，只是这次投资的对象是快速成长的有线电视及媒体节目规划事业。有线电视在当时已取代传统的电影院，成为大众未来的娱乐。维康公司创立于 1971 年，当时因为政府强制 CBS 将它的联合节目持有权进行过户，于是便成立这家公司。后来维康公司跨足有线电视系统及付费电视的节目规划，并买下 MTV 网路及专为十岁以下儿童所设计的 Nickelodeon 节目；MTV 网路是一结合音乐及影像两种娱乐的节目，之后成为全球 30 岁以下人士的共同文化图腾。雷德史东是在 1985 年开始买进维康公司的股票。

因为担心自己的公司可能遭他人购并，所以维康公司的管理阶层便在 1986 年 9 月进行 27 亿美金的私人承销案。在洞悉维康公司管理阶层的意图后，持有维康公司 10% 股份的雷德史东开始找美林证券商讨有关的事宜，并跟其他顾问会面讨论该案，其中一位就是詹姆斯·梅森，梅森是美林的投资银行家，是企业购并方面的专家，并有娱乐业方面的背景。

与财务顾问们充分沟通后，雷德史东已做好准备，欲跟维康公司放手一战。他先成立了军人库控股公司（Arsenal Holdings），并摸清维康公司内部的运作状况。此外，雷德史东并找来曾进行过许多大型娱乐业购并案的投资银行家赫伯特·爱伦，来襄助他进行这个案子。

1987 年 2 月，雷德史东透过军人库控股公司，向维康公司管理阶层提出一个 31 亿美金的购并计划（包括债务）。面对雷德史东的凌厉攻势，维康公司管理阶层被迫五次提高购并的价钱，使得这场购并大战亦转趋白热化，但是雷德史东见招拆招，又提出三次报价，本案最后在 1987 年 3 月 4 日敲定，维康公司的董事会接受雷德史东 34 亿美金的购并提案。雷德史东后来沾沾自喜地告诉梅森：“詹姆斯，这个案子让我可以多活十年。”梅森的回答是：“我知道你这十年寿命是从哪里跑来的，是我少了十年寿命转给你的。”

之后，雷德史东开始与他在娱乐业方面的管道进行接触，以寻找一个有经验的总经理来负责维康公司的营运。雷德史东虽然打赢维康公司这场购并案，但也为此付出相当高的代价，这个案子让他背上近 28 亿美金的负债，连他自己五亿美金的产权也都押进去。所以，雷德史东一定要找到实力强劲的主管团队，来经营维康公司，这时，有人再次向雷德史东建议法兰克·白翁迪（Frank Biondi）这个人选。法兰克·白翁迪出生于一个严肃的天主教家庭，在纽泽西长大，脸上常带着一副邻家男孩的微笑表情，棕色双眼四周深刻着一道道的笑纹。他是一个意志坚强的主管，遇事喜欢以谈判来解决，不喜欢冲突。白翁迪深思熟虑的冷静性格，刚好可以平衡雷德史东暴躁易怒的个性与盛气凌人的气势。

那时 43 岁的白翁迪，几个月前才刚升上“可口可乐电视”的董事长兼总裁。他是在 1985 年 1 月由费·文生聘请担任“可口可乐娱乐事业部”的副总经理。可口可乐娱乐事业部旗下还包括哥伦比亚影业及哥伦比亚电视，费·文生则负责可口可乐娱乐事业部的营运。自 1968 年取得哈佛管理学院的 MBA 学位后，白翁迪大部分的事业生涯，都与娱乐业有关。

虽然当时白翁迪才刚升上可口可乐电视总裁一职，这项成就亦是他个人

事业的一项里程碑，但是经营维康公司的机会，仍让他颇为动心。

1987年7月一个星期六早上，白翁迪与雷德史东一起共进早餐，两人谈了三个小时。在确信雷德史东对他不会有不适的干预，会放手让他经营公司后，白翁迪决定跳槽到维康公司。事实上，白翁迪学院派的管理风格及开放的沟通方式，相当受到维康公司不同事业部门主管的欢迎。

同时，透过一些获利颇丰的案子，如1988年出售《天才老爹》的联合经营权，创下5.15亿美金的成交记录，使得维康公司的营运成果及资产负债表，持续出现良好的表现。此外，雷德史东并不断地打官司，以保有自身的权利，例如，他曾力排众议，在连白翁迪都反对的情形下，对“时代—华纳公司”提出高达24亿美金的控告案。雷德史东控告时代—华纳公司蓄意不让维康公司的《黄金时段》(Showtime)及其他有线电视节目，到该公司的有线电视系统上播放。经过三年的诉讼，时代—华纳公司终于与维康公司和解。雷德史东承认自己确实以好打官司出名，但是他辩称这个封号对他并不公平。他说：“我讨厌打官司。但是如果要打官司，我们的立场很清楚也很简单：除非我们站得住脚，而且对公司具相当重要性，否则我们就不会去打官司控告别人。”

伟恩锁定维康

1991年夏末，有一位访客来到白翁迪位于维康公司企业总部28楼的办公室，这位访客就是伟恩·惠善佳。当时伟恩刚刚取得棒球扩编特许权。有一次伟恩跟大联盟委员费·文生森聊天时，文生跟他谈到有线电视业的情形，以及付费频道对业界所造成的冲击，文生并建议伟恩去找白翁迪谈谈。伟恩听从文生的建议，询问白翁迪对付费频道的看法。白翁迪告诉伟恩，他觉得起码在可预见的未来，付费频道对影带出租业不会构成太大的威胁。那次双方谈了三个小时。

伟恩那次到维康公司登门造访，是他对业界进行调查的部分任务之一。随着“百事达”不断将触角伸向娱乐业，伟恩开始一一拜访几位娱乐业巨子，如“时代—华纳”董事长盖瑞·列文、“迪士尼”董事长麦可·艾斯纳等人，好跟他们建立关系，让业界了解“百事达”的业务，知道“百事达”有很多现金可以投资一些相关的计划案。伟恩这么做是在未雨绸缪，好为以后的合并做好铺路的工作。

伟恩与白翁迪碰面的两年后，维康公司再次与伟恩交手，这时伟恩正考虑让“百事达”更多角化地涉入娱乐业。

1993年，伟恩和美林集团的财务顾问梅森在“百事达”的办公室开会讨论共和影业及史派林的合并案时，提到三个可能的合伙人选：“维康”、“派拉蒙”及“波丽佳音”（“波丽佳音”是“飞利浦电子”的音乐事业部门）。伟恩曾与“派拉蒙”董事长马堤·戴维斯一起吃过早餐，也与贝拉德一起接触过飞利浦的主管，与对方谈到共同在好莱坞经营片厂，或是和“波丽佳音”进行三方合并的计划。

但是这个计划提出的时机并不理想。飞利浦当时正重新进行企业经营的策略定位，所以无心进行伟恩所提的计划案。在没有够实力的合伙人支持这个案子的情况下，伟恩对这个案子亦开始萌生退意，毕竟他对好莱坞还是持相当谨慎的态度。在当时，派拉蒙仍非伟恩他们能力所及的目标。进行这个案子很可能到最后搞得自己负债累累，或是股东的利益因而遭到冲减。此外，

电影制片业风险太高，限制又大。伟恩说：“我不想太去批评电影制片业，但是对我而言，我喜欢经营——经营一百家、一千家店，但是电影制片厂的限制太大了，如果我们去年拍了两部卖座的电影，不太可能今年会拍出三部卖座电影。你可能明年拍了两部好片子但赔了两百万美金，后年你拍五部片，等十年后，你每年所拍的影片数量都还是一样。请问，公司这样哪里有成长？”

由于雷德史东的全国娱乐公司持有维康公司 70% 的股份，所以百事达压根儿没有任何购并维康的机会。但是他们还是可以一起合作进行计划案。透过慈善活动，伟恩认识了杰克·史耐德（Jack Schneider）。杰克·史耐德是一募款机构的主席，该机构专门为“布欧尼坎第基金会”募款。布欧尼坎第基金会是由美式足球传奇人物尼克·布欧尼坎第和他儿子马克·布欧尼坎第所创立（马克·布欧尼坎第下身麻痹），专为迈阿密治疗瘫痪患者计划募款。

一开始是透过史耐德牵线，伟恩与“维康”间的关系才得以巩固。伟恩曾跟史耐德提过，他觉得“百事达”跟“维康”如果能合并，会是个不错的计划。史耐德是“爱伦公司”一位资深主管，同时也是该公司的总经理；爱伦公司是一家专门协助企业进行合并的投资顾问公司，主要客户群是好莱坞及娱乐业公司，由小赫伯特·爱伦（Herbert Allen Jr.）于 1964 年所创立，这家公司是小赫伯特的父亲老赫伯特·爱伦和他叔叔查尔斯在华尔街合伙事业的分支事业。因为爱伦与其他投资圈的人往来并不密切，所以大家并不把他当做投资圈的人看待。事实上，爱伦公司的办公室并不在纽约金融地带，而是位于曼哈顿第五街可口可乐大楼一个隐密的楼层。爱伦公司是一个有如精品店般的公司，该公司只有 11 位经理，150 位员工，整个公司散发着一股高贵神秘的气氛，也因而益发增加其吸引力。办公室的墙上，装饰得有如家庭艺廊一般，挂着多幅交易专家及员工的照片，而这些照片大多是该公司每年在爱达荷“太阳谷”举行会议所拍。企业购并只是爱伦公司业务的一小部分，该公司的业务，投资及待有股权，超过 100 家公司，其中又以小型刚创业的生物科技、能源、高科技类公司为主。

但是小赫伯特·爱伦是靠他在娱乐界购并计划所享有的高知名度，才得以成为媒体瞩目的焦点。他最有名的一个案子，就是 1982 年哥伦比亚影业出售予可口可乐公司一案，这个案子为爱伦公司赚进 40 万美金，亦代表着小赫伯特在不顾他父亲、叔叔的劝告，达成个人功业的成果，而小赫伯特早在十年前就已买下该公司大笔股份。自从那个案子以后，爱伦公司又完成了 74 亿美金的松下购并 MCA，以及 48 亿美金的哥伦比亚影业出售给新力公司等大型购并案。

