

★中外商界巨子

实业家与冒险家的兴起之路



广州出版社  
Dian  
Shi  
Jing  
Jing

# 发迹 秘笈

每隔5至7年，社会财富就出现一次大转移。

机会均等，谋事在人，物竞天择，强者崛起。

★李嘉诚：

他每次都给对手留下了一条生路，因为他既想赚钱，又要赢得对方的感激和尊敬。

★霍英东：

为了博取巨利，要敢于冒险，一旦走上了冒险的道路，就得步伐稳健，力求必胜。

★洛克菲勒：

战乱投机，血拼争霸，他的财富还没有积累到把他从渺小中推出的地步，就平稀而散，向社会捐出数以亿计的财富。



## 中外商界巨子发迹秘笈

## 地产大王 李嘉诚

“他本来有多次机会，可以置对方于死地，但他都没有这样做，他每次都给对手留下了一条生路，因为他既想赚钱，又要赢得对方的感激和尊敬。”

他是贫贱中崛起的传奇人物，在香港社会举足轻重，堪称 20 世纪中国人中的商业英雄。

在香港，李嘉诚的的举手投足，是地产股市大小炒家密切追踪的对象。有人甚至说，在旺市时，他打个喷嚏，也会成为新闻。。

这不是没有原因的：李嘉诚位居香港首富，他所控制的公司市值达 1370 亿港元，占香港证券交易所全部上市股票的 13.52%。他的决策，自然对地产股市大局有着直接的影响力。而且，李氏极善于把握进出买卖的火候，他的投资举措，可作为观测市道变动的最佳参考。

## 童年生活颠沛流离

1928年7月29日，李嘉诚出生于广东省潮州城内一个书香世家里。

1939年6月，日寇侵占汕头。李嘉诚和父母一道背井离乡，开始了流浪生活。1940年，李嘉诚一家辗转来到香港。

太平洋战争的爆发，使已经萧条的香港更加残破不堪。李嘉诚的父亲为了一家的生计奔忙，劳累过度，不幸染上肺病。为了不让李嘉诚失学，父亲偷偷将自己的药钱节省下来，供李嘉诚读书，结果病越拖越重。李嘉诚至今还记得，自己每次去医院给父亲送饭，父亲不是抱怨太多、太好，就是将饭盒中仅有的一点青菜塞到李嘉诚的嘴里。

拖了两年，李父的病情终于不治。临终前，父亲把嘉诚叫到床前，用瘦骨嶙峋的双手抚摸着他的头，哽咽地说：

“阿诚，这个家全靠你了，你可要把它维持下去啊！”

李嘉诚已经哽咽得说不出话来，他只有紧握着父亲的双手，拼命地点头。

父亲死的那年，李嘉诚年满14岁，刚读完中学二年级。为了供养母亲和弟妹，他只好中途辍学，进了一家茶楼当跑堂。

李嘉诚在茶楼一干就是两年。那段日子，他“披星戴月上班去，万家灯火回家来，有说不出的辛苦，然而，就在他一天工作14个小时之后，他仍在夜间坚持自修中学课程。为了保证自己早晨上班万无一失，他准备了3个小闹钟同时叫醒自己。这个习惯，他一直保持至今。

17岁那年，他在一间塑料厂找到了做推销员的工作，开始了被香港人称之为“行街仔”的生涯。

厂里推销员一共有7个，都是年龄比他大经验比他丰富的人，但他的推销成绩，是除他之外的第一名的7倍！由于工作出色，18岁他就被提升为部门经理，一年又升为总经理。

这是李嘉诚走入社会后成功地迈出的第一步，他对自己的那段经历评价甚高：“那段经历使我真正懂得了该干什么。3年的推销工作所学到的。是我今天花10亿100亿也买不到的。”

蛟龙岂能久困于池中？他听到了内心深处要求独立创业出人头地的呼唤。

## 偷师赚来第一桶金

1950年，一条小溪边的几间破房子里，一个小伙子和几名穿得破破烂烂的工人跑进跑出忙碌着，破旧的房子，昏暗的灯光。倒是那块“长江塑胶厂”的牌子是崭新的。

这是李嘉诚靠7000港元的积蓄办起来的工厂，是他事业的起点。

创业伊始，资金少，人才缺，采购、设计、施工、推销，都是李嘉诚“一脚踢”。22岁的青年雄心万丈，他见头几批产品销路很好，便拼命地扩大生产，结果出现了产品积压、资金周转不灵的困境。

有几个夜晚，李嘉诚奔走于亲朋好友间，得到的都是冷漠的答复，原来订好协议的生意伙伴也变卦了。破产的威胁笼罩着他，据说他有一天晚上围着工厂转悠了大半夜，几次向河边走去；不管他是否想自杀，但其心境之痛苦可想而知。

经过多少个日夜的焦虑躁动，他终于冷静下来了。总结失败的教训，是因为操之过急，生产与销售没有配合好，没有建立自己的销售网。于是果断地收缩生产，派出得力的工人搞推销，自己亲自带着产品拜访了上百个代理商。多年后李嘉诚心有余悸亦不无自豪地说，“整顿”活动收效很大，有几个经销商支付了一些定金，终于使工厂渡过了危机，进入了稳步增长阶段。

然而，新的问题又出来了。李嘉诚敏锐地意识到：他所生产的塑胶产品，在国际市场上接近饱和。要想使自己的企业脱颖而出，必须实行“转轨”，创造出新的产品。这个念头紧紧缠绕着他，他为此绞尽脑汁。

一天深夜，李嘉诚像往常一样临睡前随手翻阅一些杂志。当他阅读到最新英文版《塑胶》杂志时，发现在不太引人注目的边角地方，刊登了一篇有关意大利一家公司利用塑胶原料设计制造的塑胶花，即将倾销欧美市场的消息。

李嘉诚立即意识到：这正是他一直在寻找的新产品，它具有行销全世界的魅力！

1957年的春天，李嘉诚满怀着希望，踏上了飞往意大利学习塑胶花制作技术的征程。

精明的李嘉诚深知生意人对一个刚面世的新产品的重视与保留程度，故此他不断地以购货商、推销员等身份，甚至不惜打短工，千方百计地搜集点点滴滴的有关资料，他不耻下问。和这个企业的技术工人交上了朋友。当他踏上回程飞机时，带着几箱样品、资料和满脑袋的技术要领。

不久，既便宜又逼真的塑胶花出厂了，这在当时的香港还是一个处于蠕动过程中的冷门。塑胶花很快覆盖了香港，各个商店都有了他的产品，普通的居民家中也都插上了几朵“长江”的塑胶花。

李嘉诚成功了。到1958年，他赚取了一生中第一个100万。

塑胶花打响后，立即引来众多的塑胶厂家模仿生产，然而李嘉诚加强技术的保密与更新，保持着自己的领先地位。50年代末，李嘉诚生产的塑胶花大量地销往欧美市场，年利润由数十万港币上升到1000多万港币。

到60年代初，香港塑胶花产量占世界总产量的80%，“长江”成为世界上最大的塑胶花生产基地，李嘉诚成了香港妇孺皆知的“塑胶花大王”。

## 决断杀入房地产

“阿明，我想去冒险。”

“啥险？”

“我要大干一场，做大生意，赚大钱！”

“这有啥不好？”

“我连老本都押上去了，失败了连饭都没得吃了。”

“我以为是啥，做生意不担风险能行？”

新婚之夜，李嘉诚便给妻子庄月明打了预防针。

1960年前后，李嘉诚以敏锐的目光洞察出塑胶花也并非久留之地。其实这也是一个简单的道理，凡是装饰品，日子久了就令人厌倦，欧美商人生产大量鲜花代替塑胶花的日子不会太远。做生意不仅在技巧上要善于变化，在经营方向上也要善于作战略转变。李嘉诚意识到，又到了大变动的时候了。

一天，李嘉诚独自驱车在郊外兜风，无意中看到建筑工人正在盖房子，他依稀还记得从前那是一块稻田。香港的发展真快啊——是啊，为什么没想到搞房地产呢？

香港不过是个弹丸之地，人口却与日俱增。50年代中，香港人口增加了近百万，无论是数量还是密集程度，都令这个岛屿的空间越来越显得狭小了。然而，香港的经济却在飞速发展。50年代末的香港正处在经济大变动的前夜，在国际贸易中赚得了第一桶金的众多的山寨厂急于扩大生产规模，要扩建厂房。特殊的社会环境使香港如同三四十年代的大上海一样，成为投资者的天堂、冒险家的乐园，三山五岳人士挟珠带玉纷至沓来。这一切，都使得香港尺土寸金。在可预见的未来，人口和经济的增长将使房地产的价格呈高速增长的趋势。

李嘉诚下车在草地上坐下来，调动大脑中的千军万马，反复地计算起来。最后，他做出了决断，这个决断把他引上了通向世界级富豪的道路。

进军房地产！

## 动乱年代人弃我取

1958年，李嘉诚第一次插足地产界，在香港岛北角投资兴建一幢12层的工业大厦。

1960年，他在柴湾再作第二幢工业大厦的投资。

这些仅属于初入市者投石探路。

1962年，港英当局公布了经过修改后的香港建筑条例。宣布将于1966年开始实施，条例规定，香港政府将垄断土地经营，实行高地价政策，土地经政府拍卖后才可使用或转让，拍卖时“价高者得”。那些拥有地皮的企业和祖传者，为了避免吃亏，都赶在1966年前建房。同时，银行也积极参与房地产投资，放宽建房信贷，各种海外资金亦纷纷杀入，因此出现了香港自第二次世界大战以来第一次房地产投资热。

这期间，应运而生一大批“孖展”客。“孖展”客是指那些赌博心理极强，专门从事买空卖空、以小搏大的经济投资者。他们专门用“孖展”方式进行短期性投机，比如说，手中只有10万元，却要做100万元生意，那不足的90万元就用地皮、楼宇向银行抵押借款。如果成功，就可以赚得几十万元。这种做法利润高、时间短，但风险很大，如果市道跌落，“孖展”客就毫无招架之力，只能乖乖地投降，宣布破产。

李嘉诚绝不作“孖展客”，投机非他所长，更非他所愿为。他不可能把自己从泥泞中滚打摸爬起来的数千万资金押在一副不可测的赌注上，他追求的是必胜，在众人熙熙攘攘炒得不亦乐乎的时候，他冷眼旁观。

随着局势的发展，香港房地产露出了它那大起大落的本色。由于银行对房地产的过量贷款及其他因素，1965年2月爆发了银行信用危机，在挤提狂潮中，数家银行倒闭，受此冲击，房地产价格暴跌，许多建筑公司、地产公司纷纷倒闭，从而产生了战后房地产第一次大危机。

危机延续到1967年，就在地产界喘息未定之时，1967年5月，由于受大陆“文化大革命”影响，香港爆发了反英抗暴事件，香港社会谣言四起，人心浮动，整个香港的地产处于有价无市状态，许多目光短浅的人，纷纷逃往北美和东南亚等地，把工厂、商店、住宅以极低廉的价格出售。

在这个人心浮动，百业萧条的大动荡岁月里，李嘉诚显示出他那超人一等的眼光和魄力。就在众人纷纷甩手的时候，他投入了。

他不动声色地把工厂利润和物业租金换成现金存放，并且通过不同渠道搜集有关信息，不紧不慢地挑选那些最急于将物业脱手、弃船而去的人士的地皮和旧楼，用现金以最低价格加以收购。然后，他有计划、有步骤地利用现金将购置的旧楼翻新出租、再用所得利润全部换取现金大量收购土地，并且采取各个击破、集中处理的方式，将土地以点带面，以面连片纵横交错地发展。

到70年代初，李嘉诚拥有的楼宇面积从1958年的12万平方英尺，发展到630万平方英尺，这就是他利用千载难遇的时刻“冒险的代价”！

## 股市巅峰公司上市

1971年6月，李嘉诚成立长江置业有限公司，走上了集中经营房地产的道路。

60年代末期，香港社会的动荡逐渐平息，居民们恢复了对香港前途的信心。进入70年代后，香港经济进入高速增长阶段。随着人们生活水平逐年提高，社会上小额的闲散资金也愈来愈多，当大部分上市公司频频告捷的时候，人们惊喜地发现投资股票比存款入银行更令人兴奋，于是社会上开始汹涌起一浪高过一浪的“要股票、不要钞票”的热潮，其狂热程度。比90年代初的上海、深圳股市有过之而无不及。

这种热潮，激起了李嘉诚对股份公司的强烈兴趣。

随着社会经济愈来愈集团化、规模化地发展，当传统的独资企业和合伙企业对大规模集中资金无能为力时，一种能够集中分散在千家万户中的点滴之财的股份公司便应运而生。

借助股份公司可以用较小的资金控制较大的资本，并且通过上市，把公司的经营置于大众的监督之下，公司的业绩和利润可以带来更多的投资，形成良性循环。

渴求资金的李嘉诚决定利用这种现代经营合作形式。

1972年11月1日，李嘉诚把握香港股市处于牛市巅峰期的机会，把长江实业（集团）有限公司挂牌上市。法定股本为2亿港元，实收资本是8400万港元，分为4200万股，每股2元，溢价1元。

在香港股市处于巅峰时期上市的“长江实业”，一出台就受到股民的宠爱。上市后24小时不到，股票就升值一倍多。认购量超过发行额的65.4倍，结果不得不用抽签的办法决定谁是买主。这在香港股市史上还是罕见的。

当时的香港股市越炒越热，人们发疯似地把所能集中到的资金投入日日见涨的股市中，许多房地产界的人士把物业低价卖出，用所得的现金去炒股。李嘉诚又一次显示了他对事物的远见卓识，他统率长江实业一边发行股票，一边用发行股票所吸纳的资金成批成批地收购那些低价出卖的物业。

1973年，香港股市恒生指数攀上了1700点的高峰，然而好景不长，在随之而来的时间里，世界经济袒露了它那神秘莫测的另一面。1973年中期，世界性的石油危机刮到了香港，香港股市顿时崩溃，跌去了市值7成以上，房地产亦因此受到影响。

李嘉诚继续低价收购物业，只买不卖，而是加以翻新出租。他的事业稳步增长。

## 拍卖场上擎天一指

当年，有一位新人行记者问旁边的人：“那个头发微秃，频频举手应价的中年人是谁？举一次手加 1000 万好像很平常似的！”

那是李嘉诚。当年“长江实业”刚上市时，仅属中等规模的地产公司，李嘉诚自然不太引人注目。当时一般人心目中的“地产强人”，是赵世曾公子。此公在 1973 年股灾中翻船后逐渐淡出，倒是不动声色的李嘉诚因其一系列大动作引起了世人的注意。

1973 年初，“长实”股票在英国伦敦挂牌上市，股民反映热烈。1973 年中，李嘉诚收购了观塘一座巨型商业大厦，每年租金收入 500 万港元。

1974 年 5 月，“长实”与加拿大帝国商业银行（CIBC）联合组成恰东财务有限公司；6 月，“长实”股票在加拿大温哥华挂牌上市，这是“长实”走向企业国际化多元化的重要起步。

1975 年，李嘉诚与 CIBC 合作购入北角赛西湖边一块面积为 86 万平方英尺的土地，李嘉诚将其建成高级住宅区。1 年后出售，盈利就达 1.3 亿港元，“长实”分得 6500 万港元。

1976 年，“长实”以 2.3 亿港元价格购入美资永高公司。

同年，又与人合资以 1.2 亿港元价格购入湾仔英美烟草公司旧址约 68000 平方英尺地皮，建房后脱手，“长实”分得利润 3700 万港元。

到 1976 年底为止，“长实”发行的股票达 1.1 亿多股，比上市初的 4200 万股增加近两倍，资产净值由 1.2 亿多港元增到 5.3 亿多港元。在短短的 4 年内，增幅达 4 倍多！

至此，李嘉诚的大名为地产股市界所熟知，行内人士为这位以火箭速度崛起的地产强人冠上了“超人李”的美称。

## 出奇制胜战败地王

李嘉诚又一次成功了！但这远未达到他的目标。在生活上，他为人谦和。然而在事业上，他骨子里很骄傲：要么不做，要么做第一。

还是在“长实”上市之初，在公司内研究地产经营策略的一次会议上，李嘉诚提出，“我们过去搞塑胶花能当第一，今天搞地产，也要争第一，要以超过‘置地’为目标。”