1993 年 6 月 29 日，伟恩、贝拉德、史耐德与法兰克·白翁迪及维康的执行副总汤姆·杜里在爱伦公司的餐厅共进早餐。这场两小时的面谈是史耐德所安排的聚会，主要用意是要让“百事达”及维康的主管更了解对方；但是一向擅长居中穿针引线的史耐德，对这个案子的如意算盘却没打对，他最后并没有赚进原先想要的顾问费。

两个星期后，史耐德在一年一度的爱伦公司会议上，再度为伟恩及维康的人马安排了另一场聚会。爱伦公司会议向以能广邀娱乐界、产业界、法人投资界的大亨与会而闻名业界，那次的会议共有 150 位业界巨子出席，共度为期五天的休闲兼同业合纵连横的假日，会议中的休闲活动则包括高尔夫

球、网球、飞碟、激流泛舟萨门溪等精彩运动。这是全家出动的活动，会议由爱伦当东道主，小孩子则有保姆在一旁照顾。出席的嘉宾包括：TCI 的执行长约翰·马隆，时代一华纳的董事长盖瑞·列文，迪士尼董事长麦可·艾斯纳等等。能收到爱伦公司邀请函的人士，表示其在娱乐界已属首屈一指的成功业者。

此会议主要在“太阳谷”景色壮丽的山区度假中心及附近的屋舍内举行，整个会议是经过精心策划的，所有的活动皆在主办单位的巧心安排下，让法人投资界人士得有机会与企业家同欢共乐，比方四人一组的高尔夫球赛，一定会有法人投资人士与企业总裁分配在同一组。不过会议还预留了充裕的时间让与会者有机会充分交谈，因而种下以后彼此合作的机缘。会议中还会安排一些特定的与会人士在现场举行说明会。这一年是伟恩第三次参加“太阳谷”会议，他和贝拉德已排定要在现场好好为“百事达”宣传一番。那时他们才刚举行过股东会，共和影业及史派林公司的投资案已着手开始进行，所以与会的来宾，正是伟恩他们对外说明“百事达”进行企业转型的最佳听众。

伟恩和贝拉德这对来自罗德岱堡的双镰客，果然在说明会上虏获了大家的心。他们在说明会上的精彩表现，使得原本不相信“百事达”的人转而支持伟恩他们，而原来就相信“百事达”的股票投资人，则为自己的远见禁不住沾沾自喜。

那次会议，史耐德在白翁迪抵达的第一天，就紧抓住后者说：“伟恩和贝拉德很想和雷德史东碰个面。”白翁迪本来就很想跟“百事达”进行企业合并，所以他也认为，那次会议是介绍雷德史东给伟恩他们认识的好机会。白翁迪说：“我一直很喜欢‘百事达’，也觉得与‘百事达’合并比与派拉蒙合并更好。‘百事达’是个很成功的企业，成长潜力比派拉蒙还大，而且更能掌握。”

当时雷德史东已经花了好多年的时间，想购并派拉蒙，但是派拉蒙娱乐公司的董事长马丁·戴维斯并无意与其他人谈公司购并一事，以致雷德史东买下他所钟爱制片公司的美梦，无法如愿实现。雷德史东与派拉蒙的谈判是在太阳谷会议举行前宣告破裂，白翁迪觉得，此时正是向雷德史东推荐另一个新购并案的大好良机。

在爱伦专属屋舍的后阳台上，伟恩及白翁迪等一干人共进午餐，席间伟恩和贝拉德对雷德史东及白翁迪提出两家公司的合并计划，史耐德则在一旁作陪，借机跟双方找话题，免得场面太冷场。白翁迪说：“雷德史东和伟恩及贝拉德一点都不熟，而且对影带出租业也不是很有信心。不过那次午餐，大家都聊得很开心。”

午餐前，伟恩跟白翁迪说：“雷德史东似乎不是很活跃，他大多都隐居在波士顿。”

白翁迪回答：“你在开玩笑吧！雷德史东大部分时间都住在纽约，他每天都来办公室。”

伟恩听了说道：“欧，这样啊。”伟恩知道雷德史东持有“维康”的经营权，但是不知道他对公司业务的参与程度，这也是伟恩的职业生涯中，少数几桩他误算的事件之一。白翁迪说：“我一直觉得，伟恩觉得雷德史东过着近似隐居的生活，没有积极参与公司营运，大概只是虚名董事长。但是雷德史东是亲自参与公司营运的。在那次会议之前，伟恩并没有见过雷德史东，所以我想，伟恩心里大概把雷德史东想成一个坐在摇椅上，腿上盖着毛毯的

老人。”

7月27日，白翁迪，杜里及尼尔·布劳再次与伟恩及贝拉德碰面，商讨彼此合作的可能性，从MTV及音乐零售店的交叉营销活动，到百事达及《表演时段》合作事宜等。几个星期后的八月，“百事达”的董事齐聚巴黎，考察“维京一百事达”超级影带出租店，稍后并于布里斯托饭店聚会，伟恩则在会议上提出百事达与维康的合作计划，乃至最后双方合并的可能性。董事们批准伟恩继续与“维康”进行合作及合并。

因为雷德史东对派拉蒙一案仍不死心，所以“百事达”与维康间刚萌芽的合作关系，遂遭搁置的命运。维康及派拉蒙七月时中断的谈判，后来又开始继续进行。

1993年9月12日星期日，双方拟定好一份合并协定，雷德史东终于赢得他多年来梦寐以求的目标。但在媒体不断的炮轰声中，雷德史东宣布，他将和戴维斯一起合作，恢复过往辉煌的史绩，携手经营派拉蒙旗下的其他公司，包括主题公园、出版事业等。白翁迪在谈到雷德史东之所以一心一意要拿下派拉蒙时说道：“派拉蒙是雷德史东一辈子的梦想，对华纳兄弟公司，雷德史东就不会有同样的热情。只有派拉蒙才是雷德史东的理想所系，不是任何一家电影公司。

但是雷德史东雀跃的情绪，并未能持续太久。维康及派拉蒙的合并方针一敲定，如同已向其他娱乐业及媒体宣战。派拉蒙现在成了大家竞逐的对象，维康一出标，很快地QVC董事长巴利·迪雷亦加入这场购并战。维康宣布购并派拉蒙一案，最后造成三位娱乐业巨子的去职：戴维斯、迪雷及惠善佳。当这个案子一年多后尘埃落定时，只有雷德史东还保住董事长的位置。

合并案

9月20日，当伟恩罗德岱堡办公室樱桃木书桌上的私人电话响起时，他想也不用想就知道是谁打来的电话。伟恩想，一定是雷德史东阵营的人打来的电话，想看看伟恩他们对于派拉蒙合并案是否能助上一臂之力。几个小时前，家庭购物频道公司QVC的董事长迪雷才刚刚宣布，将以95亿美金竞标派拉蒙。

事实上，打电话来的是“史密斯·巴尼·席尔森公司”的董事长兼总裁罗伯特·格林海；史密斯·巴尼·席尔森公司是雷德史东购并派拉蒙一案的顾问公司。几个月前，格林海放弃自己在摩根史但利公司第二把交椅的职位，加入史密斯·巴尼。格林海是作风强悍的交易专家，他洞悉到派拉蒙一案未来将有一番激战。格林海的想法果然没错，维康正在寻找合适的合伙人，一起竞标购并派拉蒙。伟恩是不是有兴趣？

维康一派拉蒙的合并案，使得大家纷纷臆测还有那些公司可能加入这场竞标大战。巨额的股票成交量提供了廉价的现金，而派拉蒙无数的资产及没有负债的资产负债表，这些皆是它吸引买主介入的诱因。连电话公司在内，几乎所有想搭上资讯高速公路列车的重要媒体公司及好莱坞公司，都想分派拉蒙合并案这块大饼。几天后，华尔街及各大媒体所传出的可能竞标对象，已包括媒体巨子泰德·透纳，家庭购物频道大王巴利·迪雷及百事达娱乐公司等可能的人选。

“维康一派拉蒙”合并案的消息让“百事达”的一干主管：贝拉德、总顾问汤姆·霍金斯、发展部副总裁汤姆·拜耳以及美林集团的顾问詹姆斯·梅

森颇为意外；梅森当时正忙着共和影业及史派林公司合并案最后的结尾工作。对当时的“百事达”而言，派拉蒙一案是“百事达”完成企业转型的很好机会，贝拉德和伟恩花了很长的时间讨论，贝拉德觉得这是个很好的案子，他希望用“百事达”的股票来进行，但是伟恩否决掉贝拉德的建议。他们还需要一位合伙人和他们一起进行伟恩告诉贝拉德：“史第夫，如果我们没找到一个有很多现金的合伙人，我绝对不会介入这场购并战。”星期五，伟恩提醒贝拉德把派拉蒙一案暂停不管。伟恩觉得这个案子太大了，他不是很喜欢。

但如果由另一家公司主导，并一起合伙进行派拉蒙购并案，这又另当别论了。正当贝拉德走进伟恩的办公室，建议伟恩打电话给“维康”或迪雷时，格林海刚好打电话来。白翁迪也在线上，和格林海一起提出两家公司共同参与派拉蒙一案的可能性。

伟恩还没准备好要答应维康所提出的计划。在小赫伯特·爱伦的建议下，伟恩致电迪雷。和雷德史东一样，派拉蒙对迪雷的意义，并不仅止是一家电影制片公司而已。派拉蒙是迪雷拓展个人事业领域的踏脚石，有了派拉蒙，迪雷就会多出电影及电视图书馆，让他有机会成立新的有线电视或是第五个电视网。同时这也是迪雷在 1984 年被戴维斯自派拉蒙扫地出门后，对戴维斯报一箭之仇的机会，即使在当上福斯公司董事长多年后，迪雷这份心头旧恨仍萦绕不去，促使他奋发成为全美第四大的电视网。迪雷在 1992 年离开福斯公司，并于该年年底出资 2500 万美金买下 QVC 家庭购物频道。

1992 年迪雷提出 QVC 购并案之前，曾拜访过维康，征询雷德史东对该案的意见。当时雷德史东一心一意只想拿下派拉蒙，所以对别的计划案都没啥兴趣。而迪雷在一简短的谈话中告诉伟恩，已经和“自由媒体公司”及“康卡斯公司”合伙，所以“百事达”要加入是没机会了。几个月后，迪雷同样又拒绝了一次，而迪雷这着错棋，也使得雷德史东最后终于赢得这场购并大战。

由于迪雷无意合作，伟恩便把目标转向维康。接下来那几天，罗德岱堡及纽约之间的电话线简直差点烧断，伟恩，贝拉德以及他们美林集团的顾问梅森、路易斯，透过电话和雷德史东、维康的总顾问飞利浦·达门及维康的史密斯·巴尼顾问公司顾问格林海及列维特，共商对策，伟恩他们亦很快地搭乘 GI，火速飞往纽约，以继续双方的会谈。

接下来的一个星期，伟恩和贝拉德和维康谈出如下的合并案：百事达以六亿美金买下维康有 5% 股利的特别股股票。“百事达”买下这些股票后，再将其转换成一股 70 块美金不具投票权的维康普通股股票。这个价钱比当时维康的股票成交价，高出许多。白翁迪说：“我当时的想法是，伟恩和贝拉德要什么时候进行这个案子。他们已下定决心，要介入派拉蒙购并案。”

和贝拉德谈定合约细节的达门回忆道，伟恩他们那种积极进取，不多废话，快刀斩乱麻的行事作风，和其他想参与“派拉蒙”一案的电话公司一比，后者显得过于迟疑，且行事亦太官僚。

9 月 29 日星期三，“百事达”的董事齐集纽约，共同商讨维康投资案，“百事达”从这个投资案所得的好处相当诱人：包括派拉蒙的电影图书馆，维康有线电视业务，MTV 及 Nickeloden 都是双方合资经营的标的，其中 MTV 及 Nickeloden 的业务更与“百事达”的音乐零售店及“发现地带”，配合得刚刚好。这个投资案可以把百事达更深入的推进好莱坞，同时让百事达更具

娱乐王国的资格。但是分析师们则怀疑“百事达”进行此投资案的意图，并批评“百事达”拿大多现金去追逐一没有具体成果的投资案。

但在当时伟恩只把这六亿美金，当做未来发展的第一步。除了可能的合资计划及公开对外宣布的好处外，伟恩在一开始就看出其他的商机。其中一个可能是，如果维康拿下派拉蒙，他可能可以说服雷德史东放弃旗下五个主题公园，以做为重新谈“百事达”合并案的交换条件。如此一来，伟恩就可大力发展自己的主题公园计划案。或是他们可交换一些电视或电台等财产。

但是没过多久，情势又起变化，9月底，维康控告有线电视巨擘电传视讯公司及QVC关系企业触犯反托拉斯法案，借以阻止QVC竞标购并派拉蒙。

10月21日，迪雷亲自出马反击维康，宣布将以一股80美金，买下派拉蒙51%的股份，并控告派拉蒙及其部分董事拒绝考虑QVC稍早所提出的购并案，该官司并指控“维康协助并唆使派拉蒙做出违反信用责任之行为”。这场官司打得没完没了，因为“维康”提出的控告，QVC都提出反控，而且两造的所有行为反应，产业及财经媒体皆大幅刊载。自80年代以来，维康及QVC间的购并争夺战，是近十几年间最激烈的巨额股票买卖案。

在此期间，伟恩已成为维康的董事，而维康及“百事达”的主管亦开始开会讨论合资及其他计划案，如共同推动MTV及音乐零售的行销合作，并想出利用新近合并的共和影业及史派林公司的方案。在与维康阵营的成员（不管是格林海、白翁迪或雷德史东）讨论可行方案的同时，伟恩都鼓励维康要继续进行派拉蒙购并案。反正这不是伟恩的战争，他已得到他所需要的，现在一切静待情势演变。

但是双方沟通得越多，伟恩越来越明白雷德史东需要更多的现金。对雷德史东而言，派拉蒙已是让他焦头烂额的案子，而且战线越拉越长，他们常要开会拟出迎战策略，又处于劣势。

12月初，派拉蒙购并案日趋白热化，QVC把一股价钱拉高到90美金，维康则是85块美金，灰头土脸的维康工作小组——白翁迪，达门、格林海及列维特某天晚上齐集雷德史东的办公室，讨论下一步该怎么做。他们一致认为维康和派拉蒙合并后，公司业务一定会很强，绝对比派拉蒙跟QVC合并的效果还要好。但是这场购并战已经演变成谁能付最多的现金谁就赢得派拉蒙，维康还能多付多少价钱买下派拉蒙？在获得进一步结论之前，雷德史东坚持他们应该问问合伙人的意见。

12月9日晚上，维康的工作小组成员齐聚雷德史东在卡利饭店的寓所，这间房子俯览纽约的中央公园，景观优美。同时到场的还有电话通信大厂NYNEX的主管比尔·佛格森，佛烈德·萨勒诺，以及伟恩与贝拉德。

NYNEX的主管显出迟疑的态度。对他们而言，派拉蒙购并案的价钱越来越高，当时NYNEX已遭纽约立法委员及消费者团体的炮轰，后者担心电话用户原来所投入的12亿投资，已不如原先预期那么有价值。佛格森说：“到目前为止，你们的决定我们都赞成，但是我们已经没钱再投资这个购并案了。不管你不要提高投标金额，我们都会搁置此案。”

接下来伟恩开口说话了，他用那种教练鼓励球员的语气说道：“这是一辈子千载难逢的好机会，现在我们都已经进行了这么久了，我觉得我们不应该放弃。如果真的要去做这个案子，我们应该确定大家都愿意才行。我们不可能每次都这样劳师动众。我们应该确定我们有意愿进行此案的事实，然后再倾全力推动此案。”

伟恩说：“我要‘百事达’及维康拟出一份无条件合并合约，合约条款则双方再议，但要快马加鞭进行这个合并案。对于所谓的无条件合并，我想做一清楚的说明：如果我们赢得派拉蒙购并案，‘百事达’和维康就合并，如果没有取得派拉蒙，我们还是要合并。”

娱乐业中再也没有一家像维康这种资产丰富的公司会愿意进行派拉蒙购并案。而除非透过两家公司合并，“百事达”绝对没有机会取得 MTV、Nickelodeon，或派拉蒙片厂、主题公园、出版公司或优秀的有线电视网《表演时段》这样的资源。如果他们能找到类似的资产，价码一定高得吓人。这是“百事达”一直所等待的良机。

12月18日，在曼哈顿“半岛酒店”二楼的私人餐室中，“百事达”及“维康”合并案内容终于揭晓。伟恩及雷德史东分坐椭圆桌的两边中间，他们的主管及顾问则坐在两旁，两边人马都仔细聆听伟恩的谈话，并喃喃点头同意。除了三个星期后的初步合约签订仪式外，未来的几个月中，这次的晚餐是双方唯一一次意见相同的聚会。

要命的合并案

伟恩很讨厌纽约，他不是讨厌这座城市或纽约居民，而是讨厌纽约拥挤的人群、脏乱、无效率，纽约居的不便，与他那荷兰裔所追求的秩序整洁无法相融。即使伟恩是搭自己的私人喷气机到纽约，又有私家轿车送他到曼哈顿，他仍无法忍受纽约那种计程车三排并行上下车载客，或送货卡车堵住重要路口的景象。但雷德史东就不满伟恩的说法，他反驳道：“纽约是个很棒的城市。”

伟恩回道，“好，我就让你知道我有多讨厌纽约，我甚至连说纽约这两个字都受不了。”

说到雷德史东，伟恩可真的碰到对手了。雷德史东是个个性强悍精明、受过良好教育的律师，可不是伟恩以前碰到的小型垃圾公司，照顾草坪、除虫、瓶装水，或影带出租连锁业者。即便是“百事达”和飞利浦，城市视讯、共和影业、史派林公司所进行的大型购并案的规模，也都无法与“百事达”、维康的合并案相比，而伟恩为了完成这个案子，不仅违反，甚至还打破自己的交易谈判原则。

圣诞节前夕，工作小组忙着订出合并案的合约内容。伟恩原本在雷德史东住处所提20亿美金的投资案，金额太高，最后修改成12.2亿，至于公司经营权的部分，则没什么好谈的，主要是因为雷德史东根本不谈这个问题。后来伟恩就在这点上饱受投资人及媒体攻击。伟恩这么告诉“百事达”主管及顾问：“我是想多争取一些A级股票，因为这样公司的股东才有投票权，但是雷德史东立场强硬，丝毫不肯通融。”

伟恩其实从来不曾了解雷德史东的态度，雷德史东也因此能够在持有“百事达”少数股份的情况下，享有“百事达”的经营权。伟恩说：“雷德史东的想法和我完全不同，他一定要持有51%的股份。但是这对我并不重要，因为只要一人得利，大家都会跟着有好处。”（雷德史东有投票权的A级股票，比“维康”的B级股票，多上涨了7%。）伟恩说：“雷德史东赚的钱比他的股东多，但是我们就不同，不管是公司主管或是股东，大家的获利都是一样。”事实上在与维康谈判时，伟恩坚持他的股份不具任何特别待遇，也不签订特殊的雇用合约。只有一项条款规定，伟恩及四位“百事达”的董事：

唐福林、麦尔克、贝拉德及强森在出售或抵押其所持有的维康股票时，不受任何限制。

这个合并案还有一些问题。这些问题主要与保护“百事达”股东权益有关，伟恩和贝拉德都希望为股东们争取一些股票溢价，好在维康股价下滑时，得以保护“百事达”的股东。此外还要留一条退路，万一派拉蒙购并案成了，但是百事达及维康的合并案因故未果，则“百事达”还能持有18.5亿美金，这包括从九月以来，“百事达”投资在维康股票上的所有金额。但是雷德史东和白翁迪坚决反对。一心想进行“百事达公园”开发案的伟恩，希望一旦两家公司的合并案不成功，“维康”的股价又跌落一股55块美金时，派拉蒙的主题公园能让给“百事达”，以做为补偿条款。但是雷德史东也反对伟恩这项提议，因为他喜欢主题公园的经营构想。最后还是白翁迪及达门劝雷德史东同意伟恩的提议，让维康保留主题公园的转让权，两年内再买回一半的股份，伟恩则心想，雷德史东最后一定得放弃主题公园，因为维康进行派拉蒙购并案后，将会负债累累，已无力以现金或股票买回主题公园。