超过“置地”？简直在说梦话。公司许多职员嘴上不说，心里却在暗暗发笑。

“置地”的全称乃是香港置地有限公司。它是1889年由英国人创办的老牌地产公司。它的业务遍及亚洲太平洋各地，号称世界最大的地产商之一。在香港，它有“地产业王”之称。当年香港有句俗谚叫做“撼山易，撼置地难”，可见它在人们心目中的地位。

且不说“长实”上市时仅亿元多资金，就是它火箭般发展到1976年的时候，总资产也才近6亿元，相比“新世界”的10亿资产固然不如，与置地公司的80亿元资产更是没法比。要超过“置地”确实不是一般人能够想像的。

然而，李嘉诚自有他超人般的手段，一切仿佛都在按计划进行，一切都那么顺顺当当。1977年，李嘉诚等到了一个与置地较量的机会。

年初的一个清冷的早上，住在清水湾别墅里的李嘉诚，像平常一样以游泳来保持自己强健的体魄。

自从事业稳定后，李嘉诚逐渐养成了一个习惯——生活、工作两不相扰。用他自己的话说就是：

“我极少将工作上的事情带回家里，我总是尽量挤出时间使自己得到良好的休息。只有得到良好的休息，才会有充沛旺盛的精力去面对突如其来发生的各种事情。”

但是，这天早上，李嘉诚却无法使自己做到这一点。因为他在思索关于在香港中区地铁渣打站和金钟站上盖的兴建权投标的方案。

这块地皮位于香港中区最繁华的地段，是世界上最昂贵的地皮之一，在它上面建高层建筑出售的利润可想而知。自1977年1月14日香港地铁公司正式宣布公开接受招标竞投后，各地产公司及财团之间的竞争十分激烈，素有中区地头蛇之称的“置地”，自然参与投标，其志在必得之势昭然。

要想战胜这个“大块头”，夺得兴建权，用常规的方法是不够的。李嘉诚静静地仰卧在水面上，闭上眼睛认真地思索着、权衡着。根据部下收集到的信息，香港地铁公司与政府达成协议，地铁公司必须耗费近6亿港元现金用于购地。这是一笔巨额资金，地铁公司最需要的是通过兴建工程使现金尽快回流。看来，“长实”、“置地”等地产公司过去常用对楼宇只租不售的方式是不合地铁公司的胃口的。

应该变了！当李嘉诚慢悠悠地上岸来整治衣装时，这是萦绕在他大脑中的唯一念头。在当天上午“长实”的高层会议上，李嘉诚的设想被具体设计为这样一个方案：1.将两个地盘设计成一流的商业中心和写字楼相结合的商业大厦，建成后出售；2.为满足香港地铁公司急需现金的要求，长江实业主动提供现金做建筑费；3.商业大厦出售后分成时，打破平时各五成的常规，由地铁公司占51%，“长实”则占49%。

投标书秘密交了上去。当时参与投标的有30个财团，众人外弛内张，表

面上不动声色，内心着实紧张。舆论界则凭其惯性，一致看好“置地”，盛传它夺标呼声最高。

1977年4月5日，结果公布：“长实”中标，一时舆论大哗，各大报章纷纷报道李嘉诚一举击败香港“地产业王”“置地”的消息。众人一致认为，此举意义重大，是“长江实业扩张发展过程中的重要里程碑”，乃“华资地产崛起的新纪元”。

到1978年，“长实”拥有楼宇面积1500万平方英尺，一举超过“置地”。自1981年以来，“长实”单是地盘面积就有2900万平方英尺，除香港政府外，“长实”成了香港最大的土地拥有者。

## 蛇吞大象举世震惊

1978年初，李嘉诚把注意力集中在九龙仓股票上。

九龙仓是英资怡和财团的台柱之一，它拥有大批的码头、货仓和地皮。由于管理者固守只租不售的方式，导致集团公司资金流动缓慢，且收入极低，为使公司维持下去，便大量发行债券，公司负债累累，从而使股票市值贬低，1978年初，九龙仓股票每股市值只有13至14港元，而按照同一地区的官地成交价算，九龙仓股票每股实际价值应值50港元。

九龙仓当时的这种状况，以及其潜力深厚的经济基础。无法不让人“想入非非”。

李嘉诚开始不动声色地利用以分散户名暗购的方式，静静地吸纳大量九龙仓股票。不久，九龙仓股票开始狂升，由13.5元一路涨到46元。市面上开始流传有人将收购九龙仓的谣

九龙仓集团慌了手脚，一面部署反收购，在市面上吸纳股票，一面由母公司“怡和”向英资财团的大靠山——汇丰银行求援。

李嘉诚这时手中已握有20%的九龙仓股票，九龙仓集团手中的股票也不超过20%，一场血战之后胜利并非难事。然而，李嘉诚并不热衷于情绪化的对立，他的心中还瞄准了另一个更大的目标——“和黄”集团，他不愿和作为香港政府财政支柱的汇丰银行发生冲突。这时，他想到雄心勃勃的船王包玉刚。

1978年7月的某一天，在香港文化酒店的咖啡厅，李嘉诚和包玉刚进行了一次秘密会晤。这一天后来被人称为“统治香港百年的英资走向没落的纪念日”。

双方达成协议 李嘉诚把手中持有的1000多万股九龙仓股票全部转卖给包玉刚，包玉刚将在李嘉诚收购“和黄”时给以现金支持。

这场决定了两大英资财团命运的会晤只用了20分钟。

李嘉诚在这次转手中净赚5700万港元。随后，他把收购的目标转向了“和黄”集团。

“和黄”集团是由汇丰银行控制的综合性企业集团。它由老牌的英资公司和记企业与黄埔船坞公司合并而成，汇丰银行握有它的22.4%的股份。由于“和黄”内部经营不善、盈利欠佳，汇丰银行正暗中积极物色一个能够胜任的老板。

1979年1月25日，李嘉诚终于跃上了香港第一位华人大班的宝座。那天，天气清凉，阳光普照，一切如常：木帆船穿梭于大海轮之间，渡船接连运送市民上班，清晨的空气已混着汽车废气和工厂烟雾，绝大多数的市民不知道香港的华洋商业界限，即将在无形中消失！

香港最古老的英资机构之一——汇丰银行决定把该行拥有的和黄集团22.4%的控股权，售与李嘉诚。李以市价一半的价钱购得这些股权，而且还可以在两年内付款。更令人惊异的是，汇丰银行主席沈弼事前完全没有给其他人有角逐机会。

汇丰银行对李氏如此“优惠”是有原因的，第一，汇丰银行1973年购入9000万和记股份时，每股1元，现以7.1元一股售出，共获利时5.4亿港元，还不包括历年股息，如此不俗的利润是不能不让人心花怒放的。第二，汇丰银行售出全部普通股后，还留有大批优先股。汇丰银行老板们关心的并不是

华人洋人之分。而是他们挑中的人能否操纵“和记黄埔”这个庞然大物，在他们抛下包袱后还能给他们带来巨额红利。遍观香港商界，只有近年来以火箭速度升上来、笔笔大赚且又精通洋资企业运作的“超人李”，才配坐这个号称香港最大上市公司的第一把交椅。

李嘉诚以 6.9 亿港元的资金，买入了“和黄” 22.4% 的控股权，从而控制了比“长实”的市值还多 55 亿港元的庞然大物。这在当时舆论界引进了极大的轰动，报刊纷纷加以渲染性报道，他们为这次行动找到了最贴切的比喻：蛇吞大象。

对此，当时的“和黄”主席韦理斯以“无法理解”的语气加上了注脚。

“李嘉诚此举，等于用 2400 万美元做订金，而购得价值 10 多亿美元的资产。”

整个香港沸沸扬扬，其石破天惊的程度，令地产股市狂升不已。

收购“和黄”，是李嘉诚一生中最成功、最漂亮、最值得骄傲的一仗，它是使李嘉诚登上香港首富的至关重要的一步，其意义在“八三股灾”中表现得更加明显。

到 1980 年 11 月，“长江实业”通过各种渠道，终于吸纳了 40% 和黄股权。次年元旦，李嘉诚正式出任和记黄埔有限公司董事局主席。

1980 年 6 月，借助于李嘉诚一臂之力的包玉刚，成功地用 30 亿港元夺得价值 98 亿港元的九龙仓控股权。

从此香港商界成为华人的天下。

## 风云人物呼风唤雨

1980—1981年，是香港地产的巅峰时期。

李嘉诚把握当时的投机狂热时机，改变以往“只租不售”策略，将“长实”在1975—1979年地产疲弱时期购入的廉价物业大量售出。同时，将整座商业楼购入后拆散卖出，获得了巨额利润。

1980年8月13日，“长实”与“会德丰”组成一家联营公司，用10亿港币购入两幢大厦，5个月后又以22.3亿港元价格将它们卖给10家公司组成财团，仅此一项交易，“长实”就赚了3.5亿多港元的纯利。李嘉诚兴奋地说，这笔钱“赚到出乎意外”，“赚迟点都不行”，他曾公开一个业务秘密：购入两幢大厦时曾订有协议，18个月内不得转手，结果才5个月就转手了赚了好大一笔。他说价格之理想，上涨之迅速，超过了人的预料，他与合伙人只好推翻前议了，真是“银钱迫人来，躲都躲不开”。

在这两年时间，李嘉诚通过与其他经营地产的集团联合经营，承担了一系列大型项目，使“长实”的利润有了成倍增长。

1978年，“长实”除税后综合纯利是1.33亿港元。

1979年，“长实”纯利增至2.54亿港元。

1980年，“长实”纯利增至7.01亿港元。

1981年，“长实”纯利增至13.8亿港元。

3年内，长江实业的利润增幅超过了10倍，如此高强的盈利能力，在香港实业界是罕见的。

1981年3月，由香港电台(RTHK)和美国万国宝通银行联合举办香港“风云人物”选举，把“风云人物”桂冠戴到了李嘉诚头上。这次“风云人物”奖座由香港著名雕塑家文楼亲自制作，是一座青铜制品，外型是一个人体，有头部、四肢的轮廓，形似两手的部分是一对翅膀，象征着呼风唤雨、叱咤风云，十分形象地体现了李嘉诚在香港的地位。

## 八三股灾及时抽身

80年代初正是香港经济高速发展的阶段，地产和股市也空前高涨，正当某些财团和地产公司被地产热烧昏了头脑，不明就里地以三四千元一平方英尺的高价购买货仓和工业用地的时候，李嘉诚却看到了那不合情理的价格背后蕴藏的危机，从1980年开始，他一方面尽量减少甚至停止直接购入地皮，另一方面加速物业发展，尽快出售。

在1981年度长江实业的报告中，他发出了“本港地产深受世界经济衰退与高利息之长期影响，1982年将是本港地产业较为困难的一年”的警告，领导长江实业采取“更为审慎、宁缺勿滥”的方针，以确保公司在商战中“处于攻守自如之更为有利的地位”。

果然。到了1982年、世界经济衰退波及香港，地产业开始滑向低潮。“长江实业”由于“极为审慎地避去在地产最高峰时购入任何物业”，在地产市道崩溃以后仍有可观之业绩，1982年底纯利仍达5.25亿港元，这在地产已有价无市的当时的确是难能可贵。

对于几块大的地盘，长江实业也参加了竞投，但李嘉诚始终是有备而战，凡投地均有一个预算，超过限额便中断竞投，称为把住“预算限额”，决不感情用事。他曾饶有趣地说：“在拍卖地皮时，当叫价超过我心目中水平时，我不是在左手握右手、右手握左手，不再举手吗？”

衰退持续到1983年，又遭遇了中英双方关于香港问题的谈判，投资者信心受影响，地产股市一下子跌入了谷底，两年前高价出售的工业用地跌价达90%以上。

如此巨大的跌幅，令几乎所有的地产公司都受到冲击。李嘉诚旗下的地产公司也因为要履行前几年签字的合同而“走避不及”，不可避免地遭到了一些损失。

在这个悲观气氛弥漫的时刻，李嘉诚收购的和记黄埔起到了扭转乾坤的作用。“和记黄埔”由于执行了董事局主席李嘉诚的“保守及减缩”政策，在这期间不仅没有买地，反而及时地在地产市道急转而下之前将拥有的土地卖出，使该集团财政稳固，资金充足，在一片衰退气氛中利润稳步增长：1981年，“和黄”纯利达7.9亿港元，1982年，纯利增至9.49亿港元，在衰退的谷底1983年，纯利竟增至11.67亿港元！

1984年初，和黄董事局主席李嘉诚不顾和黄行政总裁李察信（英人）等人的反对，下令和记黄埔有限公司把近几年的赢利约20亿港元派息（向股东分红）。长江实业在这次大派息中，一次分得7亿元现金，当初买入9千万股“和黄”时，也不过用去6.39亿。

这7亿元现金，在1980年、1981年并不是一个多么大的数目，然而在普遍陷入泥沼的1984年初，犹如雪中送炭！“长江实业”及时地运用这笔现金，在地价低廉时大量地吸纳地盘，在上面营造楼宇。

这次市道大跌中，李嘉诚还有其他收获。在1981年、1982年地市高峰期，在“和记黄埔开发红磡船坞地皮时，港府要求和黄实补足地价28亿港元，李嘉诚自然不同意，双方展开了马拉松式的谈判，“和黄”代表表现了高度的技巧和耐性。随着衰退的到来，地价越跌越低，到1984年初，港府终于同意，“和黄”交足7亿港元就可以了！

1984年9月，中英双方在北京签署关于香港问题的《联合声明》。香港

人心渐趋稳定，恒生指数回升，地产业重新走向兴旺。

在此之前，李嘉诚公开宣布了“和黄”将投资 40 亿港元，在红磡船坞兴建大型住宅及商业小区，发展黄埔花园的庞大计划。计划兴建 94 幢商业大厦，11224 个住宅单位，工期 6 年。这个被当时惊叹为世界最大的住宅发展计划立即轰动了香港，如今工程已经结束，估计获利 60 亿港元。

在市道萧条的日子，李嘉诚却酝酿了如此庞大的计划。他把握机会的气魄和能力，令人叹为观止。

## 华人大亨魄力惊人

1984年8月，“和记黄埔”行政总裁李察信辞职，李嘉诚委任英国人马世民接任。

李嘉诚是香港华人大富豪中唯一一位大批使用西方人才的人，这是李嘉诚吸取西方管理文化并向海外扩张的桥梁。

70年代末的一天，为怡和集团推销冷气机的马世民与李嘉诚不期而遇，攀谈中，马世民自我评论说：“目前来说，我的经验和能力还有待于边干边学。但香港是这样，当你拿出真本事做生意时，你就会学得很快。”

李嘉诚对这句话印象深刻。当马世民后来自立门户，成立一家建筑服务公司时，李嘉诚于1984年透过“和黄”收购了他的公司，并聘任他为和黄董事总经理。

马世民果然不负所望。1985年初，负债累累的置地公司无力经营旗下的香港电灯公司，在马世民的提议下，李嘉诚动用“和黄”的29亿港元资金买下了“港灯”34%的股权。“港灯”是香港第二大电力公司，收益可靠，仅1989年，“港灯”即盈利18.85亿港元。

直到今天，马世民仍对李嘉诚在收购“港灯”过程中的举动称道不已。

“一共花了17个小时，而其中8个小时是花在研究建议方面。”

“李嘉诚综合中式和欧美经商方面的优点”，他说，“一如欧美商人，李嘉诚全面分析了收购目标，然后握一次手就落实了交易。这是东方式的经商方式，干脆利落。”

马世民又说：“李嘉诚进行交易时，不喜欢律师群集，没有律师在那里，会有更多的乐趣。”

马世民随即担任“港灯”董事局主席。当李嘉诚实施他一直埋藏在心中的向海外发展的梦想时，马世民又充当了远征西方的代表。

1986年9月，“和黄”以约6亿港元购入英国皮尔逊公司4.99%股权，这家公司全球性业务包括石油、传播业等，但因无意进一步合作，半年后又售出，转手获利1.2亿港元。同年12月3日，“和黄”透过与港灯各占50%的股权合组的子公司以约27亿港元购入加拿大赫斯基石油公司43%的股权。李嘉诚在“和黄”1987年年报中，为和黄制定了发展目标：“茁壮成长为一间基础广大而主要业务及控制权力中心仍牢固根植于香港的国际化集团”。其后购入英国大东电报局2.45%股，收购克拉夫石油公司21%的股权，都是这一策略的继续。

和记黄埔的市值，在香港仅次于印刷钞票的汇丰银行，它的辉煌业绩，正是李嘉诚揉合中国企业家精神和西方科学管理方法的结晶。

## 率领众富豪收购置地

中国人心中有着一种特殊的情结。到 1986 年，李嘉诚旗下已有四大上市公司：长江实业、和记黄埔、香港电灯及其分出的嘉宏国际，其市值占香港上市公司总市值的 13.7%，远远压倒正陷于债务困境中的“置地”。李嘉诚已跃居香港首富之位，数十年的梦想彻底实现了，然而，他心中总有一些缺憾。

1987 年中，当“新世界”的郑裕彤、恒基兆业的李兆基和中信公司的荣智健等巨头一起聚集在“长实”豪华的办公室时，李嘉诚心中的“缺憾”展露出来了：

把在债务中挣扎的置地公司彻底收购过来，证明华人资本无坚不摧的能力！

1987 年，香港股市“牛”气冲天，人们炒股票又炒得如痴如醉。李嘉诚、郑裕彤、李兆基、荣智健等巨头，决定利用当时的高市价，筹集巨额资金向“置地”下手。

以李嘉诚为首的华资财团，在吸纳了部分“置地”股票后，公开宣布：愿意以每股 17 港元的价格，全面收购置地，从而拉开了这场收购战的序幕。

可以想像“置地”及其母公司“怡和”的头头们是何等地慌张！他们表面摆出一副囤积居奇的样子，声称：“大门总是敞开的，问题在于价格”，背地里到处挪借资金组织反收购。

正当华资财团和怡和的两门凯瑟克家族讨价还价，争论不休的时候，爆发了世界性的股灾，双方谈判嘎然而止。

1987 年 10 月 19 日，港股暴跌 420 多点，被迫停市 4 日，10 月 26 日复市，大市继续下跌至 1100 多点，在市场一片愁云惨雾下，香港各业纷纷自顾不及，于是，华资财团的“收购战”暂时告一段落。

在这次大股灾中，李嘉诚再次显示了他的机警或者叫做幸运。股灾到来前夕，他旗下的公司发行新股，集资 100 亿港元，包销商在 10 月 19 日黑色星期五上午 9 时前，尚可引用“不可抗拒条款”退出供股计划，但香港股市在 10 时才开市，这个史无前例的供股计划因而顺利通过。当天晚上，传来了华尔街股市崩溃的消息，令包销商欲哭无泪。

这次股灾跌幅达 33%，香港股民普遍呈悲观失望情绪，领导着占市值 15% 上市公司的李嘉诚，非常焦虑，他与李兆基、郑裕彤合作，准备共同采取“救市对策”，以稳定股市局势，他已准备好私人及公司拟动用 15 亿至 20 亿港元现金，吸入四家上市公司股票。不久，随着世界金融市场形势的好转，香港股市终于渡过这一难关，保持了局面的稳定。

1988 年 3 月，华资财团重组攻势，再次进攻置地。

在华资财团即将收购置地的消息刺激下，置地股价升至 8.9 港元。

4 月 2 日，怡和财团通过其属怡策和文华东方发表联合声明发行新股，从而使怡策所持文华东方股权增至 41%，这是一招得力的反收购措施。

当晚，李嘉诚等人召开紧急会议，讨论应急措施。为防止置地摊薄华资财团手中股份，会议决定采取“快刀斩乱麻”的方式、尽快结束战斗。

5 月 4 日下午 6 时，香港股市收市以后，李嘉诚等华资巨头和怡和高层人员西门凯瑟克等进行谈判。

谈判尚未开始就已硝烟弥漫，众人的表情看来都是战士的表情。

李嘉诚开门见山：“西门凯瑟克先生，我们四家财团已经决定，以每股12元的价格，购买怡和手中25.3%的置地股权。”

“不可能，”老滑的怡和大班立即反击，“必须每股17元，这正是10月股灾前你们愿意支付的价钱。”

李嘉诚等人指出：按照商业惯例，只要收购方提出的价格高出对方市价的二至四成就可以生效，更何况现在提出的价格高出市价四成有余呢？

西门凯瑟克无言以对，但仍强硬地坚持17元一股的价格，会谈陷入了僵局。

最后李嘉诚抛出了“杀手锏”。他拿出事先拟好的一份文件，出示给对方，警告说：

“西门凯瑟克，我很遗憾地告诉你，如果今次再谈不拢，明天上午四大财团将宣布以每股12元的价格全面收购置地。”

怡和大班马上软了下来，他要求暂停召集手下紧急磋商。

不久，唯恐事态扩大的西门凯瑟克迫于华资财团的压力，决定用议价购入四大财团手中持有的置地股份，但规定华资财团7年内不得沾手怡和系股份。

5月6日，怡和耗费18.43亿港元购入四大华资财团手中的股份，这场本可能是有史以来最激烈的商场收购战，以四大华资财团净赚数亿元而告结束。

## 借助新兴富豪生财

1987年11月27日。香港官地拍卖场。已有两年未在此露面的李嘉诚，在股灾刚过人们惊魂未定的时候，又一次亲自出马。他一改平日沉默冷静的风范，脸上露出志在必得的微笑，成为全场瞩目的焦点。

九龙湾24.3万平方英尺的地皮，开价2亿港元，每口叫价500万港元，李嘉诚频频举手，跳价竞投，在20500万、21000万上连承两口。

“21500 百万。”拍卖场的另一角响起了一个嗡嗡的声音。李嘉诚回首一看，笑了：那是与自己曾几度合作的胡应湘，大嗓门胡应湘也正面带笑容注视着李嘉诚。

“3亿。”“擎天一指”一举，连跳八口。

“35500 百万。”胡应湘竟加大马力跟上。

拍卖场一阵骚动，李嘉诚委派副手到胡应湘座位前，一阵密语，胡不再交战，退出战团。

同一时间，郑裕彤等人相继加入。当叫价升至4亿港元时，全场哑然，这时叫价已高底价一倍，各方投资者出价相当审慎。

“49500 万！”李嘉诚的“擎天一指”是最后举起也是最后放下的。一声槌响，拍卖完成。

李嘉诚再次与不远处的胡应湘四目相对，彼此会心一笑，李嘉诚当时宣布：“此地是我和胡应湘先生联合所得。”

李嘉诚的长江实业和胡应湘的合和实业将在这块土地上兴建大型国际性商业展览馆。

进入80年代末、90年代初，李嘉诚加强了与港岛新兴财团的合作。1990年，李嘉诚以过30亿港元的资金，购买了香港诸如合和、爱美高、熊谷组、加怡等14家上市公司的可兑换债券。

作为金融工具，债券是一种保守的投资，买入债券的人，只享有收取利息的权利，却不能分享公司的利润，以李嘉诚的胃口，当然不会甘于收息度日。他购买的债券一大特色，是可以兑换为股票，它有1至3年的期限，期间李嘉诚若通过观察发现公司业务有可靠的增长，随时可行使兑换权，摇身一变成为股东。如果观察期内发现有什么不对劲的地方，大可以按兵不动。

胡应湘的合和实业由于承担了广东虎门沙角发电C厂、广深珠高速公路、广州环市公路及泰国架空铁路等大型工程的兴建合同，为香港众富豪一致看好，争扯他的衫尾。李嘉诚随即把投在合和债券兑换成股票。如今已由5亿升值近9亿，帐面溢利达3亿多港元，充分体现了可兑换债券的妙用。

在80年代初，李嘉诚曾自信地说：要购入一家公司的股权，就要做它的主席。然而，现在基业太庞大，若想像80年代初那样同时主持十几个大型项目，不是精力智力能够照应过来的了，利用有锐气的新兴富豪赚钱，乃是较省力的方式，从可换股债券入手，既稳健（有息可收）又进取（可兑换正股），真正体现了他的投资作风。

## 进军加拿大

“在太平洋上空的航班上，坐在阁下身边那位风尘仆仆的华人绅士可能正赶赴纽约或伦敦收购你的公司，由香港到雅加达，这些精明的华裔企业家近年来赚得盘满钵满，东南亚已再不能容纳这些非池中物的人物了。

“在这些名列世界富豪榜的亿万富豪中，58岁的李嘉诚是最具野心的收购者，他准备了20亿美元收购他认为是超值的西方公司……

“一位加拿大商务官对李嘉诚简直着了迷。他有一幅李氏肖像，挂在办事处内，此人提到李嘉诚便赞不绝口，说道：‘他是我心中的英雄人物！’

“这位商务官很希望李嘉诚投资魁北克省，哪怕是买下皇家山一座房子、一间纸厂还是一些餐厅连锁店，也非常欢迎。只要李氏肯投资，魁北克省便可以纳入他的业务帝国的版图，而且也可以吸引其他香港富豪仿效，这样在理论上便会为魁北克带来滚滚财源了。

西方权威财经杂志对李嘉诚所作的绘声绘色的描述是有充分的事实作根据的，除1986年李嘉诚购得英国大东电报局和克拉夫石油公司的部分股权外，李嘉诚借助与加拿大金融业熟稔的条件，把海外扩张重心放在加拿大。

1987年，李嘉诚私人与和黄、嘉宏两公司投资购入加拿大赫斯基石油公司43%的股权，1991年，又对赫斯基石油公司的股权进行增购，现已拥有95%的股权。在这95%的股权中，李嘉诚个人拥有46%，和黄与嘉宏共拥有49%，总投资额为80亿港元。

1988年，李嘉诚、李兆基、郑裕彤以及加拿大帝国银行属下的协平世博发展公司，以32亿港元投得1986年温哥华世界博览会会址一幅面积达204英亩的市区黄金地段，将在上面建筑加拿大规模最宏大的商业中心和豪华住宅群，预计在未来10至15年内完成。其中李嘉诚约占50%股份，另50%由其他公司分占。

当有记者问到他把大量的资金投在国外的時候，李嘉诚说：“根据投资学原理，不好把所有的鸡蛋放在一个篮子里。”

李嘉诚的公司正在向跨国公司发展。

## 超人自有超人术

是什么造就了李嘉诚的今天？这是人们颇感兴趣的问题。对此，李嘉诚的看法是：

“在 20 岁以前，事业上的成功百分之百是靠双手勤劳换来。20 岁至 30 岁之间，事业上已有些基础，那 10 年的成功，百分之十靠运气好，百分之九十仍是由勤力得来。之后，运气的比例渐渐提高，到现在，运气已差不多要占 3 至 4 成了。”

运气对于人来说均是均等的，唯有实力和智慧的人才能把握它。李嘉诚能在短短的 10 年内，以火箭般速度，把一个中小规模的地产公司，发展成为香港头号地产王国，有其超凡的经营智慧：

一、稳健中求发展，发展中求稳健这是李嘉诚自述的经营战略。有人曾把企业家分为两类：

1. 投机企业家：这类资本家多数没有专业知识，靠敏锐的赚钱“直觉”，肯冒风险、开市场而创业兴家。由于够勇气与胆识去“搏”所以财富累积速度及数额非常常理所可衡量。暴起暴跌是这类资本家的特色。

2. 技术企业家：这一类型的资本家多数学有专长，靠理性知识在商业竞争或经营效率上占有优势而创业兴家。稳打稳扎是这类企业家的特色，他们的动机不是利润的最大追求，而是公司成长、家族信誉等。

李嘉诚应当属于后者。投机冒险非他所长，更不为他所好。他总是稳步发展，谋定而后动，追求必胜。在 70 年代初李嘉诚开始经营地产时，他不忘塑胶生产，同时脚踏两只船。这样当地地产经营形势大好时，他可以把塑胶生产的利润调过去投入。当地产业形势不妙时，他因为有塑胶厂作后盾，可以承受风险考验。

进入 80 年代，尤其是“八三股灾”后，李嘉诚开始减少公司负债，90 年代初“长实”系几乎不欠大笔债款。不少评论者对此颇不以为然，以为李嘉诚“廉颇老矣”，锐气已夫，在他们眼中，做生意要善于借鸡生蛋，利用他人的钱来赚钱，追求不负债是缺乏进取的表现。他们不理解李嘉诚的良苦用心：长实集团身当香港第一财团之名，于整个大局干系颇重。一当经济危机来势过猛而手中没有巨额资金留存，就有可能导致股市跌落过度从而面临被侵蚀或收购的危险。这是一味乘股市起落而投机的孑展客所不可能理解的思虑。

二、人弃我取，只买不卖李嘉诚在历次股市地市高峰期都冷眼旁观，绝不投入，而一当市道跌入谷底时，总果断投入，大批收购廉价地皮，这些地皮，在市道回升以后为他带来了数倍甚至十几倍的利润。

“人弃我取”的道理人人都懂的，但是在“众人皆弃”的谷底，许多心思大动的地产商却拿不出起码的资金，原来他们早已在“众人皆取”之时因为投机而陷了进去。

这就更清楚李嘉诚采取稳健战略的妙用，在地市跌落之前或正当其时，李嘉诚总是筹集一大笔现金，静静地等待大跌，到时候择其最廉价的地皮而收购之。

在 1967 年、1973 年股灾中李嘉诚以极低廉的价格购数百万平方英尺的廉价地皮，在后来市道回升价格翻了多倍之后，李嘉诚一直握在手中，并不贪图其中巨利，只是加以兴建或翻新，出租出去。到 1980 年—1981 年地市

高峰期，它们的价格都上扬到原价的数十倍。

人称这叫做“只买不卖”的策略，这是建立在对香港地产业的发展的远见基础上的。香港地产业虽几经大起大落，但总趋势是飞速上升的。1970年的工业用地和非工业用地价格分别是1959年的10.5倍、23倍。而到了1979年—1980年，工业用地升到20年前的133.5倍，非工业地为20年前的42.5倍、住宅用地为20年前的87倍，由此可见“只买不卖”策略远比短期投机更能带来巨利！

到了80年代初地市高峰期，地皮价格狂升到一个估计10年内不再会有根本改变的地步，李嘉诚把储存了十数年的大批地皮批卖出去，而集中资金去发展高层建筑等。不作战略调整、仍固守其只租不卖策略的“置地”却在80年代陷入了困境。

三、兵不血刃，游刃有余在现代股份制经济中，企业之间的收购和反收购，吞并与反吞并都关系到巨额财富的得失。李嘉诚由于一系列的大型收购而使自己控制的资产急剧上升，他对“和黄”的蛇吞大象式的收购尤为他跃上香港首富宝座奠下基础。李嘉诚熟稔现代股份制运作形式，李嘉诚家族的160亿港元投入（不是其全部家产），控制着市值达1370亿港元的上市公司，其杠杆比例为1：8.2，这是借股份制和财团运作为我所用的成功典范。

然而李嘉诚财团进行的每一次收购行动，都本着一个合理的、冷静的、对股东有利的出发点去做，更不会因满足个人英雄主义而影响收购价格，因此每一次收购，都可说是兵不血刃，例如收购“永高”、“和黄”、“港灯”等，都是不须经过争斗和抢购的，1978年他曾希望收购“九仓”，1988年欲收购“置地”，都因为受到反收购而罢休。在他眼中，外交性谈判的妥协更能促成商业利益，两败俱伤或伤亡惨重的胜利都是他不愿接受的，他做事总是采取超人一等的姿态追求超凡利益。

1987年，李嘉诚决定以配售方式在伦敦出售101的股份，马世民知道“港灯”很快将公布特别出色的业绩报告，就建议他延期出售，以便卖个好价钱，但李氏却坚持立即出售，马世民曾回顾当年老板的想法：“这样做会留些好处给买家，将来再有配售时就会较顺利。”

创业难，守业亦难。已雄居香港首富10年的李嘉诚，对此有切身的体会。他曾对人说：

“从1950年到现在，不知不觉中已经过去40多年了，但是倘若下一秒钟有什么变化的话，我想我还是能勇于应付的，因为我时刻做好了迎接下一秒钟风暴来临的准备，这是我在人生、事业上的基本态度。”

## 登陆船王 ——包玉刚

年轻时，包玉刚是有名的“空手道”

大师——不出本钱借助银行，建立了世界性的商业船队。70年代末，为避过世界航运危机，他果断杀入地产，在与英资争夺九龙仓大战中，一夜之间拿出数十亿现金，宁多耗一亿务求必胜。这一战，是香港华商与英资财团正面交锋的第一次大胜仗，包玉刚表现的胆略与海派作风，至今犹为人称道不已。