伟恩及雷德史东两阵营的谈判，常常因故中断。雷德史东说：“在我们的谈判过程中，从头到尾，伟恩都一直是很强悍的谈判对手，任何细节都下放过。”但是伟恩的说法就有点不同：“我觉得维康公司的人比我们还强悍，或许他们自己不觉得，但是我的感觉是如此。”伟恩第一次表演他的拿手绝活时，谈判到一半，态度有礼，语带歉意地表示，他很遗憾谈不成这个案子，然后就走了出去时，维康的谈判代表都吓呆了。结果在整个谈判的过程中，伟恩总共中途离开六次，有的时候是因为碰到僵局，有的时候则是一种谈判伎俩。

但是随着谈判不断地进行，伟恩中途离席的诡计，便成了一些局内人口中的笑话。有一次，伟恩穿起又黑又长的皮外套，跟达门握了握手，告诉对方显然他们双方无法就此案达成协议。伟恩冷静他说道：“祝你们好运，这真的是一次很棒的谈判经验。我现在要赶回佛罗里达，很可惜我们没办法达成共识，如果成功的话，这会是个很好的合并案的。”

伟恩离开后，达门回到自己的房间，格林海和列维特正在等他。然后他们开始窃笑，因为他们才不相信这个案子真的完了，这只不过是伟恩的谈判伎俩。事实上，伟恩真的回到佛罗里达，谈判在几天后才继续进行。有一次伟恩又中途退出谈判，有些与会者发誓：伟恩的GI升空后只在纽约上空绕了几圈，然后又在纽约降落。几个小时后，伟恩又打电话过来，说因为晚上有饭局，所以回来纽约了，又说对合并案他想到另一可行的方案。又有一次，伟恩和贝拉德就只是换个饭店而已。

圣诞节前两天，“史密斯巴尼公司”的董事长格林海宣布双方谈判破裂，还是双方第二把交椅的主管——贝拉德及白翁迪，以及其他投资银行家们努力斡旋，才保住这个案子。白翁迪知道贝拉德对这个案子还是颇有兴趣，只是对合并案的条款紧咬不放。后来他俩各自回去向伟恩及雷德史东报告，新年前夕，伟恩再度跟美林集团的梅森讨论起这个案子。讨论的重点主要摆在这两家公司各自所拥有的庞大业务，以及双方如何相互配合上。对伟恩而言，他觉得这已足够让他再度去推动这个合并案。

虽然“频道租片”的科技还要好几年才会趋于成熟，但是它所带来的威胁，却一直压抑“百事达”的股票表现。伟恩说：“我们并不担心公司成长的问题，而是担心股东无法接受公司不会再有过去那样增值实力的事实。”

意味着伟恩所持有的“百事达”1600万股的股票，以后不会再出现过往那样的增值空间。“百事达”的股价成长会渐趋平稳。对一个以赚钱论成败的人来说，现在是伟恩见好就收，迎向下一个挑战的时候了。

1月4日，双方恢复谈判。谈判结果是：当维康的股票达一定的成交量时，维康就会分出额外的股票给“百事达”，但得在合并案满一年之后才可施行。这个协议可让维康的股票有一年的喘息空间，在分出更多股票之前，让股票能正常发展，恢复其应有的水准。伟恩说：“我们比较在意的是股票下跌时的保障，对于股价如何上扬，就比较不在意。”美林的顾问们一再向“百事达”的主管保证，维康的股票跌破36块美金（该合并案所设定的底线）的可能性非常低。但后来这个不可能的假设却变成事实。

在经过数天不眠不休的开会讨论，反复斟酌合约所有议题，包括背景研究到股票价值等其他条款，最后，此合并案终于接近提付两家董事会决议的阶段。就在雷德史东和白翁迪要对董事会提出本案的前一天，伟恩又丢下个炸弹，他说，“公司合并后，我不会留下来。我是企业家型的老板，我下会去为一家大公司卖命。雷德史东你站到我的立场想一想，你不可能为我效命，我也不可能为你效命，更别说我要去当法兰克的手下。”

雷德史东和白翁迪听了都惊讶得说不出话来，他们需要伟恩在公司转型期间，继续待在公司。虽然贝拉德已逐渐接管“百事达”的营运，但是他们还是需要伟恩坐镇“百事达”。起码对华尔街而言，伟恩的续留具有相当重大的意义。雷德史东试着要说服伟恩留下来，他说：“可是伟恩，你以前跟我说你会给我两年的时间。”

“没错，我是说过这样的话，不过那是以前，现在已经不需要了，因为史第夫会留下来。”雷德史东还是一再地想让伟恩回心转意，他说：“我不明白你为什么不肯留下来。你一定知道两家公司合并后，前途一片看好。对未来，你也是期待颇深，但是你却不肯为我效命。”

你为什么不肯和我们一起大展宏图呢？”

“换成你是我，你愿意为我效命吗？”

“不愿意！”雷德史东回答。

“所以说啊！”

雷德史东现在回想道：“伟恩的角色是担任董事会的副董事长。我告诉伟恩，你在公司，可以发挥的空间还很大。但是基本上他不想屈居别人之下。”最后，伟恩同意，公司合并后，起码再留半年，但最长不超过一年。伟恩表示，他从来都没想过要担任维康的高级主管。他说：“我喜欢的是开创企业。”之后，伟恩继续担任董事一职，并享有提名另外两位董事的权力，但是实际的角色分派，还是要等到派拉蒙定案后再做进一步安排，但是有一件事已经很明显——推翻原来维康提出，维康及派拉蒙合并后，原派拉蒙董事长马丁·戴维斯担任两家公司合并后总裁一案——马丁·戴维斯得出局。

1月7日，“百事达”董事会成员齐聚丽晶卡尔顿饭店，以避免群集半岛饭店外的大批媒体记者。该董事会于下午四点开始，董事们仔细地询问梅森及其他顾问对股票价值、预测值，及合并案种种数据计算的内容，他们所听到的是，这是维康与“百事达”的合并案，不管派拉蒙案成不成功，维康与“百事达”都要合并，因悬而未决的派拉蒙案而导致股价低档徘徊的维康股票，以后一定会反弹。伟恩和其他“百事达”的股东都同意，要将他们所持有的22%股票，对维康与“百事达”合并案，悉数投出赞成票。

伟恩当时已确认这会是一很棒的合并案，因为他认为维康的股价应高出当时市价有一段距离，这个总价 84 亿美金的案子，价格算很合理，如果派拉蒙一案成功，那就更好了。既然维康的股价会快速回升，这个合并案的总价将会窜升到 100 亿美金，甚至更高，这个合并案是以一股 31 块美金计价，仅次于“百事达”全盛时期的巅峰股价。

此时，“百事达”的人事更动已透出一些蛛丝蚂迹：在与雷德史东及白翁迪电话告知华尔街各机构时，伟恩只简短他说了几句话，其他大都是贝拉德处理商机方面的问题。伟恩已了却他的任务，签下这纸合并案的合约。但是原本应该是结束的情节，最后却变成只是另一个故事的开始。

股东激烈反对

搭飞机回家途中，“百事达”的主管开玩笑他说，搞不好他们一回到公司，就有人要跟他们打官司。他们确信这是一个很棒的合并案，但是一定备受外界争议，因为这是一个公司互换股票的合并案，当时维康的股价还摇摇摆摆的，事实上，几天后，他们就接到四个控告案，但是伟恩跟其他人都压根儿都没想到，他们后来会碰到这么激烈的风暴。星期五晚上在罗德岱堡喷气机中心举行的记者招待会，只是整个风暴的序幕。伟恩在记者会上笑道：“我们把笨蛋留在纽约了。”

他这么告诉记者：“这绝对是一家大公司，‘百事达’股东最后会持有‘百事达—维康’合并后 62% 的股份，如果成功的取得派拉蒙，‘百事达’股东将持有三家公司合并后 52% 的股份。”

他提醒记者，他们会出售“百事达”是：“为了一个 100 亿的合并案。我知道新闻稿上写的是 84 亿，但是那是现在的价值，因为维康受派拉蒙一案的影响，所以现在股价很低。我们的任务是要为股东创造利润，而我们已做到这点。即便我不会担任新公司的董事长，但这仍然是一个很棒的合并案。”

第二天早上，虽然有点疑虑，但基本上仍相当雀悦的伟恩及贝拉德，浏览了星期六《纽约时报》头版的报导，看完后，两人互相握手道贺。“维康—百事达”合并一案震惊华尔街，但是当时，“百事达—维康”合并案的优点，因大众对影带出租业持两极化的看法，而大打折扣，支持者相信“百事达”股东会取得股票溢价，反对者则认为维康会因为介入一个行机将过时的行业，导致股票下跌。

伟恩曾一再向分析师们保证，“百事达”对维康提高派拉蒙投标金额一事上，握有否决条款。在此同时，“维康”无投票权的股票，在合并案宣布之前，一股成交价是 41 块美金，但宣布后掉了 2.75 美元，因而降低了维康对派拉蒙的投标价值。市场的负面反应，吓坏了“百事达”、维康及派拉蒙等公司的主管及顾问。

回到罗德岱堡后，伟恩就面对愤怒的投资人对“百事达”的猛烈炮轰。“百事达”的电话线简直快烧掉了，打电话来询问的人又气又困惑，因为“百事达”和维康的合并案所获得的短期溢价真的太少了，得到的股票又没有投票权，而一旦派拉蒙购并案通过，“百事达”就得和维康一起变成一个债台高筑的娱乐业王国。当时担任“百事达”的财务执行长，并负责应付投资人愤怒的电话的葛瑞格·菲尔贝克说道：“我们都低估了市场对这整件事的反应。我们的投资人说：‘你们到底在搞什么，‘百事达’现在一切都很上轨道，

现金流量也很稳定，根本不用进行财务杠杆运用，既然如此，你们为什么还要跟一家跟派拉蒙合并后，会有 100 亿美金负债的公司合并呢？’”