日本东京。

豪华气派的五星级宾馆的一间客房，门口挂着“一号贵宾室”的牌子。从窗口往外看，整个东京都在脚下，在包玉刚身为世界头号船王的日子，他每年都要在此消磨几个月。

日本巨商刚刚来过了。他们盛情邀请包玉刚到酒吧和艺妓馆去，那是他们传统谈生意的地方，然而船王拒绝了，日本朋友带着遗憾和尊敬离去。

这种场面没有重复过多，因为航运界都知道，包船王是一位说一不二的人。

包玉刚也不大饮酒，除了与外国人酬酢，不得不在鸡尾酒会上喝口“社交酒”之外。他平时滴酒不沾，而且据说他一喝酒就面色通红。

汇丰银行80年代的大班沈粥，与香港华人大亨的关系相当密切。他决策下的汇丰贷款支持，是包玉刚在九龙仓收购战中最后能够获胜的原因之一。

“我喜欢与中国人做生意。”

“我可以这么讲，中国人做生意论尊严无可比拟，认了第二，没有人可以认第一，信誉方面，好得不能再好。”

九月的那个早晨，当意外地接到李嘉诚打来的电话时，60岁的包玉刚刚刚从游泳池里爬起来。

他围着一条浴巾，惬意地让已有些臃肿的身子仰躺在池边白色的沙滩椅上，眯着眼睛，漫不经心地看着被微风吹皱的池水泛起的层层涟漪。

老习惯了，每天早晨，他都要做早操，跳绳400次，然后游上半小时的泳，划水700下。几十年来，他从不间断地坚持着，即使出国旅行，在伦敦、东京或者纽约，不管旅途多么劳累，他也强迫自己按惯例锻炼。这样做的好处是明显的，已经是步入老年的人了，他仍然精力充沛，声如洪钟，健步如飞。

他爱水。他出生在浙江的一个滨海小城——宁波城里，从孩提时代起就与水结下了不解之缘。他喜欢听海水拍击船舷的声音，喜欢乘坐踏平万里波涛的大海船，喜欢那在惊涛骇浪中搏击的水手。

所以，小学一毕业，他便进了上海吴淞船舶学校读书。后来，由于抗日战争爆发，他未能读完大学，辗转浪迹于汉口、重庆等地。日本投降后，他回到上海，加入了金融界，做到了上海市银行副总经理。1949年，全家人迁往香港，他和父亲搞起了土特产进出口贸易。

无论生活怎样变动，他都没有忘记对那蔚蓝色的广阔无边的大海深深眷恋。因此，1955年，当父亲包兆龙同他商量开辟新的业务时，他对父亲说：“我们买船吧。”

父亲是个精明但思想老化的商人，他属意的是既能保值又能牟利的房地产。可是包玉刚对当时只能收收租金的房地产不感兴趣，他向父亲描绘了经

营航运业的远大前景，船是动产，赢利大又保险，有海就有船，航运业是一项范围极广的行业，牵涉到金融、经济、政治、科技、贸易，业务是全球性的，只要善于审时度势……

父亲被说服。当年秋季，包家以 70 万美金买来的“金安号”货轮下了水。

这是一艘大船，8200 吨。像一座小山。包玉刚第一天走上甲板，高兴极了，船员们等待新老板发布命令，或是通知开往什么地方运货。

包玉刚又让人出乎意料。他的“船王”之梦开始，并不是要“调度”这第一艘属于他的船，他毫不犹豫地把它全员租给了一家运输公司，稳收租金。事实上包氏肚里自有乾坤：自己不熟悉业务，不如先出租，而且收租金稳当，不冒价格涨落风险。同行则讥之为“门外汉”、“初出茅庐的傻瓜”。

傻的并不是包玉刚，而是这些鼠目寸光的老同行。1957 年，船运市价狂跌，许多船东难以为继，他却财源广进，取得了用户和银行家的信任支持，人们不得不承认，包氏的运气和眼光一流。

这个低潮过去之后，有人学他的样，开始用旧船长租，有的全员包租，他反而开起倒车来，新船出租，旧船自营，如意算盘是这样打的：新船人家出的租金高，旧船自己用，效果一样，还有，他不能全租，要自营一部分，一方面熟悉业务，价好还可能捞大钱，价跌也能从出租方面收入来补，最主要的，是包氏清醒地知道，自己的“船王”之梦不是开租赁公司可以实现的，不拥有自己庞大的海运王国，哪能称“船王”？

包氏虽然出身商家，但家底不过是小富而已，要实现他自己的宏伟目标，没有雄厚的资金作后盾，是不可能的，银行家出身的他很清楚。他知道他关键的战役就是要说服银行给他贷款买大吨位的新船。

## 包氏招牌：信誉！信誉！

那时的银行家，怕搞航运的人缠。

他们有他们的苦衷，一场风暴，哪一个航运老板能保险不成为鲁滨逊？如果真有这一天，银行家岂不欲哭无泪？

然而包玉刚知道舍此别无坦途，硬着头皮也要去缠上。他敲开了汇丰银行大门。

桑达士是汇丰负责贷款的高级职员，这个魁梧的英国人，站在包玉刚面前，有一种居高临下的气势，桑达士是剑桥毕业的硕士生，又当过兵，在汇丰干的日于不算短了，与中国人打交道不少。他有一个原则，贷款给中国人，没把握赚就不贷！

包玉刚单刀直入：“桑达士先生，希望你能贷给我 75 万英镑。”

桑达士问：“你用什么作保？”

“信用状。”

“信用状？”

“对。我有一个机会以数百万元买一艘 7200 吨船，船是日本造的，买到后，租给日本一家航运公司，那家公司将会同它的银行打招呼，开一张 75 万英镑的信用证给我，这笔款相当于 75 万英镑，够一年的租金。因此，希望你可以贷给我。”

谨慎的桑达士面对 40 出头的这个中国人的有备而来，感到了一种压力，然而金钱在握的气氛使他发出微微冷笑，“包先生，你莫不是在同一个小女孩说你会发财吧？”

包玉刚摸透了银行家的心理，10 年上海市立银行摸爬滚打可不是瞎混。“桑达士先生，信用状有了贷不贷？”包玉刚抓住桑达士的心。

“贷！只要你有信用状，我马上贷给你！”

包玉刚好像办成了一件大事，丢下同去的秘书就走了，似乎回家去取信用状呢。桑达士可不信邪，他的经验告诉他：你的船还没有买，就要人家租你的船，开一张信用状，作为年租金的保证书，这不等于是预先付款给你？可人家连你的船的影子还没见着，谁敢冒这样的险？桑达士对愣在一旁的秘书说：“你的老板头晕得很厉害！”

然而，高个子的谨慎的桑达士没隔几天就见到了包玉刚拿一张 75 万英镑的信用状，他疑惑不已。

包玉刚凭什么搞来了这张信用状？要知道 75 万英镑当时值 300 万美元，可不是开玩笑！在包玉刚看来这事简单极了。那天他别了桑达士，回家打点了一下行李，飞往东京。他对要租船的那家公司说，“我是来拿信用状的，我买的船还差一点，只要信用状一给，我不出 3 天马上把船给你们开来，信得过我就先给我吧。”

包玉刚心里是有底的。自己同这家公司洽谈以来一直取信于他们，而且以自己的为人豪爽和严谨赢得了他们的好感，再加上桑达士已亲口答应有信用状就有贷款，那么事情的关键就是这家公司能否给他信用状了，有了信用状，大家皆大欢喜。现在他的信誉在这场看似空对空的战役中就是最大的资本最利的武器了。

日本公司的回答没有让他失望：“好的，包先生，我们知道你的为人………  
40 出头的宁波人包玉刚知道自己胜利了。

这张信用状，使汇丰银行确信，包玉刚是一个于大事业的人。日本那家船厂原以为包玉刚不会弄到那么多钱买船，听说包玉刚得了信用状，贷了款，认定包玉刚是个好顾主。那家运输公司呢，自然对包氏更加刮目相看。

经济分析家们在评价包氏的这一良好开端时，都不仅归因于他的幸运，更注重包氏在其间的谋划，和他固有的智慧与胆识。

他的智慧与胆识使他遇上了更大的“幸运”。1965年，埃及总统纳赛尔把苏伊士运河收归国有，令全世界航运费上升，包玉刚仅靠收租就赚了大钱。后来汇丰见包氏经营十分成功，索性与包氏做合伙人，共同发展航运业，汇丰放手投资包玉刚的环球公司，几年间占了1/3的股份，汇丰银行实际上成了包玉刚的后勤部，资金周转轻而易举，钱的雪球则越滚越大。包氏短短20多年跃居世界“船王”宝座，与汇丰银行的支持无疑关系重大。

而日本船厂呢，常常是要包玉刚“先把船开走，慢慢付款，我们相信你。”

在包玉刚的精心经营下，“环球”船队迅速壮大。到70年代末，包玉刚拥有的船只达200多艘，船的吨位达到了2000万吨，荣登世界“船王”的宝座，希腊船土奥纳西斯也只得屈居其下。

太阳升起来了，朝霞灿烂而柔和，为碧绿的池水那层层涟漪洒上了一丝丝金色。包玉刚依旧眯着眼睛凝视着水面，他在想什么？

## 世界船王欲登陆

人老啦，爱回忆，总是挑选一些成功的、愉快的细节反复地咂摸，对着过去在身为门外汉、怀揣经不起折腾的小本的条件下，在风波险恶吉凶莫测的商海中搏杀那痛楚紧张的日子，总是回避地不愿多想，这是人的本性。

但眼前的重大隐患不能不令人忧虑。大家都把他看成是海洋的宠儿，但他心里最清楚，盛极而衰是航运业的规律。每次衰退不知淘汰了多少资深的航运商，一味地“靠海吃海”，总有翻船的时候。早几年，他就曾经把部分资金转移到地产、酒店方面，但那还是小打小敲，远远不够他那庞大的海上帝国登陆的空间。

近期以来，他一直紧紧注视着香港地产业的局势，时代不同啦！50年代那值不了几个子的地皮，到如今已翻价70倍80倍，一块地皮上可以建高层建筑、豪华住宅、商业中心、民房住宅区，可以出售、出租、转卖、翻新、炒楼花等。每一种花样，都有它赚取巨利的方式。凭他数十年的从商经验判断，近10年内房地产的价格还将狂升数倍甚至十几倍。

他早已盯上了两家上市公司：和记黄埔和九龙仓。这两家公司都有大量的地皮储备，以及航运业所需要的货柜、码头。正是他的海上帝国栖身和转行的最佳选择。尤其是九龙仓，它在繁华的旅游和商业区尖沙咀西侧，有大片的货仓转移后遗下的地皮，按目前的地皮市价，九仓的上市股票每股至少值50港元，可是由于经营不善，年前它的市值仅为13.5元！如果把它夺过来，哪怕是施以简单的操纵，单单地皮上就能转移过来十几个亿。

看来垂涎这块肥肉的不止他一个人。从年初开始九仓股票开始上升，18元、21元、28元、35元……直到眼下的46元，这么大幅的狂升，仅仅发生在7、8两个月内，无怪乎舆论界一直传言有一巨头在暗中吸纳九仓股票然后加以收购，这两年地产界风头最盛的“超人李”李嘉诚，被视为最可疑的对象。

问题复杂化了，包玉刚虽然还躺在沙滩椅上、但身子不禁扭动了几次，才勉强找到一个舒适的位置。偌大的香港，有多少地产强人，李嘉诚、郭德胜、李兆基……有谁放着肥肉不去吃？那九仓的主人，怡和的大班，打理着跨国企业集团，财雄势厚，手段老滑，从他身上割下肥肉，又意味着什么？”

难！现在正是地产市道大变动的前夜，到了明年恐怕已失去机会。但是，现在对九仓下手是否过迟？目标是否转移在“和黄”上？

一连串的问号叠在包玉刚的脑海里。他在沙滩椅上挪了挪，陷入了长长的思考。

“铃铃铃……”更衣室的电话响了。

包玉刚起身，大步走了过去，抓起了电话。

“包先生吗？我是李嘉诚。”

李嘉诚？这位曾经一同玩过几场高尔夫球的朋友，地产界风头最盛的强人，未来收购战中可能的对手，是什么风把他吹过来了？

“有一件重大事情想和你立即商量……”

## 两大富豪划分势力范围

中区文华酒店，幽静的阁室。

侍者轻轻地合上阁板离去了，两盏碧绿的龙井，香气氤氲，摆在包玉刚和李嘉诚的面前。

“包先生，我给你送上一笔大生意来了。”寒暄几句之后，李嘉诚开门见山入了正题。

包玉刚笑而不语，等着李嘉诚的下文。

“我手头有 2000 万股九龙仓的股票，是这两年秘密收购的，我想包先生会感兴趣。”

好个超人李！做事总是先人一步。当收购九龙仓的风声传出时，他已经掌握了九龙仓的 20% 的股权了，可见其行事之慎密，这种人如果做了对手，那将是很可怕的。

好在他现在做的是朋友，但是这么一块肥肉，眼看快到手，怎么可能放弃？包玉刚不禁问道：“李先生，九龙仓的地皮那么多，你已经买到了这一步，为什么要转手呢？”

李嘉诚以他惯有的坦诚，对包玉刚直言相告：“不瞒您说，继续买下去我缺乏资金，更重要的是，我对‘和黄’的地皮更感兴趣。”

“我也对‘和黄’感兴趣啊！看来英国人这次要倒大霉了！他们的每一块地盘都被人打主意！”包玉刚说罢，禁不住和李嘉诚一起笑了起来。

“我之所以找上包先生，”李嘉诚接着说，“是因为，第一，包先生是中国人；第二，只有包先生才有吞掉九龙仓的财力和魄力；第三，九龙仓既有地皮又有货仓，对包先生最合适。”

够了，理由充足。

包玉刚冷静地问道，“条件是什么？”

“希望包先生不沾‘和黄’，在将来我收购‘和黄’万一急需现金时，希望包先生助一臂之力。”

“李先生，非常感谢你为我提供的机会。我将在‘和黄’和九龙仓问题上履行诺言。”

“包先生的信誉向来是不要用语言解释的。”

“价钱呢？”

“现在中价是每股 46 元，我要 40。”

“你有三分之一恐怕是年前买的，我出 36。”

“好。”

两人笑着站起来，握手离别。

这场决定了“和黄”、“九仓”两大公司命运的会谈、只用 20 分钟，就握手成交了。当侍者望着两位客人的背影时，并没有认出这就是被港人称为香港“海陆二将”的两巨头。他只是发现：那两盏龙井几乎未动，还是热的！

李嘉诚是带着时包玉刚豪爽的海派作风的敬佩和 5700 万港元红利的预算返程的。1 年以后，李嘉诚成功地从汇丰手中购买了和黄 22.4% 的控股权，成了入主英资洋行的第一位华人。

包玉刚回去后，立即召开财团高层人物秘密会议，实施了一系列周密的部署。

1978 年 9 月 5 日，九龙仓集团正式向外界宣布：鉴于包玉刚爵士持有九

龙仓股票 15—20%，特邀请包玉刚加入九龙仓董事局，按照公司法令，持有 16%以上股权的人士，随时可以进入董事局成为董事，毋须董事局讨论通过。一场争夺九龙仓控股权的大战，正式拉开了序幕。

## 怡和大班难对付

怡和大班办公室。

纽壁坚用小匙机械地搅动着咖啡中的方糖，目光怔怔地望着墙壁上一位绅士的画像。

那是威廉·渣甸，161年前，这位来自苏格兰的冒险家一手创办了怡和。尽管这位创业者靠贩运鸦片发达的经历令后来的中国人诟骂不已，但在一些英国人心目中，他却是不折不扣的“英雄”。

因为这位老祖先的功劳，所以才有了老香港口中常称的“怡和的面子，太古的银纸”、“未有香港，先有怡和”的民谚。

靠着殖民地政府的支持，在过去的那些年代，英国资本家一直操纵着香港的经济命脉，可谓威风十足。

英资在香港的财团，一共有4家，它们是：怡和、会德丰、和记、太古。四行之中，怡和和历史最悠久，规模最大。在英国国势达于巅峰的时期，怡和从对中国和其他亚洲国家的贸易中赚取了难以计算的金钱。60年代，在香港提起怡和的大名，商界人士就会肃然起敬。

有人甚至说：六七十年代的香港是四大势力操纵着的，它们是政府、马会、汇丰银行和怡和集团。这种说法确切与否姑且不论，但由此可见怡和集团在香港的威势。

70年代，正是怡和的业务全盛时期。怡和经营的业务包罗万象，从地产、财务、航运、服务到进出口贸易等。怡和洋行又控制着怡和系内其他上市公司，如置地、九龙仓等。

然而，不幸的是，怡和大班在巅峰时期未能见好即收，扎住阵脚，反而被胜利冲昏了头脑，犯了扩张过度的毛病。1973

年以来，怡和积极向海外发展，先后收购了英国、夏威夷、南非、中东地区的一批物业、公司等，结果盈利欠佳，反而背上沉重的债务包袱，它在香港的公司置地、九龙仓等，也由于经营管理不善而裹足不前。

然而，正是在五六年时间里，伴随着地价暴涨，一批头脑灵活的华资地产商迅速崛起，在他们面前，老牌英资大财团渐渐在失去往昔那令人目眩的光彩。

更令人可怕的是，那些精明强干、雄心勃勃的华资地产商，不满足于在房地产业的投入产出，他们觊觎怡和等洋行在股市中的老大地位，并窥视到这些老大的致命缺陷，仗着自己手中的大笔资金，意欲吞而并之。

令怡和大班心悸的是，他属下的九龙仓公司恰恰充满着致命的弱点。

纽壁坚熟捻股市运作的技巧。他深知，当一家上市公司股票市值在净值远低于实际资产净值，而公司的大股东所占的控股份额较低时，这家公司就将成为众人垂涎的对象。

遗憾的是，九仓于这两个条件都完全符合，甚至还超额完成“任务”：年前，九龙仓在净值的1/3以下，而怡和的控股份额，更只有20%！

果然，有人杀上门来了。包玉刚，这位财大气粗的世界船王，居然通过联交所向他正式通告：他握有15—20%的九龙仓股票。

15—20%，那正和怡和的控股份额差不多啊，更何况，他绝不会仅仅满足于于此，纽壁坚预感到怡和的主控地位之岌岌可危，这正是他最近几日坐立不安的原因。

价值 98 亿港元的资产岂能让他人夺去？！纽壁坚冷笑起来，包玉刚，神经汉，你也不看看你“敲诈”的对象是什么。

他一口喝尽了杯中的咖啡。

“立即召开怡和董事局会议。”

## 九仓股价扶摇直上

一场收购与反收购的大战打响了。双方都紧锣密鼓，但表面不动声色。

1978年9月过后，香港股市大幅度回落，九仓的股票也跌落到每股40元以下。在这期间，包玉刚集团仍在暗中不着痕迹地吸纳九仓股票，怡和集团也通过其投资机构怡和证券，大举抛售持有的汇丰银行及维达航业股票，所得资金悉数买入九仓。

在各方吸纳之下，九仓股价也就扶摇直上了。若干资深的投资者隐隐约约地从这变动的股价上嗅到一点火药味，知道有人在收购，于是买上一份，待它长了几个点后卖出，颇捞了一些油水。

1980年1月，大概怡和集团知道这样买下去不是其资金财力所能承受的，便施行了一个“铁三角”计划，安排“置地”发行新股，购入怡和证券手上的九仓股，又将在英国的一家物业售出。得到大批资金调入香港。置地又将一群建筑大厦卖给佳宁集团，得现金9.8亿港元，为进一步争夺九仓控制权作出部署。

1980年4月，包玉刚突然将他控制的九龙仓股票全部售给隆丰国际（集团）有限公司，作价每股55元，只及当时九龙仓市价（68.5元）的80%左右，隆丰国际是一间上市公司，它是包玉刚名下200多间公司中的一间，包玉刚拥有这间公司70%的股份，包氏把手中股票让给隆丰，表明他准备通过上市公司集资再杀入，收购战明显升级。

4月底，隆丰国际正式向外界宣布：它已控制九仓股票3500万股，占总数大约30%，已成为九仓最大的股东。隆丰同时还宣布：发行数千万股新股和递延股票，以集中更多的资金。发行新股的举措显然经过了周密的准备，因为它得到了汇丰银行和长江实业的支持，前者认购部分隆丰新股，后者则包销这些新股。

汇丰的现任（1980年）大班沈粥，大概是与中国人关系最密切的一任，包玉刚凭着他的诚实和信誉赢得了这个香港“大哥大”做朋友，更何况，包玉刚的财富又与汇丰的利益交织在一起，因此，包玉刚在商界似乎立于不败之地。有位香港商人说，“我决不是暗示，包玉刚会有破产的危险，他显然没有，即使有，汇丰银行目前为了本身的利益也不会袖手旁观。”

在九龙仓的收购战中，汇丰银行的贷款支持是包玉刚最后能够获胜的主要原因之一，在这场华资财团与英资财团前所未有的较量中，英资分裂了，华资则团结在一起，并且得到了最大一家英资的支持。

## 包玉刚得意太早

包玉刚部署已定，估计以集资得来的财力，半年内再在市场中吸纳 19% 左右的九龙仓股票，使自己掌握 49% 的绝对控股权，就将大功告成。

到了 5 月间，南方的天气开始燥热起来，按照往年的惯例，他携着妻子前往欧洲度假去也！

旅游期间，也是包玉刚与世界各地商界人士洽谈生意的时候，他那拥有 200 多艘船只的庞大船队的业务，大半是他每年中的这两三个月承接下来的。

5 月底，他来到伦敦白金汉宫，与尊贵的女王共同举杯。6 月中旬，他动身前往巴黎。

包玉刚得意得太早了！这是怡和财团上层人士在秘密会议上公认为最有趣的话题。

从世界各地抽调而来的巨额资金在吸纳了一些零散股票后，现在还集中了数亿现金。何况怡和大班还想出了绝妙的主意，不用动用现金，就可以进行大规模的收购。那数亿储存，以备应急和最后突击之需。

“包爵士现在大概正在香榭丽舍大街散步吧？”一位风度翩翩的英国绅士开了口，引来了一阵轰轰然却不失贵族优雅的笑声。

包玉刚啊，你到底还是海上霸王，你不懂陆地生意的行情，纽壁坚得意地吐了圈雪茄。股市上的行情千变万化，5 天之内，我将抢先夺得 49% 的九仓控股权，到那时，你纵有亿万家财和“背叛”了英国人利益的汇丰银行撑腰，能奈我何？

“我想到时候包玉刚先生还能从我们的胜利中找到一点精神慰藉的，那就是我们战胜他运用的是他的祖先孙子的兵法：出奇制胜！”这是怡和大班昂昂然踱出时，留给那些用敬佩的目光仰视着他的同事们的最后一句话。

第二天。1980 年 6 月 20 日。

怡和与“置地”在香港各大报刊同时登出巨幅广告，不遗余力地宣传——怡和系将以两股置地公司的新股及 75.6 元面值 10 厘周息的债券，市值每股达 100 港元，换取一股九龙仓股票！

消息震动了全港。每股 100 元，比年初 50 元价高出 1 倍。比时价 70 元高出 30 元！这样的机会可不是时时都有的，只有傻瓜才会把股票留在手中发霉吧！这是精于计算的小股民们的心思。

眼看着九龙仓的股票一股股地流入了怡和，隆丰国际的董事和经理们个个急得团团转。他的主帅——包玉刚先生，还在万里之外的巴黎呢！电报拍出去了，已发了 3 份国际加急！

## 闪电反击气魄盖世

6月21日中午，包玉刚已经端坐在他在香港那豪华宽阔的会议室里，众顾问和董事们望着他们的总裁那满脸掩不住的倦容，不禁有些怜悯：62岁的人了，一天之内，由巴黎飞往伦敦，又由伦敦返回香港，绝不是一件容易的事。

“大家谈一谈想法吧！”包玉刚环顾四周微笑着询问，声音还是那宏亮平静。他就是这么一个人，处境越险恶，形势越复杂，他的态度就越镇定。泰山崩于前而色不变，麋鹿兴于左而目不瞬。主帅如此气度，连有些沮丧的顾问也受到了感染。

抛出股份，大赚一笔的提议很快被否决了，它不符合包玉刚的性格，他是个好胜的人，他喜欢挑战，风险越大，越是感到刺激。作为一个经历了数十年商场风云，踏平了四大海洋万里波涛的成功者，他是不可能在一个强大的对手面前退让的。迎接强大的对手的挑战，战胜它，压倒它，让世人都知道自己的手段，这是何等痛快淋漓的事，他又怎会放弃！

反复讨论之后，大家公认：以100元以上的现金对抗怡和的换股，对广大股民更有吸引力，当是战胜怡和的法门。

精通股市运作的高参们认真地讨论了出资100元一股、101元一股、102元一股的吸收速度的问题。

包玉刚问道，“要出什么价钱，才能在几天内一定拿到控股权？”

105元。

“那就105元。”

6月22日下午。

包玉刚召开记者招待会，宣布以现金105元增购九仓股票，以2000万股为限。

有记者问：包先生为什么要与怡和面对面地打一场收购人战？

包玉刚答称：为了捍卫我和我家族的利益。“虽然，我现时是九龙仓董事局成员之一，但假如置地拥有49%的九龙仓股权，我们对九龙仓的政策将再无置喙的余地，所以我才决定进一步增加对九仓的投资。”

他的意思再明显不过了：他要做主角，不能做配角。

6月23日一大早，和记大厦获多利总部和历山大厦新鸿基证券内，万头攒动，一批批股民排队出售手中的九龙仓股票。在短短的两个小时内，包玉刚就买入了2000万股九龙仓，共耗资现金21亿港元。至此包氏掌握了49%的九仓股份，拥有绝对控股权。一场历时两年的收购大战至此而告终结。

## 21 亿巨资来自何方

包玉刚的胜利，在香港社会犹如爆炸了一颗原子弹，大街小巷议论纷纷，经月不散。舆论界认为，这是华资在与英资正面交锋中第一次取得的胜利，最古老的英资财团居然在包玉刚面前败下阵来，充分反映了中国人的实力、魄力和智慧。

市民们最感兴趣的还是那 21 亿元现金。这可是一个天文数字啊！

以包玉刚的世界船王的财力，拿出 21 亿元资金，不是一件困难的事。但是，要在一夜之间（由 6 月 22 日中午至 6 月 23 日中午），筹到如此巨额的现金，那对于财力比包氏更为雄厚的人来说，也是非常困难的事。

怡和大班纽壁坚先生对此也深感疑惑。尽管他的“妙策”失算了，但还是应该承认，这位怡和大班的确是很果断的：6 月 23 日那个上午，当纽壁坚先生判断大势已去时，率先把 900 多万股九仓股票卖给“获多利”，得回了近 10 亿现金，帐面获利达 3 亿多！

对此，当时著名的股评家思聪的评论是：

“船王负创取胜，置地含笑断腕。”

船王包玉刚是否“负创”，纽壁坚难以判断，但是他自己心里明白：断腕人是笑不起来的。九仓的市值本来远低于实际资产净值，怡和现在乘机售出，只不过把实际资产捞回而已。然而，这个价值 98 亿的上市公司所包含的升值、赢利、资产利用等至少可以折算为数十亿的机会，现在已随着控股权的丧失而失去。这又岂是几亿元所能代换的？

两年来的轻敌、迟钝、估算错误等令人不愿意回忆，他心中最想解开的疑惑还是：“包怎么能在一夜之间筹到 21 亿元的现金？”

“他有汇丰银行的支持，他是汇丰银行的董事。”秘书小心翼翼地提醒。

“我是说，汇丰银行怎么会这样信得过他？”

纽壁坚不耐烦地摆了摆手。

“报上说，他把旗下 100 多艘船作抵押，现在已经开始卖了。”

“哦……”，怡和大班有些欣慰，“为了九龙仓，不惜冒丢掉世界船王桂冠的风险，未免有些得不偿失吧！”

港人也众说纷坛。

不久，国际航运界形势逆转，货源不畅，日本的三光，香港的东方、华光等航运公司陷入了极大的困境。“狡兔三窟”的包玉刚得以高枕无忧。

## 王者逝矣风范长存

1991年9月23日。香港深水湾道。包氏别墅。

这是一个不寻常的日子。包玉刚家中从来没有出现过这么多的人，大家都在忙碌着，只除了一个人——包玉刚。

他已经永远闭上了双眼。

包玉刚的老朋友邓小平、江泽民、杨尚昆发来了唁电。

日本首相海部俊树、英国首相梅杰、新加坡总理吴作栋发来了唁电。

美国总统布什写来了亲笔慰问信。

为他扶灵的有：李嘉诚、邵逸夫、浦伟士、桑达士、池浦喜三浪等。

25位港岛各大寺院的高僧为他超度。

这一切他都看不到了。正如佛门认为，一切皆空，世界船王、包玉刚爵士之类的浮名不过是过眼云烟，随着斯人的逝去而消逝。

但是包玉刚毕竟留下了一些比他的生命更为久远的事业。

他遗下了市值达500亿港元的上市公司，由他特别喜爱的三女婿吴光正打理。这对他的后代意味着是财富，对于港府是一笔可观的税收，对于香港人是数万个就业机会。

他从前曾对人说：“多为中国人做点事情吧！我们中国人。真可怜，你看看大多数中国人的生活，而你看看日本，你就知道了。”

他选择了他认为是中国人做事的最佳方式：提高中国人的素质，他捐资3亿港元建了宁波大学，如今已招收了5届学生，这是一批实实在在的种子。

斯人已逝，但他的传奇故事却将在大地上流传不已。

## 吴光正接班有术

包玉刚的妻子黄秀英，为包氏生了4个女儿。长女包陪庆，嫁给苏海文；次女包陪容，在美国念书时邂逅吴光正，其后回港结婚；三女包陪丽，嫁给日本人渡伸一郎；幼女包陪慧则嫁与医生郑维健，近年他才“归队”打理包氏家族的生意。

吴光正接班有术现年51岁的吴光正，是已故著名企业家包玉刚的二女婿。这位香港九仓集团的主席兼行政总裁，虽然在社会场合很少露面，却控制着9家上市公司，市值500亿港币。

吴光正出生于上海，5岁时随父母到香港。父亲是留学德国的建筑师。吴光正虽然是个独生子，但父母却鼓励他独立生活，12岁那年就让他独自环游世界。

吴光正回忆那次环游时说：“我一点都不害怕，每个城市都有父亲的朋友，那年世界的博览会在比利时首都举行。不过那时搭乘飞机可要命，从香港飞到伦敦，足足停了8个站，飞了一天半，到伦敦我睡了两天。”

这次旅行，历时两个月，使他大开眼界，这对他意志的锻炼和后来事业的发展很有帮助。

吴光正在香港读中学，就喜欢交朋友。他住在学校，和同学们交情很好，还担任过学校游泳队的队长。后来他到美国上学，在辛辛那提大学读了3年建筑系，因为他不打算像父亲那样做建筑师，便改学物理和化学。他认为，到外国留学，不能只跟香港学生在一块，还要多交外国朋友，发展处理人际关系的技能。由于他认识的人多，也使更多的人了解他的能力，所以，在参加毕业班学生会会长的竞选时，他居然打败了美国学生，取得了胜利。

吴光正取得学士学位后，又到哥伦比亚大学攻读工商管理硕士。他用一年时间修完两年课程。毕业后便在美国大通银行工作。1973年，大通银行调他到香港主管九龙大通银行的业务。

吴光正在美国便认识了包玉刚的次女包陪容，后来结成了终生伴侣。由于他和岳父都做过银行工作，又都是浙江人，对贸易和财政处理很谈得来，彼此相处感到特别亲切。吴光正说：“岳父对我就是当做儿子一样。”

1975年，吴光正正式在包玉刚的环球航运集团做事，任董事职务。那时，正是包玉刚海上船队处于鼎盛时期，当年不可一世的希腊船王奥纳西斯，已在包玉刚“船王”面前甘拜下风。吴光正在环球航运工作期间，从岳父那里学到了许多知识。

后来，世界海运不景气，包玉刚把事业逐渐由海上转到陆上。吴光正也就逐步成为包氏集团在陆上业务的接班人。

对1997年以后的香港，吴光正持乐观态度。他说：“一国两制可以发挥内地和香港两地的长处。”

他认为，要把香港和内地南方一起看。内地南方可以做香港的背后支持力，那里有地皮，有人手，成本低，可以和各国竞争。他说：“香港一有高贸易增长，二有内地南方支持的低成本，三是低税率，赚来的可以再多投资，因而有了第四个优点：资金成本低。这样好的因素到哪儿找啊？”