一向支持“百事达”的分析师这回亦颇为不悦，“派恩韦伯公司”的分析师葛瑞格·比伯在出席拉斯维加斯一场消费性电子产品展时，听到“百事达”和维康合并的消息。他说道：“我第一个反应是，我不相信这个消息是真的。从两年前华尔街开始相信付费频道及频道租片会让影带出租业三振出局后，‘百事达’好不容易才走出阴霾，重新出发。我实在不能相信伟恩他们会以远低于市价及公司实际价值的价钱，让公司跟维康合并。”

“雷登伯格暨萨尔曼公司”的分析师巴利·布莱恩在《纽约时报》上表示：“理解这个合并案有两种看法，一种是持卑鄙肮脏的观点，另一种神奇的观点。卑鄙肮脏的观点的是，认为伟恩出卖他的股东，好及时脱身。神奇的观点则是‘百事达’股票一股 30 块过高一尤其是在面临频道租片的威胁下，伟恩在恶运来临前，见好就收，保住生路。”布莱恩对此是采取比较正面的看法，伟恩趁“百事达”还是一个很赚钱的事业时，将“百事达”卖掉的做法，是一明智之举，伟恩已准备进行下一轮的事业挑战，正在找一个不用付出高额税负的大交易案，好让他能脱离“百事达”。此外贝拉德会继续留在“百事达”，负责管理公司，伟恩又持有维康的股份，这跟伟恩利用他在废弃物管理公司的股份来建立自己的下一个企业王国，是一样的道理。

随着派拉蒙购并战陷入胶着状态，维康股价持续下挫。伟恩因市场对两家公司合并持负面反应的失望情绪，已开始转趋担忧。后来，他打电话给雷德史东：“华尔街对此案有很多负面的反应。大家都说维康的股票会跌破一股 30 块。”雷德史东听了勃然大怒，他断然说道：“这绝对不可发生。”

维康的股票真的持续下挫，伟恩和其他“百事达”主管，尤其是乔治·强森，开始希望派拉蒙案不要成功。但 1 月 18 日，维康将派拉蒙的每股股票投标价拉高到 107 美金，于是维康的董事会及其顾问又在 2 月 1 日聚会，伟恩再次威胁说他会动用否决权否决维康提高投标金，伟恩说：“我觉得维康出价出得太高了。但是雷德史东是老一辈的人，他从小就在电影业这行长大，又一直经营电影院，他人生的梦想就是要取得派拉蒙。我的想法其实很简单，就是价钱太高，如此而已。”

为了对维康施压，逼其退出派拉蒙案，为“百事达”取得较优惠的条件，2 月 7 日在罗德岱堡与白翁迪开会时，伟恩甚至威胁要辞职。白翁迪就问贝拉德：“史第夫，你呢？”贝拉德这会真的进退两难了。在与维康谈判期间，贝拉德并没有签订雇用合约，因为他不想让别人批评说，他进行这个案子的目的是为了自己的好处。但是他曾经答应白翁迪他会留下来。现在他面临了信守承诺，或是背叛他效忠了 14 年的恩师，并牺牲掉成为全球最大娱乐公司高级主管的机会的痛苦抉择。贝拉德双手抱胸，简单地告诉白翁迪：“我也辞职。”

就在派拉蒙案投标期限到期那天，雷德史东、白翁迪、达门、及其他维康的主管在情人节那天晚上，在曼哈顿时髦的“21”俱乐部聚会，庆祝他们打了一场胜仗。维康最后以 100 亿投标金，辅以两年内维康股价如果没有上扬，维康会再放出更多股票的保证条件，赢得派拉蒙购并案。雷德史东并致电伟恩，表示他们已打赢这场购并战。

但是伟恩却没有心情庆祝。从他所收到的消息显示，维康的股票真的一蹶不振，而且派拉蒙案宣布后，一股更跌破 29 块。

华尔街的分析师及投资人也对“百事达”迅速做出回应，他们在愤怒不已之余，都把矛头直接指向伟恩，有位华尔街分析师说道：“这是伟恩事业生涯中最重要的一个案子，但是他现在还有什么退路呢？不管有没有维康，他素以做人的谈判大师的声名都已受到污损。”投资人要求维康给予百事达优惠的条件，或是取消两家公司合并的声浪，最后如排山倒海般席卷而来。

在跟维康进行合并案时，伟恩一直在两个痛苦的抉择间挣扎：让两家公司合并，努力确保公司股东及自己股票在今后数年间的价值；以及他自己内心真正想做的，继续留任“百事达”这家数十亿美金、享有高知名度的上市公司的总裁。他和他的管理团队以超出他们原先所预期的速度，在极短的时间内将“百事达”经营成一规模非常庞大的企业，所以他不知道自己是不是已经准备好要放弃这一切。他心中的“百事达公园”计划，在转由负债累累的维康经营后，很可能会遭到取消的命运，而他对旗下职业球队的策略，亦将遭到搁置。而所有过去所承诺的资源共用计划，也将石沉大海。

于是伟恩开始对雷德史东及白翁迪施压，要对方取消合并案，或是提高购并金额。

不愉快的合伙

伟恩及雷德史东间的紧张关系，因为雷德史东阵营对伟恩的忽视对待，变得更加恶化。3月初在巴黎的一场记者会上，贝拉德便提醒白翁迪要注意这个问题。在安排维康主管参访派拉蒙片厂的行程时，伟恩并不在邀请出席的名单上。而决定聘请新力电影娱乐公司的总裁强纳森·杜珍来负责监督维康一派拉蒙合并后的娱乐事业时，雷德史东和白翁迪都没想到要让伟恩一起讨论这件事，一直到要对外宣布这个消息时，才打电话告诉伟恩。贝拉德表示，伟恩很生气，他觉得雷德史东他们没把他当合伙人看待，而是以对待员工的态度对他，有如他是公司的中级主管，而不是合并后公司的副总裁。

面对两方阵营的激烈磨擦，贝拉德刚好被夹在中间，不知如何是好。华尔街及媒体愤怒的指责，主要都是直接冲着伟恩而来，贝拉德并没有受到太惨痛的攻击，而且贝拉德的谈判英名，也未在大家批判之中。身为合并案最大赢家的贝拉德，一直默默地在推动这个合并案，小心翼翼地维系与维康主管间的关熟。

外界的压力让大家都付出惨痛的代价。贝拉德的头发变得越来越白，而掉头发、体重减轻等现象，更是发生在其他“百事达”主管身上。在那段期间，“百事达大楼”顶楼的主管楼层的那股紧张气氛，几乎已到叫人无法忍受的地步。那种不稳定性，压得所有的人都快喘不过气，连基层员工也因而惶惶不安。除了因合并案所引发的不确定感外，许多的员工及主管都拥有“百事达”的股票认购权，所以都警戒地观察他们股票认购权的价值，会不会跟着“维康”股价下挫。

“百事达”五月份寄给股东的股东通知书，已比伟恩原先想寄出的内容，轻描淡写了许多。伟恩本来想在股东通知书中表示，“百事达”董事会不建议股东同意此合并案，但是最后只简单地写道“公司不保证”董事会会建议股东同意此合并案。

股东大会上，伟恩一再地避开“百事达—维康”合并案这个问题，但明确地表示不会以现在的价格完成这个案子。伟恩对股东们列出合并案的理由，他说道：“我们两家公司合并后的新公司，实力将更为加强，可推动更

多样的娱乐产品，举凡当今世界所有的媒体，都在我们的掌握之中。以合理的价格合并派拉蒙后，公司的规模将更为庞大。”伟恩强调，因为维康的股价下挫，所以合并的整个价值已跌掉 20 多亿美金，从原本的 84 亿美金，掉到只剩 63 亿美金左右，“百事达”股东拿到的维康股票，最后可能只值 23 块美金，足足比原来的 31 块美金，跌了八块钱。

但是到了夏天，维康的股价开始有了起色，部分要归功于《阿甘正传》这部电影的功劳。《阿甘正传》是根据温士敦·葛鲁姆的同名小说改编的电影，由汤姆·汉克饰演阿甘一角，剧中描述一位出生于阿拉巴马、有点智障，却遭到埋没的英雄人物——佛烈斯·阿甘传奇的一生。《阿甘正传》触动了美国人的内心，透过一个心地单纯，有着无比忠诚、爱心，靠着母亲隽语（人生就像一盒巧克力）来引导他度过人生重重挑战的男子的眼光，让他们重新检视了 60 及 70 年代这段纷扰岁月的历史。“阿甘”后来变成一个家喻户晓的人物，为雷德史东带来惊人的票房记录，已成为派拉蒙有史以来最卖座的一部电影（超过《法柜奇兵》），许多与“阿甘”有关的商品也因运而生，从帽子、T 恤，到根据片中虚构的“巴伯阿甘虾子公司”所出版的食谱都包括在内。而根据汤姆·克兰西的小说《迫切的危机》所拍的同名电影，亦稍稍恢复众人对派拉蒙未来发展的信心，并使得维康的股价出现反弹，从而增加了百事达—维康合并案成功的机会。

8 月初时，维康的股票已爬到 34 块附近，与 1 月时的 21.75 美元相比，已见大幅上扬。因此维康的主管坚持要让本合并案送付“百事达”股东投票表决，并明白地让百事达的律师们知道他们的立场——必要时他们会将此案提付德拉瓦法院，强制执行本案。最后是伟恩在董事会上坚定地建议维康及“百事达”的主管团队到全美进行巡回说明会，对大众推销这个合并案。十天的巡回说明会不管在体力上、心理上及情绪上，都是非常地繁重累人，叫人筋疲力竭。白翁迪说：“我不知道大众为什么会有那样的反应，在一半以上的说明会中，大家的敌意完全是冲着伟恩来的。”但是伟恩只是站稳自己的立场，告诉大家：“我相信这个合并案会成功，而且我也相信你们会因此案得到应有的回馈。要完成这个案子，真的不容易。”