他以为，搞好了华南，接着是搞好华东、华中和祖国大陆西部，这样香港的后勤地区便很多了。他说：“将来的香港是个‘窗口’，外国人从香港这个‘窗口’望进去，国内从香港这个‘窗口’望出来。”

## 开明大亨 ——霍英东

在香港的超级富豪中，霍英东的童年几乎是最惨的，他的一根手指在做童工时压断了。年轻时，为了发达，他敢冒一切风险。身为澳门赌场第一股东，舆论也有众说纷纭时，为他增添了几许神秘色彩。

他对内地的投资、捐助，实现了他心中的梦想。

霍英东一出生就在舢板上漂浮度日，全家穷得连鞋都穿不上，无论寒冬酷暑，都是赤脚行走。4岁时，叔叔在一场风暴中舟翻人亡，两个哥哥也在一次翻船中落海淹死，一个5岁，一个7岁。霍英东7岁那年，父亲患病不治，40多岁离开人世。后来举家迁到湾仔的棚户区居住，他一家和其他50多户人家共住一层大套间，没有床，只有一块窄木板，夜晚铺在骑楼上作床板。他和9岁的姐姐、5岁的妹妹，一家4口，全靠母亲代外轮转运煤炭上岸入仓的微薄收入糊口。

12岁那年，霍英东从免费的新梅小学转入皇仁书院读中学。他原名霍官泰，入学时才改名英东。霍氏后来回忆童年的情景说：“在学校我读书十分专心，总是不甘人后，偶有成绩落在第3名以下，自己便觉脸红。课余帮母亲记帐、送发票，由于日夜奔忙和营养不良，每一天下来都精疲力尽了。不过对于我又是一个极好的锻炼，使我后来走上社会以后，不管生活多么艰辛，工作多么繁忙，自己也不怎样畏惧，倒是能够从容对付。”

霍英东在皇仁书院读到第三班，算来已是高中毕业。此时太平洋战争爆发了，环境更加困难，霍英东被迫辍学，这时他14岁。

## 贫穷像狗一样追逐着他

日本军占领香港时，霍英东母亲和人合伙购置的运煤小火轮被日军强迫征用，一家人的生计失去着落，霍英东也失学了。和当时许多人一样，初时靠摆卖家中的衣服杂物度日。不久，生活又迫着他到轮船上去做伙夫。轮船是烧煤的，他做铲煤工，这是他的第一个职业，此时他 18 岁，可惜只干了 9 个月，老板以不称职为由炒了他的“鱿鱼”，霍氏便托人介绍去抡大锤打铁，可惜太粗太重根本干不了，接着又有人叫他转到风炮铆钉处，霍英东抡起那吧吧直叫的风炮，震得双手一直打抖，只得走人。

1942 年夏天，日军扩建启德机场，征集大量劳工，霍英东为了“糊口”，进了机场当苦力，每日只有 7 角 5 分工资及半磅米酬劳，就这样少的粮食仅够他延续自己的生命，霍氏这样忆述当年在机场的苦力生涯：“每日由湾仔到机场的交通费要 8 角，我只好每天清早 5 时起床走路往天星码头。坐一角钱船过九龙，再骑单车往启德机场。由于工作费力，工资少得可怜，每天都吃不饱。”

霍英东早年可说是“倒霉喝水都牙疼”，贫穷像狗一样追逐着他，狼狈不堪。这位瘦骨嶙峋的年青人在搬运一个 50 加仑的煤油罐时，由于力气不够，将一只手指压断了。工头可怜他，安排他做修车学徒，但爱好冒险的霍英东却擅自驾驶一辆货车，结果因撞车被毒打一顿，工作也丢了。其后在太古做过试糖工作。一次和另一学徒用硫酸学制氢气，并用火点燃，氢气与空气中的氧气混合，轰隆一声巨响炸开了，他满脸玻璃碎片。糖厂的人以为是炸弹爆炸，结果又被厂方辞退，他又跑到仓库去干磅米工作，没多久也干不下去了。

霍英东学会做生意，始于他的母亲跟伙伴合作在湾仔开设杂货店的时候，那时霍氏辞掉工作帮助母亲料理店务。在店里他逐渐学会了如何在同一时间应付 10 多个顾客，并练就敏捷的算术头脑，给他打下了做大生意的基础，他从中获得经营管理的良好训练，培养了坚强的意志和灵活的处事方法。

## 英雄当年的几笔小帐

1945 年战争结束，各行各业逐渐活跃起来。霍母以 8000 港元出售杂货店股权，再度经营驳艇生意。而摆在霍英东面前有两条出路：一是平平稳稳的路，也有过这样的机会。他曾申请到太古洋行当个文员，已被复信接纳，月薪 300 港元，这在当时还过得去。文员生涯，“朝九晚五”，养妻育儿。只要不出大差错，论资升职，可保生活安定；另一条是坎坷的路：暂时帮母亲搞运输，再寻求别的机遇。此路则前途叵测。但脑海中想着挣大钱的霍英东还是选择了后者。

帮母亲做驳运生意，霍英东管帐，虽然本小利薄，但一家人的生计总算比过去好一些了。梦想着发财的霍英东自然不以此满足。他认为，看准和抓住时机找到出路是极其重要的。当时的香港只有一种生意好做，就是处理战后大量物资和沉船。他非常注意《宪报》上关于战后物资拍卖的消息，及时标购那些只需小修的小艇、廉价的舢板、海军的机器等，然后迅速转卖出去。由于缺乏资金，难以放手大干。有一次，他看准一批海军机器，并且以 1.8 万港元中标。他兴高采烈回家请母亲凑钱交款，想不到母亲以浪费为由断然拒绝。霍英东借贷无门，眼看到手的一笔大买卖要落空了。这时一位工厂老板愿意以 4 万港元从他手转购，霍英东真是喜出望外。霍英东净赚 2.2 港元，这是他在拍卖剩余物资的数年内赚的最大钱数了。霍氏在回忆这段往事时感慨他说：“如果那时我有足够的资金，就可多赚几大笔了。”

## 人生就是一场大“赌博”

1948年，霍英东25岁，正是人生中富有浪漫色彩的岁月。一次，他听闻贤高价收购一种药用的海草，便与友人合资买了一艘2米长的柴油机船，带上80个渔民，前往东沙群岛收集海草，结果，由于缺粮、缺水及缺药，加上气温高达40以上，在岛上的6个月如置身地狱，而带回的海草仅够弥补开支，一分钱也没有赚到。但霍氏的冒险精神，在这勇闯东沙群岛的经历中却得到鲜明体现。“由于我经常冒险，母亲从未信任过我，钱再也不经我的手，我只有用自己的积蓄买一艘拖船，开始自己做生意。”霍英东事后回忆说。

此后，霍英东从一艘船发展到建立信德企业，有自己的船队从事海上驳运。生意兴隆，自然也带来不少运气，财源广进。美国的《霍英东发迹史》一文说：“霍英东在‘韩战’结束后，至少赚了100万美金，成了香港当时的新富了。”

1954年农历“宜房日”（1954年12月20日），他花了120万港元，另向银行借贷160万港元买下了在铜锣湾他的第一幢7层大厦，挂出了“立信置业公司”招牌，从此开始了他事业的全新时代。

霍英东显示了经营房地产的独创才干。他认为：与发达国家比较，香港环境独特，地少人多，不宜套用英、美、加等国建立合作公司形式。问其房地产经营之道，如何从几十万“发”到上百亿，霍英东一言以蔽之：“我将房地产工业化。”

“以前，只有有钱人才能购置物业。如买一幢楼，你要先准备几十万元的现金，一次付清。即当面交钱，当面接屋，少不得一角一分，拖不得一时刻，一点通融余地也没有。这种房地产生意，时买卖双方来说都是苦差。

“我从自己买房中就悟到，只有最大限度的扩大购买对象，房地产才能‘发’起来。

“于是我采取了楼宇预售的办法，你只要先付10%的现金，就可以购得即将破土动工兴建的可供居住或出租的楼宇。也就是说，买一幢10万港元的楼宇，只准备1万，就可以买得权利，以后分期付款。这对于房地产商来说，好处是显而易见的，对购屋者来说，更具宣传价值：先付一小笔，待到楼宇建成时，地价上涨，转手倒卖，也是白花花的银子。这就是香港后来盛行的‘炒楼花’。”

霍氏就是凭着此类具有革新意识的经营，不几年，成为香港的最大地产商，他名下的60多家公司，大部分经营房地产生意，他自己是香港地产建设商会会长，内有会员300多名，经营香港70%的房地产生意，具有举足轻重的地位。有人把霍英东称为香港的“土地爷”。

一个实业家需要勇气，而这种勇气又是充满了创新意识的。霍英东从建造大厦，又想起了海底淘沙。淘沙，费工多，收获少，过去的港商都视为畏途。但霍英东慧眼独具，自有妙算：发展淘沙事业，既能填海造地、挖深海床，又可取得建筑所需要的大量海沙，真是一石三鸟，得益多多。他决定改变人力淘沙的落后生产方式，改用机船淘沙，并派人到欧洲重金订购了一批先进的淘沙机船，再加上他享有的中国海沙专营权，终于成为淘沙业的巨擘。

一位外国记者在采访霍英东后，写道：

“……纵观他的大半生，他的所有行动和心理，都具有鲜明的个性。非

霍英东所不为，非霍英东所不能为。霍氏在船运及地产的投资除了显示大企业家的风度和气魄外，还有职业‘赌徒’孤注一掷的冒险精神。”

他对“赌”的浓厚兴趣，终于令他在1961年有机会大展身手，霍英东与何鸿燊、叶汉、叶德利等人与澳门的高可宁及傅老榕家族争夺澳门赌场的经营权，最后获得了胜利，霍氏成为澳门娱乐有限公司最大的股东。

今天，在霍英东的名下，以房地产为中心，从杂货铺到石油、航运、酒店、旅馆、赌业等，形成了一个自成一体的庞大的王国。他拥有有荣公司、立信置业公司、信德企业等60多家公司，10多万的“白领”（文员）和“蓝领”（打工仔）在直接或间接地为之效力。他的举手投足，进退伸缩，无不牵动着香港各界的神经末梢……

同样少年坎坷，相比于李嘉诚，霍英东发迹道路略显冒险，这也正是众说纷纭之处，似乎增加了这位富豪几分神秘的色彩。

## 体育大使霍英东

前面说过，在香港的超级富豪中，霍英东在内地的影响最大，这不仅是因为他 15 亿港元的最多捐款，而且因为霍氏不遗余力支持祖国体育事业冲向世界而深受人们称道。

由于众所周知的原因，在 70 年代前，许多国际体育组织无理地拒中国于门外，极大地影响了我国的国际地位。霍英东从 70 年代开始，力争恢复中国在国际体育组织中应有的地位做了大量艰巨复杂的工作，为祖国的体育事业立下了汗马功劳。

当时联合国虽然已恢复我国的合法席位，但国际奥委会及许多国际体育组织仍保留了台湾代表席位，而把中国奥委会及其所属体育组织排斥在外。关于恢复中国在亚洲足协中合法会籍的议题，照章应在 60 天前提出，大会前一天足协执委已经决定，本次会议不讨论中国人会的问题。我国国家体委也认为不可能在这次会议上解决问题了。尽管如此，霍英东仍抱一线希望，积极争取。他想，如果错过这个机会，两年后才再召开会议，又等于拖后两年了。但按照章程，议程之外的问题，均不予讨论，除非有出席者 3/4 以上人数支持，作为紧急事项，提出临时动议，才能列入议程。当天午饭时，霍英东再三考虑，决定四出活动，通过这唯一途径，争取列入议程。这次首先由伊朗代表在会上提出，应让中国入会。

主持会议的会长是马来西亚的东姑拉曼。此事在会上经过一个钟头的辩论，支持动议一方所持的理由是，中华人民共和国是亚洲人口最多的国家，不能把它长期排斥在亚洲足协之外。在霍英东的活动下，许多会员同意作为紧急事项列入议程，会长虽不大同意，也只得付诸表决。投票结果，赞成票刚刚超过 3/4。

列入议程这一步总算争取到了。接着是讨论中国加入的问题，这时又碰到难题，按章程规定，亚洲足协只接受已参加国际足联的成员。那时我国尚未参加国际足联。霍英东等又建议修改章程，提出章程可改为足协不限于吸收国际足联会员，凡曾被批准参与亚运足球比赛的，其队伍亦可被接纳为会员。按照规定，修改会章亦须有 3/4 以上票数通过。这次是用举手方式表决，结果又以 3/4 的多数票通过了。

还有最后一个是：接纳中国足协为会员，就得开除台湾出会。当时一些国家与台湾仍保持微妙的关系，但一经举手表决，赞成的仍是超过 3/4。于是中国足协取代了台湾足球协会，在亚洲足协的会籍终得恢复了。

连闯三关，一连以三个 3/4 通过议案的事，在世界体育史上是从未有过的。这虽然主要是因为中国强大和国际支持，而霍英东的积极活动争取的确起了重要作用。这一重大突破，为中国全面恢复在奥林匹克委员会和其它国际单项体育组织的合法席位打开了广阔通道。难怪有人戏称，中国出了个特级体育大使霍英东。

亚洲足协的决定，不少人感到意外。国际足联闻讯十分震动，当即采取措施，由国际足联写信给亚洲足协，指责接纳我国加入的决定是非法的，要求立即取消。此后麻烦事多了。国际足联有意要处分亚洲足协，台湾方面唯恐足球被突破了，会引起连锁反应，也极力向国际足联施加压力。

为了“维护票数”，国际足联的态度是很强硬的。国际足联会长历来都是欧洲人担任。那时刚好第一次以非欧洲人（一个巴西人）当选会长，他对

我国是友好的，但因刚上任，各方压力又大，只能谨慎从事，成立了一个专门小组研究处理。这个小组由每个洲选一名代表组成，霍英东那时已当选为亚洲足协副会长，代表亚洲足协参加这个小组，每逢讨论他均据理力争，使国际足联无法作出结论。

1975年，亚洲足球赛在香港举行，中国能否参加，这是关键性问题。虽然中国在亚洲足协的会籍已正式恢复，而在国际足联的官司尚未了结，如不获国际足联认可就让中国参赛，势必引起更大波折。香港足球总会曾拟拍电报到国际足联请示。但霍英东考虑如单靠一封电报，万一复电说不行，便无回旋余地，这将形成恶劣的先例，以后参加其他比赛也会遇到麻烦。于是他当即和霍震霆商量，要震霆马上赶去瑞士，请求会见国际足联会长、秘书长，他也随后赶去瑞士。会见时，他提出许多很有说服力的理由，说明香港亚洲足球赛拟邀请中国参加，希望会长、秘书长同意。终于，他们开明地答应了，这便突破了缺口，1975年后所有比赛均可顺利参加了。

其它各单项体育组织陆续接纳我国为会员国，是在我国恢复国际奥委会合法席位以后的事。

“文革”结束，特别是1978年，党的十一届三中全会后，中央确定了正确的路线、方针、政策。体育战线和其它战线一样，呈现一派蓬勃生机。霍英东欣逢其时，更加积极热情地支持祖国体育事业。

1979年中国奥委会提出，只要台湾奥委会改名、改旗、改歌，就可以作为中国的一个地区体育组织，继续留在国际奥委会内。这一设想，大多数代表都易接受，因而，1979年10月，在日本召开的国际奥委会代表大会上中国的设想被正式提出，并付诸表决，获得绝大多数代表支持，使中国在国际奥委会被剥夺30年的合法权利得到恢复，这使霍英东备受鼓舞，更加积极地为争取祖国体育的合法权益尽力。

本来，有了国际奥委会解决中国问题的模式，其它许多国际单项体育组织皆可依样恢复我国会籍，但事情并非如此简单。

国际单项体育组织最早处理此事的，是1980年国际自行车协会大会。那次大会上正式提出表决，要求台湾改名为中国台湾或中国台北，不能使用“国歌”、“国旗”，同时接纳中国入会，会上台湾代表发言，认为台湾与其他会员是一样的，为什么要改名，又不能奏国歌、挂国旗，说这是歧视。那次，霍震霆代表香港出席大会，他说，姑勿论对此事如何看法，但照此通过，对内地，对台湾都有好处，海峡两岸的运动员都可以参与比赛。及后表决，以一票优势通过了。

几天后轮到国际足联开会，霍英东据理力争。那时有个情况令他担心，台湾代表对欧洲代表说，改名是可以的，但不必加上“不能挂国旗，奏国歌”那一句。欧洲人对此也表示同意，但如果不坚持加那一句，那岂不是又在制造两个中国吗？霍英东建议：台湾不能使用过去所谓“中华民国”的国旗和国歌，可仿效奥委会做法另制一旗，另选一歌。经过协商，欧洲朋友也同意他的意见，最后由国际足联的负责人与台湾代表讲清楚，这事终于解决了。

我国恢复国际羽毛球协会会籍更是困难重重，波折横生。

羽毛球在各比赛项目中，也是重要的一项，在世界各地比乒乓球更普及，在东南亚影响也更大。东南亚各国羽毛球实力很强，特别是印度尼西亚。有些国家对我国的态度不友好，解决问题难度很大。

经无数次会议反复讨论，在国际羽毛球协会上终于通过了以中国大陆代

替台湾，后来台湾告到英国法院。我国外交部向英国表示，不能制造两个中国，但英国推说司法独立，还是判台湾胜诉。当时除乒乓球外，我国羽毛球队最强，未能参加国际比赛，十分可惜。我国便和其他一些国家筹备成立另一个国际组织。但办起来比任何工作都困难，那时欧洲大部分国家不支持，东南亚国家表面上是支持的，但内心很复杂。霍英东为新建组织而进行了大量游说活动，首先是争取强队如印度尼西亚、马来西亚、泰国等。内地和香港又不适宜担任会长，霍英东只好到泰国去，恳请泰国副总理当会长，这个国际组织最终成立了。

新的国际组织一旦成立，对原有组织就有压力。因为同一项目有两个国际组织，那就不能列入奥运会比赛项目，不久原组织终于接纳了新组织，两个组织在 1980 年至 1981 年间合并。这以后，又经历一些反复。到 1982 年，羽毛球又重新列为奥运会比赛项目。霍英东随后也被推选为世界羽毛球联合会名誉会长。

我国加入篮联组织的事，在霍英东周旋下，早已解决了，但台湾策动另搞一个亚洲的组织，以韩国人为会长，又产生新的问题。霍英东不得不往韩国进行工作，提出是否成立这个组织，应通过投票解决。韩国建议用通讯投票解决，霍英东恐有人借口收不到票，制造麻烦，于是亲自出马，先后到菲律宾、马来西亚等地，把票收集了，直接送往韩国，终于否决了这个组织。

从 70 年代到 80 年代初，在体育工作上霍英东殚精竭虑，花费的时间和精力最多。除致力于祖国体育运动冲向世界之外，他还不惜资财，在经济上支持发展祖国体育事业。

1979 年霍英东成立 10 亿元的基金会，用以在内地办些好事，其中不少款项是用于支持内地体育事业的。

1984 年洛杉矶奥运会上，我国体育健儿成绩优异，获得 15 块金牌。当时霍英东全家前往观看，他要亲眼看看祖国选手如何夺取金牌。我国健儿金牌一块一块逐渐增加，他感到十分振奋。那年他在北京参加国庆观礼，当金牌选手在游行队伍中出现时，他认为这对整个民族是极大的激励。就在国庆这一天，他又宣布拨 1 亿港元作体育基金。他深知体育事业不是 1 亿港元可以办好的，全国以至广东省、广州市，还有一些县、一些大学都有许多体育设施要兴建，如游泳池、体育场馆等。办个女子足球队也要有费用。对此，霍英东表示，他只希望能起些带头作用而已。

为了支援祖国“四化”建设和维护香港的安定繁荣，近 10 年来霍英东成立霍英东基金会、霍英东教育、体育基金会和番禺建设基金会，支持祖国建设 110 余项，分别以投资、合营、捐赠、低息贷款各种方式，在旅游、交通、家乡建设及教育、文化、医疗卫生、体育等方面给予资助。至 1991 年 3 月止，总共支出 13.266 亿余港元，其中包括：

- 白天鹅宾馆
- 中山温泉宾馆
- 北京饭店贵宾楼
- 北京首都宾馆
- 广珠公路 4 座大桥
- 广珠公路扩建
- 洛溪及三善大桥
- 沙湾大桥

番禺体育馆  
中山大学英东体育中心  
北京师范大学教学大楼  
仲恺农业学校教学大楼  
广东省人民医院心血管病中心  
中山医科大学中山眼科中心  
北京中国体育历史博物馆  
中华武术研究中心  
北京体育中心游泳场馆  
中山运动场

## 船王之子 ——董建华

董建华的父亲董浩云是大时代打天下独创基业的商业英雄，他从一名小职员做起，成长为“世界最大独立船东”。然而，去世时，却留下了多达 200 亿港元的债务。董建华接班后，儿经艰辛，终于扭亏为盈，创造了经济奇迹。李嘉诚、霍英东是他的合伙投资的朋友，他的道德、个性和才华令香港人放心。

曾被《纽约时报》称为“世界最大独立船东”、名列世界航业巨子之一的董浩云，是香港特区首任行政长官董建华的父亲，他生前有这么一个信念：“地球表面的 3/4 是海，我们应该有雄心征服海洋。”

凭着这股雄心，他从 1928 年天津航业公司一名小职员奋斗出头，成为世界七大船王之一。

在全盛时期，董浩云被人称为中国的“奥纳西斯”。他的公司属下船队共有 149 艘船，总吨位 1100 万吨，比希腊船王奥纳西斯还多一倍，国际航业中几乎没有人不知道“C.T.Tung”（董浩云）的名字。

## 奋斗起家的世界船王

董浩云 1911 年 8 月 18 日出生于上海附近一个城镇，他是浙江定海人。父亲是上海一位五金商，家道小康。

董浩云从小就想干一番事业。他自幼对航运有浓厚兴趣。还在学校念历史时，三保太监郑和七下西洋，远至波斯湾和非洲东海岸的事迹，令他向往和钦佩。他希望自己长大后能为远洋航运业创一番事业。

董浩云只读到中学。但他记忆力过人，加之好学不倦，中文之外，还自学通晓英、法、日等国文字。

他常说：“有 40 年的时间我每星期工作 7 天。”“忙碌就是福气，能多做些事也多添了经验，对自己终身受用不完。”

1927 年，董浩云 16 岁，参加北京金融界巨子周作民一次就业考试，被挑选加入航运业训练班。培训期内，他非常用功，表现异常突出，终于被录用并被派到天津航业公司工作。

董浩云进天津航业公司工作是 1928 年，当时他年方 17 岁，从一名小职员做起，逐年提升，不到 10 年时间，成为天津航业公司常务董事。1931 年，被推选为天津轮船同业公会常务理事，后来又当上了副会长。

他在天津航业公司任职时，娶了富家女——老板的女儿做妻子。1936 年，回到上海，创立“中国航运信托公司”，开业时只有一艘小轮船。1938 年，他担任上海船务部经理。上海沦陷期间，他的“中国航运信托公司”被日本鬼子接管。

1941 年 12 月 8 日，日本偷袭珍珠港，太平洋战事爆发，董浩云辗转到达重庆。战后，他从头做起，返回上海，设立“中国航运公司”。这时，世界大闹船荒。董浩云紧紧掌握这个发展船运的机会，陆续购置了“慈航”、“昌黎”、“唐山”、“涿洲”、“慈云”、“凌云”、“天龙”、“天行”、“天平”、“通平”等轮船，建立起庞大船队，派出船只横渡太平洋，远航大两洋，行走南北美洲，大发其财。

董氏在 1947 年派出“天龙”号从由海开往法国，全体船员都是中国人，这在当时是一项历史创举。1948 年，他派出“通平”号开往旧金山，亦是中國輪船航行遠洋的歷史性盛事，使中國人在遠洋航運史上占上一席之地。

1949 年，董浩云离开上海，来到香港。

1950 年 8 月，他的公司迁往台湾，随后几年淘汰老旧船只，添造了新船。在此期间。其新造客货轮有“如云”、“东方皇后”、“凌云”、“亦云”等货船，以及豪华客货轮“东方丽华”、“东方友华”等，经营定期航线业务。他公司的船不少以“云”字命名。因为他本人名字有一个“云”字。

1961 年，董氏集团成为第一个加入国际班轮队伍的华资航运集团。

1969 年，董氏集团成为亚洲最先进入货柜（集装箱）经营的先锋。这一年里，他以“东方海外货柜航运公司”名义，开办全货柜船（又称集装箱船）业务，把 7 艘旧式货船改装为货箱船，每星期一次航行美国西海岸，并在日本订造了 7 艘高速度的货箱客轮。同年，董氏向日本佐世保船厂定造了 8 艘 8.2 万吨超级油轮。

1970 年 9 月，董氏以 320 万美元的代价，购买了豪华邮船“伊利沙伯皇后”号，随后又花了大约 600 万美元，把它改为“海上学府”。1971 年，这艘 3.8 万吨巨轮在香港海港遭大火焚毁，使他创办海上学府的计划受到耽

延。之后，他购买了美国一艘较小的客轮“大西洋”号，把它改装之后命名为“宇宙学府”，实现了海上教育计划。多年来，这个教育计划由董浩云创办的船上教育研究所执行，附属美国匹兹堡大学。董氏集团的教育基金会设有奖学金，资助从亚洲的大学中选出的学生在“宇宙学府”上就读。“宇宙学府”每年到香港一次。

董浩云在创办“海上学府”时说，“在这所海上大学的海上课程内，整个世界便是学生的校园；藉此可透视国际问题及国际矛盾的前因后果，让学生可以开放眼界，看看先进国家与后进国家的历史背景及其现状，使学生能将自己国家的文化与别国文化互相交流沟通。如果这目标能予达成裨益于学生，我总算不负自己一番苦心。”

董氏集团拥有的船队中，有大约 30 艘货柜船，39 艘运油船，3 艘豪华邮轮，其余是散装货船。董氏航运集团旗下的“金山轮船公司”和“中国航业公司”，在香港、东京、纽约、伦敦、新加坡、台北、洛杉矶、旧金山都有办事处，巴西的里约热内卢和法国首都巴黎都有代理，是中国人首创的最大企业。

1952 年，他在一篇回顾的文章中，有过以下失意的回忆：“我曾为了复兴航业公司所有中国唯一优秀快速胜利轮在 1951 年被迫出售，辗转营救无效而几夜无眠。我亦曾为了美国国务卿艾奇逊 1950 年 2 月发表声明，藉口欠债到处扣留我们复兴航业公司的船只，使当时几位负责人形同楚囚，相对而泣、傍徨无主……”

董氏家族和西方各国有着广泛联系。1956 年美国出兵黎巴嫩爆发了中东危机，埃及凿沉船只阻塞苏伊士运河，使国际间对远洋运输船只的需求大增；60 年代越战升级，美国军事物资需要大量船只运输，造成国际间远洋航运船只供不应求，使世界航运业前景看好，这给董浩云带来了迅速扩充船队的好机会，他的船队像雪球般越滚越大。1980 年 12 月 19 日，他亲自主持向日本定制的、世界上最大的超级巨型运油船——载重 56763 吨的“海上巨人”号在日本举行下水典礼，曾经轰动了世界航运界。而在此之前，他本人已是名副其实的海上巨人。董氏打的算盘是，船越大，管理费越轻，收取运费可以越赚，竞争能力越强。

担任欧洲驻香港名誉领事的董浩云，原定 1982 年 4 月 17 日偕同摩纳哥雷尼尔王子伉俪前往台湾高雄，为他最新的一艘 3 万吨豪华邮轮“宪章”号举行命名典礼。据说由于他连日来安排雷尼尔王子行程操劳过度，在雷尼尔伉俪抵达香港之前，就诉说身体感觉不适，而回九龙塘家中休息。晚上 11 时左右，心脏病突发，失去知觉，被送往医院急救，1982 年 4 月 15 日凌晨 1 时 30 分终因不治，病逝养和医院，终年 71 岁。

董浩云逝世后，遗下妻子、两个儿子、三个女儿和 13 个孙。

## 创造奇迹的董建华

董建华，1937年5月在上海出生，祖籍浙江定海，1948年随父亲董浩云赴香港，曾分别在中国内地、香港和英国接受教育，1960年毕业于英国利物浦大学机械工程学系。

大学毕业后，董建华即到美国通用电力公司工作。一年后，他由美国返港，在港逗留一年，于1965年7月，到董浩云在纽约的分公司工作，在美国居住将近十年，于1969年回港，期间，董建华有感自己是念工程出身，对管理认识不多，故此他抽空念了个工商管理硕士课程。

回港后，董建华致力于帮助父亲拓展董氏集团的航运业务。1973年，“东方海外”在港上市，董建华于1977年出任“东方海外”和金山轮船公司主席和行政总裁。翌年其父退休，董建华正式执掌父业。

在中国传统的观念中，薪火相传，子承父业，这种思想及观念，自小便灌输在董建华的脑海里。

但是，也因为这父亲的基业、传统的思想，为他带来了几乎无法消逝的创痛，令他一再地凄然落泪。

1971年，当“海上学府”付于一炬时，他再也控制不了自己伏案痛哭起来。因为那是他父亲的理想，也是他们父子俩共同付出的心血被糟蹋了。

但是，创痛并没有随巨轮的沉没而结束，无奈地，这个基业在十年后，又再一次令他掉眼泪。

1982年，父亲董浩云撒手尘寰，董建华接手家族生意。只是祸不单行，他丧父的悲痛还没有平复过来，家族生意却又一次受到挫折，而且是几乎无法挽回的挫折。

那时，世界航运业持续不景气，东方海外却因为早前的快速发展而欠下大笔外债。负债达200多亿，由于收入大幅减少，庞大的利息支出成为沉重的包袱，拖得东方海外一步步走向破产的边缘。

源自对家族的责任，他一再对自己说：“无论如何，我要尽力把公司这块招牌保下来。”

于是，他左支右撑，四出筹集资金救亡。

由于父亲生前与台湾关系良好，因此他首先想到的是向台湾求救，可惜被拒绝了。

失望之余，他又想到一直与董家合作密切的日本财团，以为他们可能会帮助东方海外重整财务。可惜在多次飞往日本后，幻想又再落空。日本人的拒绝，令董建华感到走投无路。

“如果我撑不下去，那如何对得起父亲！”

对父亲的承诺，令他决心要从破产的边缘，找出起死回生的法子。而这决心，更感染了公司的员工，很多人只支半薪，甚至不取分文，都希望帮助他渡过难关。

其后，他又努力游说各方财务，采取各种措施希望改善困局，可惜无论他怎样分散投资、怎样出售租约期的轮船，但财务危机还是丝毫没有起色。终于，他不得不在1985年9月，对外宣布东方海外在交易所停牌，亦不得不再次掉下英雄泪。

就在这时，总算天无绝人之路。一日，当时的汇丰银行主席沈弼带来了一个好消息，建议为他提供1亿美元的备用信贷。随后，中国银行、招商局

等亦相继向他伸出援手，或注资东方海外，或购买其名下资产。

面对公司的困境，董建华日以继夜地和职员及债权人开会，说服他们相助重整“东方海外”的财务。几经努力，1985年9月，终于获得汇丰银行提供的38亿港元的“有抵押备用信贷”，同时争取到200多名债权人支持，从而得以重整债务。但在航运市场复兴无期的情况下，“东方海外”的财务情况仍没有半点起色。及至翌年“东方海外”获得霍英东注资1.2亿美元，投资在他们新订造的轮船上，又获得所有债权银行协议，将“东方海外”重组，把集团的控制权拱手让给债权人，自己则以“打工仔”身份继续效力公司，董建华才得以把“东方海外”的劣势扭转过来，“保住”了祖业。”

“东方海外”在重组后，经过几年的努力，终于在1992年转亏为盈，董氏家族亦赎回公司的控制权。

在这场拯救祖业的过程中，董建华表现出刚毅和临危不乱的处事能力。这些风风雨雨亦炼就了董建华勇于承担和面对困境的耐力。他坚信：“凡事只要立定目标，全力去做，任何事情都可以成功的。”

## 待人处事诚恳踏实

困境中能获得公司同事同心协力的帮助，和董建华在待人处事上的诚恳和没有架子有关。董建华每次谈到公司的员工时，都不会称他们为“下属”，每次都是以“同事”相称。

董建华曾多次强调，不论是社会也好，一间公司或一个机构也好，大家都要团结，团结就有个方向，容易前进。他说：

第一，大家要互相尊敬，身体要好；第二，大家要多看书。这是我几十年做事的方法。一间公司，大家有个方向，做事就容易。”