1994 年 9 月 28 日，在合并案终止日的前一天，“百事达”在罗德岱堡举行最后一次的股东大会。稍早维康的股东已开过会，并批准此合并案，股东控告“百事达”的官司，已在股东大会举行的 15 天前，以 100 万美金达成和解。因为空白票以反对票计算，所以最后有 58% 的股东投票同意（玛蒂·惠善佳象征性地投下反对票）。当热泪盈眶的告别会终于结束，恭贺的来宾也一一离去后，伟恩回到他在“百事达大楼”顶楼的办公室。在走过种种奖章、篇篇细数“百事达”多年来的彪炳功绩以及他个人丰功伟绩的报导时，伟恩突然有一种奇怪的感觉，也让他这情绪高亢一天，划出一个嘎然而止的句号，伟恩告诉他的助理维拉利，他今天想早点回家。那天晚上和麦尔克及福林一起吃晚饭时，伟恩显得异常沉默，和平常的他不太一样。即便在麦尔克问伟恩接下来有什么计划时，伟恩也一副不确定的样子。伟恩所有的焦点及无限的精力，都一股脑儿地投入到“百事达”及职业球队上，而在伟恩的规划中，职业球队最后也都是要和“百事达”整合在一起的。老实说，伟恩真的不晓得自己下一步要怎么走。而现在要回答这个问题，也言之过早了些。

十二 百事达之后

横挂在两棵棕榈树间的布条写着：“致伟恩及玛蒂——感谢你们带给我们的美好回忆”。在这些字下面，则是“百事达娱乐公司”、“佛罗里达马林鱼队”、“佛罗里达豹队”、以及“迈阿密海豚队”的商标。这是 1995 年 5 月 13 日，伟恩·惠善佳已经在裘·罗比球场前野餐区站了一个多小时，忙着和“百事达”的员工，还有员工的先生、太太。父母、表兄弟姊妹、小孩等，一起拍照留念。这可是他们和佛罗里达名流合照的机会呢！伟恩除了在队旗、节目单上签名外，还和“马林鱼队”的吉祥人物“比利”一起摆姿势照相，并与无数的“百事达”员工握手道别。

舞台上，身穿热带印花衬衫的六人乐团正在演唱“海滩男孩”（Beach Boys）的歌曲，还有一些摇滚的经典曲子。一千多名左右的员工及他们的家人，围着野餐桌窜动，铺着淡蓝及白色桌巾的餐桌上堆着热狗、汉堡、烤肉、鸡肉等，而饮料供应站则提供无酒精类的饮料及酒，还有“蓝带”矿泉水。纪念簿则四处流传，上面写满了员工们的评语，大多是感谢公司提供免费棒球之夜的话，有的则是谈到自己的工作，有的则是对公司的建议。玛蒂则端着一盘玉米和鸡肉，坐在野餐桌旁，和大家一起聊天；伟恩则仍忙着在自己的照片上签名。最后，他们两人终于走上舞台。

“这几年来，我们度过了许多欢乐的时光。”伟恩这么告诉“百事达”的员工，并恭喜他们，因为他们是南佛罗里达最优秀的员工，他又说：“我们都知道，情况不断地在改变，但不管情势如何演变，我们仍然是一个快乐的大家庭。我爱大家，快乐的时光还未结束，大家后会有期。”然后，玛蒂接下麦克风，停顿了一下后说道：“伟恩所说的我都同意，但有一点我还要补充，你们不只是南佛罗里达最棒的员工，你们是世界最棒的员工。今天邀请大家来还有另一个原因，因为你们会帮我们的球队赢得今晚的比赛，祝大家有个愉快的夜晚。”

马林鱼队或许就是需要这种好运气，1995 年，马林鱼队在故乡所举行的每场比赛，每场都输，已经在裘·罗比球场连输了八场比赛。球队表现不佳，来看比赛的观众也就越来越少。但是今晚，天边贝壳般粉红光泽的落日余晖慢慢转灰，马林鱼队的充气飞船飘在空中，“百事达”的商标在记分板旁转动，一轮明月高挂球场上空，种种景物构成一幅美丽的夜景，伟恩坐在他面对一垒的包厢里，快乐地为大家在帽子及节目单上签名，今晚，马林鱼队一开始就领先，后来以八比二击败“科罗拉多洛矶队”，赢得全场观众的起立鼓掌，今晚对伟恩而言，是个美好的开始，也是一个完美的句号。

* * *

新气象

“百事达大楼”内部很快便出现不同的景象。搬家工人及建筑工人们忙着重新安排新公司的楼层配置，新的权力架构亦隐然浮现。因为“百事达”已经不是一家独立的上市公司，所以其财务部门便遭到缩编，连同公关部一并搬到低一点的楼层，毕竟在一更大型的上市公司里，这两个部门的功能已较先前有局限。几个月内，六楼已改成“伟恩控股公司”暂时的公司所在地，等附近兴建中的办公大楼盖好后，“伟恩控股公司”会去租下该大楼的三层楼当办公室。

但是“百事达”的改变绝非仅止于楼层配置的变更而已。“百事达”与维康达成合并协议之前，曾历经一段很长的痛苦过渡期，所以贝拉德也因而较能摆脱伟恩在他心里所造成的阴影。两家公司合并后，伟恩只参加过一次“百事达”的主管会议。一开始，他和贝拉德还常常一起商量事情，但后来这样的情形也越来越少，时间也越来越短。几个星期后，伟恩每天只花几个小时在“百事达”的公事上，到后来甚至连半个小时都不到。

贝拉德力图主导“百事达”，显现自己的行事风格和作风，他的速度之快，连一些熟悉内情的人都颇觉意外。贝拉德一接掌“百事达”后一项重要措施，就是在 12 月时，封杀掉恩师伟恩最心爱的案子——“百事达公园”计划案。到 1995 年春天，贝拉德已解决掉或更动了几个“百事达”先前所进行的交易案，经营方向也有所改变。到了 2 月，贝拉德停止“百事达”与 IBM 合作的“新叶娱乐公司”的（New Leaf）合资案，这个合资案原本是两

家公司合作生产点播 CD，但是该产品在商业上根本和现有体系不合，所以只得作罢。几个星期后，“百事达”与“维京超级音乐专卖店”间不稳定的合伙关系，亦告终结。

伟恩不赞同“百事达”经营策略的态度，在3月份维康于“百事达”总公司举行董事会会议时，可明显看出。那天伟恩虽出席该董事会会议，但是进行“百事达”的营运报告时，他就离开会议现场。维康的总裁白翁迪表示：“简单来说，这是贝拉德表现的机会，也是贝拉德希望的。他希望有机会能独当一面经营一家大企业。贝拉德对伟恩的态度很敏感，他并不希望让伟恩觉得为难，不过有一段时间，他们真的不太跟对方交谈，即便后来彼此有沟通，但谈的也是百事达以外的其他事情。”

“百事达”与维康合并后，伟恩和贝拉德间的关系亦受到影响。伟恩说：“我们俩的关系和以前不大一样了，因为我现在不太有机会看到史第夫，以前他一天要来我办公室找我六次，现在他拿起电话后，我的是白翁迪，不是我。”（私底下伟恩有时会说，一开始时，他和史第夫的关系变得很奇怪，史第夫态度变得有点很了不得的样子。）

贝拉德在谈到他们俩人间的关系时说道：“现在和以前大不相同了。现在我不会每天都看到伟恩，和他讨论公司的种种。但是我还是会跟他报告公司的状况，而且在很多事业里，我们两人仍是合伙人的关系，所以我们还是共同参与很多事情，只是现在不像以前那么密切，我现在没有像以前一样，每天都和伟恩一起出差了。”虽然贝拉德一心想在“百事达”的经营上，展现出自己的领导风格，但是贝拉德也为此付出相当的代价。虽然贝拉德的私生活因为他的事业发展而受到重创，但是他也成为全世界属一属二娱乐公司的最高阶主管。贝拉德说：“我吃了很多苦，经历了很多事，也常常当吃力不讨好的调停人。但是如果再来一次，我还是会这么做，而我是为了伟恩才会付出这么多。如果伟恩需要一个肾脏，我会捐出来，即使是现在，我对伟恩的感情也没有改变。以后我们两人会变怎么样？我还是在‘百事达’，伟恩则要开拓新的生活，但是这并不会改变我对他的感情。”

当新的“维康”开始努力向下扎根时，华尔街的反应渐趋和缓，伟恩亦开始恢复其谈判高手的声誉。维康的股票则越来越见起色——“百事达”与维康的合并掩盖了“百事达”潜藏的缺点。精确的时机掌握，再次让伟恩打了一场漂亮的胜仗。“百事达”最大的投资法人“国家之路研究”的赖瑞·哈维堤说：“现在来看，伟恩的决定并没有错。如果说伟恩哪里有错的话，只能说短期的作法并不正确。因为从现在来看，‘百事达’的投资人绝对会因维康与‘百事达’的合并而得利，这点是毫无疑问的。如果“百事达”，现在是独立的公司，它的股票一定会重挫。伟恩将‘百事达’卖给维康的价钱还不算太差，但是透过此合并案，伟恩取得维康的所有权。维康是家很有活力的公司，比较有实力承受音乐零售业的不景气；再者五年、十年后，‘百事达’绝不能再以影带出租业为主业，因为那时资讯高速公路将已面世，影带出租业就没有空间了。”

或许伟恩最大的优点就是知道何时对一个行业罢手，当然有一部分也是因为贝拉德在旁劝谏所致。管理27亿资金，并于1992年开始购买“百事达”股票的“联合资本公司”投资经理伦道·哈斯表示：“伟恩是属企业家型的经营者，他喜欢创业，他是谈判、进行交易的高手，不是会死心蹋地爱上自己事业的人。这也是他值得赞扬的优点。他之所以会成功，是因为他不会永

远持有一项事业。他会参与公司的经营，创造出惊人的成果、资产。伟恩共建立过两家资产超过几十亿美金的大企业，他不是那种花 50 年去经营一项事业的人，他不是经理人。他会在几年内就让一家公司达到 39—50% 的增长速度，然后再去想公司以后要怎么走。” 哈斯总结伟恩成功的秘诀：“伟恩喜欢经营那些市场零碎，没有明显业界龙头的产业，他会先从这些家庭式经营者手中抢下市场，等伟恩介入这个行业后，该行业就会呈现快速的成长，并达到相当的经济规模。他尤其喜欢经营服务业。” 而将这套经营策略应用到新的行业，将是伟恩面临的的下一个挑战。

新的职业运动

对现在的伟恩而言，他压根没想到“退休”这回事。玛蒂说：“我实在无法想像伟恩不工作会是什么样子。他是自我驱策型的人，”小伟恩说，他爸爸以后应该会花更多时间和家人在一起，尤其是小伟恩两个小孩，也就是伟恩的小孙子，还有伟恩其他几个已成人的孩子：潘蜜拉、雷及史考特。（但是伟恩的生活步调其实并没有多大的改变，就在超级杯过后几天，伟恩和贝拉德一大早就赶搭早上五点的飞机，参加维康的董事会会议。伟恩的助理维勒利·依克尔则表示，伟恩的行程还是像以前一样，每天都排得满满的，搞不好比以前经营“百事达”时还忙，因为伟恩现在还要找寻新的事业机会。）小伟恩说，伟恩现在的工作干劲，跟他 1962 年买下他第一部垃圾卡车时并没两样，“成交的兴奋刺激，永远是推动我爸爸不断向前的最大动力。”小伟恩说道。

事实上，这也是为什么尽管伟恩手边已经有三支职业球队要忙（佛罗里达马林鱼队，佛罗里达豹队，迈阿密海豚队），伟恩还在寻找新的目标。尽管身为职业球队的老板常能吸引大众的注意力，但是就伟恩的标准而言，职业球队只能算是中等规模的事业经营。这三支球队和裘·罗比球场加起来总共价值约为 2.5 亿美金。

伟恩与媒体间的蜜月期已经结束，他把职业球队当生意经营的态度常常招来媒体的批评，但是他并不会因此就改变自己在大众面前的作风。伟恩说：“该怎么做就怎么做，我是不会改变立场的。我不是说我做的就是对的，但是我只是做我自己所相信的事情。每年都有一些球队老板在赔钱，跟我们经营冰上曲棍球队一样赔钱，但是他们不在乎。他们希望他们的球队赢球，我也希望我的球队赢球，对我而言，其实是可以兼顾赢球和赚钱这两个目标的，只是我们要把职业球队当做生意来经营。”但是，几乎经营所有事业都很成功的伟恩，却发现职业球队的经营和别的行业是大不相同的。

伟恩的第一要务，就是扼止“豹队”的亏损持续恶化下去。“豹队”这支冰上曲棍球队的财务难题，对一个每件事都赚进几百万美金的人来说，是相当令人失望的结果。伟恩买下豹队特许权时，他还没找到球队举行比赛的球场。由于和迈阿密球场签下一纸条件相当不利的合约，以致豹队一年大概损失 600 万美金，伟恩希望能为豹队找个新的比赛球场，好能给 NHL 一个明确的承诺，并截止该队的亏损。

伟恩的运动王国中，最耀眼的一颗星是迈阿密海豚队，而伟恩也下定决心要让迈阿密海豚队打进超级杯。迈阿密海豚队于 1995 年春季及夏季投下 1050 万美金，签下几位一流的球员，如防守球员史第夫·安德曼，强力边

锋爱利克·葛林等，伟恩他们的策略是：先从财务上大力支援迈阿密海豚队，好让他们有机会拿下超级杯的冠军。随着超级杯球季逐步逼近，伟恩说：“我们真的很想赢得超级杯的冠军。我们有一流的球员，所以今年我们夺标希望浓厚。”伟恩说，等“马林鱼队”准备就绪，他也会以同样的方式来培植这支球队，伟恩说：“等唐布朗斯基说马林鱼队已准备好放手一战时，我们就会花大钱去栽培这支球队，不管唐布朗斯基提什么建议，我们都会照做。”

同时，伟恩亦想将旗下不同球队的资源加以整合，交叉运用。比方，他们可以交叉行销的方式来促销，让持有海豚队季票的球迷，能以较低价格购买马林鱼队的门票。伟恩他们还讨论到提供球迷整套（包括三支球队）购票方案。为能拟出更多交叉促销方案，负责球队经营的几位主管（史麦力、托利及琼斯）都不定期地与罗陈一起开会，讨论可行的计划。

未来，伟恩仍将继续持有职业球队，并视其为珍贵的资产，同时再拟出新的营运方式，把他们当做企业来经营。伟恩承认，职业球队的投资报酬率，是无法与他过去所经营的其他事业相比的。以伟恩最喜爱的赚钱游戏来看，职业球队在这方面的表现，还不足以让伟恩全心投入其中。

新的选择

“百事达”与维康合并之前，就不断出现意图邀请伟恩参与经营新事业的信件、电话等，至此更如洪水般涌至。单单在1994年10月，“伟恩控股公司”就收到140件企划书，从主题公园案到新发明等，琳琅满目、多不胜数。该公司并有四名员工专责评估这些企划案。但是大多数的案子，都因规模大小、限制过多，而不受伟恩青睐。“伟恩控股公司”总裁罗陈表示：“真的要推动这些案子，其实并不容易。如果是十年或八年前，那时我们还在进行一些较小的计划案，要做这些小案子就比较可能。进行大案子和进行小案子所投入的时间其实是一样的。伟恩现在不想再做小案子了，他现在想做的，是公司营业额已达好几百万美金的案子。”

透过以前“老战友”的关系，伟恩亦得知一些新的计划案。福林说：“我知道我和伟恩还会一起进行新的事业。我们已经一起共事了25年，以后还是会继续合作下去。我计划在芝加哥进行一个冒险投资案，伟恩则计划在佛罗里达进行同样的案子，所以我们双方可以相互支援。”福林谈到双方之所以会共事合作的条件：“我们两人都喜欢做服务业，因为服务业没有产品，没有库存，可以在全美推动。另一方面，我们仍必须留心整个大环境的走向。娱乐业、媒体，电脑软件，程式设计等行业都具有相当大的发展机会，也是未来的主流事业。政府部门将朝私有化的方向发展，未来私人企业对监狱的管理，绝对比现在还有效率。学校也会朝私有化方向走。”福林个人相当喜欢私人兴学的计划。

除了服务业外，伟恩还有其他领域的计划案。但是伟恩选择的前提是，要不就要公司设在南佛罗里达，不然就是该公司总部要搬到南佛罗里达。而且新的计划案跟伟恩以前的事业必须有雷同之处，比方影带出租及垃圾集装箱出租都属出租业，而且公司规模及报酬率也很重要。伟恩经营事业的目标很单纯，也很简单——赚钱。任职于美林集团、同时亦是伟恩一辈子好友的恰克·路易斯说道：“伟恩喜欢高投资报酬率的事业。有些公司从别人的标准来看，已属投资报酬不错的事业，但是以伟恩所期待的水准来看，这样的投资报酬率还是不够，所以这些计划案还是遭伟恩所拒。”伟恩了解各行业

基本的运作原理，他不必知道一项事业的所有细节，比方经营“百事达”初期，伟恩有一次和分析师们开会时就提到，他根本不知道什么叫“股票保管单位（SKU，一种记录库存细节的方法）”。要达到伟恩所设定的投资报酬水准，公司规模是关键性因素。

虽然伟恩已不想进行 500 万美金的计划案，但是他觉得小型计划案的赚钱机会，比大型计划案还大。伟恩说，“我接了 30 通以上的电话，要我去当他们公司的总裁。但我现在不是在找一份工作，因为我并不需要一份工作。我们是想经营一项事业，而这项事业可以让我们不断扩大营业规模；我们就是以这样的方式来赚钱，这也是我们所要面对的挑战……。我并不需要更多的钱，我钱已经够多了，我的目标是‘赚，钱。人为什么会想爬山、因为有接受挑战的乐趣。

“经营事业和爬山道理是一样的，不同的是，如果你能让公司呈倍数增长，公司股票每年增长一倍，我告诉你，就会有许多人因而兴奋莫名，公司股东跟着笑口常开。你的邻居、亲戚也很开心。公司里面每个员工无不精神振奋，因为他们在我们公司工作，赚了大钱。所以他们每天都等不及地一大早赶来公司上班，没人要他们周末来上班，或是要他们留下来加班，是他们自己想这么做的；而‘百事达’也就是这么打拼出来的。我们的员工在‘百事达’工作两、三年所赚的钱，比他在别家公司作一辈子赚的还多。这就是我们激励员工的最大动力。”

不管伟恩选择那一家公司来经营，他经营事业的基本观念并无二致。伟恩相信服务是最重要的；他把公司的营运成果归功于公司主管，但是他也不喜欢别人邀功。他会在一定的权限内充分授权，也要求下属要能对结果负责。伟恩有自己的主张，可是他不会装腔作势。他的事业成长都是靠购并，不是以创业的方式来扩大市场占有率。他知道自己对整个企业的价值所在，而且都要求以股票及股票认购权来支付自己应得的薪资。

伟恩的利益和华尔街在某一部分是有交集的。伟恩说，“公司赚钱却没有回馈股东，这不算成功。有很多公司都是如此，营运状况很好，每年成长一点点，但公司股票并没有太大的成长。我不喜欢这样。我宁愿让公司成长到一定的规模，然后，有一批股东开心地跟着我们赚钱。我们现在就是要再找下一个目标，再创另一事业高峰。”伟恩下一个计划是他所熟悉的领域——垃圾处理业。

旧瓶装新酒

在历经几个月的搜索后，最后是因为伟恩一位朋友的关系，使得伟恩对他所熟悉的一项行业重燃经营的兴趣；伟恩开始朝个人第三家上市公司的目标迈进。伟恩想以废弃物管理公司及“百事达”初期的成长速度，来经营新的公司；他一直在找一家规模基础较小的公司来购并，然后再利用这家公司的股票，踏进其他三种或四种高利润服务业。

伟恩在这段搜寻期间，曾与一位早年经营垃圾处理业时所结识的老友麦克·迪葛鲁特有过接触：迪葛鲁特曾是北美第三大固态废弃物公司“雷德罗公司”的老板，并于 1990 年将公司转手他人。

1991 年，迪葛鲁特回到原来的行业，开了一家叫做“共和废弃物工业”的公司。这家“共和废弃物工业”位于亚特兰大，当地有其他几百家地区性固态废弃物公司一起和废弃物管理公司、“BFI”、“雷德罗公司”等几家大公

司，争食固态废弃物处理业这块大饼。因为有毒废弃物收集及处理方面的法令更迭频仍，往往使得公司股票遭到池鱼之殃，搞得垃圾处理业的老板也颇为不乐，有毒废弃物处理业状态也影响了迪葛鲁特公司的股票表现，并阻碍了公司的购并策略。迪葛鲁特说，他还得花好几年的时间，公司的营运才会上轨道，他还会把有毒废弃物处理方面的事业独立出来。因为迪葛鲁特住在百慕达，法令对于他在美国的停留天数有所限制，所以没办法密切监控公司的营运。于是伟恩暗暗地把上述情况记在心里。而伟恩心中越是反复思索，越发喜欢自己心里的构想。

两个月后，也就是4月底时，伟恩致电迪葛鲁特，知道迪葛鲁特最近将在5月4日到亚特兰大参加股东大会，并顺道到佛罗里达的拿波斯一趟，伟恩便邀请迪葛鲁特来访。同时，伟恩则跟他妹婿哈德森，开始讨论他第二阶段的构想。“共和废弃物工业”经过资产分配后，有将近4900万美金的营业额。如果哈德森把“哈德森废弃物公司”及其六家垃圾收集公司（总共约有6000万美金的营业额）卖给“共和废弃物工业”的话，伟恩他们马上就会有一家营业额达1.1亿美金的公司。哈德森觉得伟恩这个构想很不错，因为他可以从“共和废弃物工业”的股票，获得相当高的利润，而且等伟恩·惠善佳的名字一跟这家公司连在一起，哈德森的回收一定会更高。

1995年5月22日，“共和废弃物工业”宣布，伟恩及其合伙人将投资2700万美金到共和废弃物工业，以交换共和废弃物工业600万股的股票及另外1200万股的购股证。消息宣布后几天内，共和废弃物工业的股票就从原来的3.875美元，涨升到10美金一股。而伟恩还会再投入1325万美金到共和废弃物工业，麦尔克也会投下同样资金，以及“爱伦公司”将进行7000万美金的私人承销的利多消息——出笼后，共和废弃物工业的股票更在伟恩8月份完成此交易案前，急速窜升至一股26美金。共和废弃物工业的股票连涨了98次，创下惊人的溢价记录，也是投资人对伟恩的信心表现；伟恩后来成为共和废弃物工业的董事长兼执行长。

伟恩说：“媒体所有的标题都是写着：‘伟恩回到他的老本行——垃圾处理业’，但是这并不是我进行这个计划案的真正用意。

我真正的用意是要利用这家公司进行我的购并计划，再把触角伸向其他三、四种不同的产业，我们只是要找一家合适的公司来达到这样的目标。”伟恩相信“共和废弃物工业”就是一个正确的选择。“共和废弃物工业”有几项回收业方面的购并案还有问题待了，而且还有废弃物价钱浮动、库存过多等问题，此外还饱受有毒废弃物无法避免的债务问题所苦。迪葛鲁特已卖掉公司一些土地，有毒废弃物事业亦已进行资产分配。改组后的“共和废弃物工业”似乎已开始朝新的方向迈进，公司营收亦见改善。加上哈德森的公司，合并后的新企业一年将有1.1亿美金的营业额，没有债务（资产出售后的收益将用来偿还债务），银行有1.08亿美金的现金，公司税后盈余约有10%。伟恩说：“如果是要找一个能让我们进行购并的公司的话，资产清楚、没有负债、银行有现金、公司握有巨额股票及股东产权的‘共和废弃物工业’是一很好的选择。我们现在所要做的，并不只局限于废弃物处理业，我们开始让外界了解，这会是一家多角化经营的服务业公司。”

伟恩他们的第一要务，就是为公司取一个好名字，以充分反映出该公司未来经营的新方向。伟恩说：“如果要我取名的话，我可能会取‘多角化服务业公司’，不过这个名字实在一点都不吸引人。这个名字是不怎么响亮，

但却真正说出我们公司的业务内容。我们只想经营高获利的行业。”

其实，伟恩是在为他经营“百事达”之前设立的“美国服务业公司”铺路。不过，这次他不会再去碰那种有季节性淡旺季的行业，如照料草坪、除草等。他的目标是，让公司快速成长，透过对垃圾业及其他行业的购并，一年内就成长为年营业额五亿美金的公司。伟恩有兴趣的行业是家庭暨商业保全业，这个行业现在已经有几家大公司在经营，伟恩觉得该行业进行合并的时机已成熟。至于其他的计划，伟恩则三缄其口，一方面是因为这些计划案仍在评估阶段，“如果我们真要进入这些行业，一定会采出其不意的方式打得别人措手不及，我们不想让别人知道我们的动向。”有些公司要是知道他们在初期阶段居然被视为服务业公司，一定会颇感意外。保全业会被伟恩当做服务业，是因为他们每个月收月费，而且保全设备除可安装、出租外，也可出售。

一向喜欢“单纯”从事某一种行业的华尔街，对伟恩他们的计划可能会有不利的反应，这虽令人沮丧，但伟恩愿意去承担。伟恩说，从制造业到健康医疗到餐厅等等，有各种形形色色不同的行业，要进行追踪评估，真的很难，所以他想从有关的行业着手。伟恩说：“我不是说这些行业一定得紧密地结合在一起，或是得整合起来，但是起码一定都要是服务业，只是运作方式不同。如果你是一位制造商，要你去经营餐厅就不是件容易的事，因为你摸不清楚顾客的想法；行业不同，思考逻辑就不同。”

伟恩他们是想同时经营好几个行业，而非仅限于一个行业，伟恩说：“这么说好了，假设我们现在是在废弃物处理业——进行了几次购并后，变成一家营业额 10 亿美金的公司。但是我们和其他的废弃物处理公司并无不同，市场上还有很多这样的公司，如此，我们如何能突显自己？但是如果我们同时经营五种不同的行业、每一种行业都有 10% 的增长，那么我们的公司绝对比单纯经营一种行业、年增长率 10% 的公司，还来得有意思。有些分析师可能会表示，‘我不喜欢这样的经营方式’，那也没关系，你不用采纳我们的意见。华尔街待久了，我们现在已知道，我们是没办法讨好每个人的。所以我们自己认为对的，就放手去做。”

公司股票的上扬（受到“伟恩效应”的影响）使得伟恩马上就要面临艰巨的挑战，因为大家无不对他寄予殷切的期盼。进行交易案的前两天，伟恩曾与迪葛鲁特讨论过此一影响，迪葛鲁特警告伟恩，他会面临很大的压力。伟恩说：“我说我知道，我以前就经历过这样的压力，知道滋味如何，但是经营公司是靠大家群策群力的。”伟恩及其家人买下 400 万股的股票（加上购股证）。公司的主管及其他员工也有机会买下公司的股票及购股证（股票一股是 3.875 美元，购股证一张平均 5 美金）等这个案子开始进行时，这些人的股票都已开始大幅增值。

购股证有两个目的，它不仅可作为未来的财务诱因，还可以作为公司持续资金投入的来源，用来支付公司购并别的公司所产生的债务。虽然有些股东并不喜欢购股证造成的稀释效果，但现金的投入已减轻了股东这层忧虑。

小伟恩也会和他老爸一起经营这项新事业，实现父子二人共同经营一家公司的愿望，伟恩曾对小伟恩没能和他长期一起在“百事达”工作感到遗憾。在他老爸其他公司工作过一段时间后，小伟恩在 1987 年（25 岁时）到“百事达”出任一影带出租店的副理，之后升上店经理、区经理，并于 1989 年担任董事长的行政助理。一年后，小伟恩离开“百事达”自行创业，开了一

家优酪冰淇淋连锁店。伟恩知道自己的儿子活在自己的阴影下，对他的反应会特别敏感，所以对小伟恩跑去开优酪连锁店，他虽表支持，但并不热衷，因为他觉得这个行业已经遭几家大公司掌控，发展空间有限。伟恩的看法果然没错，两年后，小伟恩退出这个竞争激烈的市场，亏损了200万美金后，于1992年卖掉他的连锁店。

小伟恩承认他因为“百事达”做人的成就，觉得无所适从。小伟恩说，“我不只要为自己成功，我还要我爸爸能以我为荣。但是我按自己的想法去做，却赔了很多钱。我爸爸一直不断地安慰我。他说：‘没关系，我们再想办法。你还年轻，路还要再走下去。你还可以经营别的行业，这不是大问题。’”小伟恩后来回到“伟恩控股公司”，到该企业的瓶装水公司工作。伟恩很称赞儿子协助他经营这家公司，并表示小伟恩经营优酪公司的经验，对他以后的事业生涯一定会有帮助。

伟恩表示，新公司用人绝对没有人可以靠裙带关系。伟恩说：“如果有朋友要来我的公司上班，我绝对不会循私。对我自己的小孩和亲戚，我反而会更严苛，因为我不希望公司其他的员工觉得我用人循私；所以很自然的，我对哈德森和小伟恩，可能会比对其他人还严格。”唯一对伟恩的新事业不会那么开心的就是班特拉克，但是后者对伟恩的这项选择并不意外。追踪“共和废弃物工业”的分析师们，已预估该公司未来两年的成长目标为五亿美金的年营业额，但伟恩则看得更远。他说：“我们会以更快的增长速度，达到这样的目标。如果公司的营业额从一亿美金增长到五亿美金，则增长额度是四亿美金，增长幅度是五倍，这就是我们要达到的目标，也是推动我们向前的动力。”

面对未来的事业挑战，伟恩是没什么时间可到澳洲沿岸钓马林鱼了，所以他钓大马林鱼的梦想，还得等上一段时间才能实现。虽然他并没真的钓到马林鱼，但是在事业上他已成就了两家大企业。钓鱼的人永远都等着下一次要钓一条最大的鱼，伟恩跟钓鱼的人一样，也永远都在等待这样的机会，希望有机会挑战另一次事业高峰。而这样的机会，可能正在对伟恩招手哩。