董建华这种诚恳和踏实的处事态度，在香港特区行政长官竞选过程中也表现出来了。不论是与他会晤过的各个社会团体成员，或是他探访过的普通市民，都对此留下了难忘的印象。

商人出身的董建华，在他决定参选之初，曾被人批评为不知民间疾苦，故此，在11月10日获得推选委员会正式提名成为特区行政长官候选人后，董建华即马不停蹄地下去了解下层市民的生活情况。

事实上，董建华亦坦言，自己过往对民生问题的确认识不深，但他愿意亲自去了解，加深认识。在几次探访房屋居民的活动中，董建华对于一些自己不了解的情况，每每不耻下问，“请教”之声不绝于耳，从平房区、寮屋区、临屋区的分别，以至申请公屋的资格、程序和需轮候多久，以及居民的日常生活等，他都细心聆听和不断提问。

董建华一向非常低调，在他正式宣布参与行政长官竞选前，外界对他所知甚少。自从盛传董建华参选特首后，香港新闻界曾一再以不同的方法采访董建华，但结果总是令记者失望。因为董建华一直三缄其口，差不多推掉所有访问。传媒一度以为董建华是一位不喜欢说话的人。但熟悉他的人都说，董建华是一个很健谈的人。在11月底一连三日的四场特区行政长官候选人问答会上，面对400名推选委员的提问，董建华总是气定神闲地逐一回答，声音坚定而有力。

除了健谈之外，董建华在他的朋友眼中，还是一位生活朴素、不喜应酬的人。他的头发是三十年如一日的平头装，董建华在接受访问中也自言，“我的衣着很随便，鞋子也是一买便是六双、八双同一颜色，同一款式，方便替换。”

董建华平时每天早上六时左右便起床，有时会“爬山”，有时则“耍太极”，而阅报更是每天必不可少的一环。他除了喜欢阅报外，亦热衷于看一些严肃的书籍，例如国史、名人传记，及有关中国文化的书籍。

至于饮食习惯，董建华在饮食方面绝不讲究，重要的是快和方便。

董建华的正直忠诚，还可证诸他对发妻的爱情。

董太赵洪娉，是董建华的第一位女朋友，也是唯一的女朋友。他们是在香港读书时，由同学介绍认识的。那时还只限于一大班人一齐出来玩，还未算恋爱。

其后，董建华远赴英国留学，还未萌芽的爱情，眼看要被重洋隔断了。然而，也算是姻缘早订，不久后赵洪娉也要出国留学，而巧合地，目的地也是英国，她到那里修读护士课程。

在伦敦“撞”见后，两人才开始罗曼史。

当时，曾有人半开玩笑地说，董建华身为名门望族，本来是应该有很多

机会结交异性的……但他还是始终钟情于赵洪娉，从不多心，自 1961 年结婚，已 35 年过去，他始终如一，更从未传过任何绯闻。而且，他不仅自重，还不时提醒身边的人，要以家庭为重。

董太在红十字会当了差不多 17 年义工，现在是红十字会总监。

除了工作之外，她甚少出席公众场合，反而喜欢在家里自得其乐。遇有招呼朋友，她也宁愿在家亲自下厨。

董建华说他之所以迟迟未能决定参选特首，是早阶段没有得到太太的同意，幸好董太最终还是深明大义，他才决心站出来。

参选后，董建华大天忙碌奔波，董太看见他这么辛苦，就经常煲些汤水给他饮。

背后有这样的支持，有汤水和爱情的滋润，难怪董建华忙极仍精神奕奕呢。

董建华是家中的长子，自从父亲董浩云逝世后，他便要兄兼父职，肩负起一家之主的担子。

据董建华妹妹董建平说：“我的眼中，哥哥是一个稳重而且具有领导才华的人。”

当年他父亲逝世时，家中各成员都十分伤心，而身为大哥的董建华，将自己悲伤的情绪压抑着，马上为父亲筹备丧礼事宜。从丧礼的过程中，董建华冷静地处理事情，有条不紊地指挥着一切，除了香港外，在纽约及台湾两地均有悼念会举行。

董建华继承父业，接管家族生意。三年后，适逢航运业处于低潮期，东方海外正面临前所未有的财政危机，再加上母亲患上了肺癌，在双重的打击下，董建华默默地承受着这一切。

最后，他决定将公司危机告诉在病榻中的母亲，但又恐怕母亲伤心，于是，便与妹妹商议。这时候，董建平才得悉家中正要面对如此重大的危机，兄妹两人不禁悲从中来，董建华更嘱咐妹妹要好好照顾母亲。

此时的董建华虽然在忙于力挽江山，但他每天必定会抽时间探访母亲，从这事件中，董建平对大哥更加深了几分尊敬，也给她留下深刻印象。

父与兄相比，董浩云是一个比较严肃的父亲，但成就非凡；而董建华则处事圆滑，懂得克制情绪。

当选为首任行政长官的董建华，深受中国传统观念影响，是一个重视家庭的人，过去对于自己的孩子，他一定会在百忙中抽时间与他们沟通，听取他们的意见及发表自己的见解，同时要互相尊重对方的看法及决定。

“我父亲是一个传统观念很强的人，对于自己的国家有份强烈的感情。从小他就教导我们，应以身为中国人为荣。”

“香港作为中国特别行政区，将继续对中国的现代化作出重大贡献。估计到 21 世纪初期，中国将会跻身为世界经济强国。”

“我们大多数是中国人，并以香港为家。当中很多人曾留学西方，也有很多曾移民外地。但我们始终是中国人，我认为我们应以身为中国人为荣。”

“1997 年 7 月 1 日起，香港便回归祖国成为中国的特别行政区。这标志着一个新时代的开始。”

“1997 以后比现在更好，别人对我们有信心，别人到时就会争着来给我们免签证，这个最重要，我们自己要争气，而我很有信心我们可以做到。”

“如果有政治、外交方面的问题，外国对中国进行制裁，我们会害怕外

国用香港作为筹码去同中国斗，为免这种情形发生，我们就要去外国推销、解释香港，增加外国对香港、对国家的信心，我们有这个责任。”

董建华对国家的感情，自不上于口说。董氏家族过去在大陆多个地方均作出尤偿捐献，当中，较为人熟知的，包括有 1991 年捐给舟山市水产学校的航海教育仪器及设备，到目前为止，董建华已累计捐资 700 多万元人民币为该校添置仪器设备和兴建教学楼。在董建华的主持下，该校还成立了航海教育咨询委员会。委员除未自学校本身的资深教育人士外，还包括令门从上海、青岛两地航海院校聘来的教育方面的专门人才。近些年，他曾让舟山航海学校派学生到香港自己的公司内接受培训，并曾在杭州捐资予浙江大学，1994 年他又捐资舟山医院，兴建门诊大楼。

此外，国内改革开放，吸引外资，东方海外对国内的投资亦在数不少。92 年，集团在上海成立了第一个办事处，拓展国内业务。随后，又在 20 多个沿海城市设立了办事处或联络处。

其中，航运核心业务包括与上海港务局合作，投资 1000 万美元在吴淞口附近兴建一个货柜场。又独家与铁道部合作海陆联运计划。这计划将东方海外的海陆运输网络，沿着铁路伸展到国内的每一个已发展的“多式联运”出口，进一步发展国内的分驳运输，将进口国内的货物，快速运送到全国每个角落。

除此之外，集团还在北京、上海、杭州等地合资发展房地产，其中在上海兴建的紫云大厦是一幢 30 多层高的 高级商住物业。而在北京的东方广场，虽然只占股 23%，但由于规划庞大，集团的投资达七亿美元。

## 神算巨擘 ——李兆基

早期他在广州开过银庄，在澳门炒过黄金，混乱的 70 年代，他借助股市狂潮完成了资本积累，进入了超级富豪层级。

他的手法先声夺人，对地产的算计极为精密。

## 保守的广东帮

在香港，广东帮做生意的方式向来被人视为保守，地产是一个风险极大、需要胆识的行业，然而广东帮却做得很“稳”。

李兆基以“眼疾手快、先声夺人”著称，他行事处处抢先别人一步，然而他在作了决策之前，从来都做足了准备工作。20多年来，他搜集了香港各区域房地产价格及变动、人口分布及增长等各种资料，非常齐备。有人戏称他那儿差不多是一个小型的田土厅，李兆基犹如“田土厅长”，对香港地产业及其走势了如指掌。

正因为如此，李兆基的大动作，少有失利的，看来稳有稳的好处。

五六十年代，香港还是“冒险家的乐园”，过去的上海帮的天下，然而70年代以来，广东帮在香港社会崛起，以无可比拟的优势稳稳当当地占据了霸主地位，李嘉诚、霍英东、郭得胜、李兆基等超级富豪都是广东人。

胆子大、步子稳，这是广东人做生意的特色。

## “铁算盘”

李兆基记忆力很惊人，恒基辖下有不少地盘，随便说出一个，他可以立即告诉你买入价是多少，其它港九、新界的物业，只要说出地点，他可以立即答出价值若干。

他更有“铁算盘”之称，用算盘计数快过电脑。所以他的妻子刘蕙娟（现已化离）一次游台湾之余，买了一个1英尺×5英寸的玉算盘给他，开玩笑说：“密底算盘加上神算子，堪称香港武林一绝。”

如果对李兆基稍加留意的话，便会发现他实在不是那种目光炯炯、逼人不敢仰视的人，他的目光温和慈善，不过精神饱满，一脸沉着。虽然他是个腰缠万贯的大富豪，但是一派稳健，绝没有暴发户的嘴脸。

李兆基不善于辞令，然而他的木讷无损于他发号令时，那种无形的气度和长时间养成的威望。他平平实地开口，那间300英尺不算太大的办公室里，立即布满了他的威势，下属们屏声闭息，脚步也轻了起来，他的先声夺人的声势，从这间办公室中可见一斑。

有人这样评价香港的上市公司：长江实业雄才大略，新鸿基地产稳健有为，新世界发展勇气十足，而恒基兆业则眼明手快、先声夺人。

李兆基的确与众不同。别人还在那里反复思量、犹豫不决，盘算投资利率、利润厚薄的时候，李兆基在取舍上早已一目了然，胸有成竹了。他的商业嗅觉总比别人灵敏一些，事前调查工夫比别人充足一些，因而所谋也往往比别人快了半拍。

一步先，步步先。

“如果你准确地知道你有多少财产，你就不是一个真正富有的人。”以此推理，李兆基是个真正富有之人，他具体拥有多少财富，连他自己也说不清楚。自1987年，他开始列入香港十大富豪龙虎榜，此后的排名又是逐年抬级而上。

李兆基只有小学文化学历，不懂英文，40年前，只是一家银庄的“银狗仔”（柜台员）。他的发迹，是典型的白手起家。

## 少小见惯花花绿绿的钞票

1928年，李兆基出生在广东珠江三角洲的鱼米之乡——顺德的一个殷实的商人家庭里。

童年的李兆基，常常去父亲的“铺头”吃饭，从小就对做生意有一种亲切感。

李兆基在顺德的私塾上学，小学毕业时，父亲的生意已经做得很大了，在广州开了一家银庄，他便到银庄去学做生意了。按理说，父亲是老板，儿子只要拣点清闲活干一干就可以。李兆基却宁肯吃苦，从养成工干起，把银庄的十八般武艺练了个遍。李兆基的“铁算盘”绝技，就是在这一时期练成的。

作为“银狗仔”，在数着那一捆捆花花绿绿的钞票时，李兆基的心中免不了有些心惊肉跳，什么时候，我才能拥有这么多的金钱呢？

然而，三四十年代的旧中国，外侮内乱，兵连祸结，局势十分动荡，银庄也跟着遭殃。1937年日寇大举进攻中国，1940年又发动太平洋战争，令当时的法币、金圆券、英镑、港币变成废纸。李兆基口袋里本来也小有积蓄，这时也变得一文不值，使他开始对钞票的作用产生朦胧的怀疑。

李兆基后来回忆说：“我七八岁时已常到父亲的铺头吃饭，自小对生意耳濡目染，后来在银庄工作，令我深深地体会到无论法币、金圆券等，都可以随着政治的变迁，在一夜之间变成废纸，令我领悟到持有实物才是保值的最佳方法。”

1948年，银庄开不下去了，李兆基跟随父亲来到香港，随身带着1000元钱。

在香港，为了谋生，他又凭自己在银庄经历于起了最熟悉的兑换业务。

起初，他先在几间金铺和找换店“挂单”，买卖外汇和黄金。后来，得知当时澳门有黄金专营权利，于是便找上几个朋友，与澳门有一定势力的人物合作，在黄金买卖中来了几招妙手，终于掘到了第一桶金。

有了一些资金，他又开始做五金生意，搞进出口贸易。钱，像滚雪球一样越滚越多。

在香港站稳了脚跟，但心里并不踏实。他把飞黄腾达的希望逐渐寄托到房地产上。在尺土寸金的香港，有什么比地产更保值，又更能获得暴利的行业呢？

1958年，他杀入地产市场。

## 成功证明“三剑侠”的素质

《三国演义》中刘、关、张桃园三结义的故事，一直是朋友之间恩义深重、至死不渝的佳话。好汉相遇于江湖，惺惺相惜，义结金兰，不求同年同月同日生，但求同年同月同日死，这份传统在中国流传上千年，不足为奇，但是在商界，尤其是二三十年代的上海、五六十年代的香港这些被称为冒险的乐园、金钱社会的地方，是否真有机缘结义式的朋友，是颇令人怀疑的。

可1958年香港商界却有三人“誓师结义”了。有共同的目的使他们走在一起，那就是：同心协力，进军地产，你发我发，大家都发。

这三人中，郭得胜最长，比李兆基大15岁；冯景禧居中，比李兆基也要大3岁。得胜老谋深算，经验丰富。景禧精通财务，擅长证券，深通冒险投机之奥妙。李兆基则在反应速度、鬼点子方面当仁不让，三个人走到一起，自然可以取长补短，相辅相成，形成最佳阵容。

1958年，李兆基三人联合另外5名股东，组成永业企业有限公司，先买入沙田酒店，从此踏入了房地产经营。

“似我者死”，在资金和经验都缺乏情况下，跟着别人的路子走亦步亦趋，不能够独辟蹊径，永远甭想脱颖而出，只能眼睁睁瞅着别人发财。

李兆基等人匠心独运，紧盯着小工业主和市民的腰包。他们以低价购入一些无人问津而又富有发展潜力的土地，然后率先以“分层出售、10年分期付款”的方式推销，深受市民欢迎，利润颇为肥厚。

到了1963年，“三剑客”索性“甩掉”其他股东，三人合组“新鸿基企业有限公司”。公司规模很小，职员10多名，注册资本500万港元，实价300万港元，这在当时香港商界，不过是中小规模。

新鸿基的班底，仍然推年长而德高望重的郭得胜为董事局主席；手疾眼快的李兆基是第二把手，任公司董事局副局长兼总经理；冯景禧负责财务，形成了三套马车。

三人经过5年的锤炼，地产经营经验已逐渐丰富。就这样，他们继续执行发展中小型住宅和工业楼宇分期付款的计划，并且在1965-1967年地市大萧条中，人弃我取，逆市而上，买下了大批廉价地皮，后来涨价后，获得了数以亿计的利润。

经过10年的艰辛劳动之后，新鸿基的资本已积累至亿，正当它急需扩大规模走上新台阶之时，内部裂痕出现了。1969年11月，冯景禧独自成立了“新鸿基证券有限公司”，开始在证券界另辟蹊径。1972年李兆基也独立出来，留下郭得胜一个独掌大旗。

十几年后，郭得胜、李兆基名列香港十大超级富豪榜，冯景禧也在前20名内。这充分证明了“三剑侠”的高素质以及精英集团的培育力。

## 投机一次赚死人

1972年,李兆基辞去了新鸿基总经理的职务,但仍留任副主席一职。“三剑侠”分家后,李兆基获得价值5000万港元的地盘和物业。

就在这一年底,他凭着这些家当与胡宝星组建了“永泰建业有限公司”,在公司里,李兆基出任董事局副主席,主席是胡宝星。

其时正值香港股票市场炒得“天翻地覆”之际。李兆基和胡宝星趁热打铁,以每股1元,升至1.7元将永泰建业公司上市,实收股本2523.4万港元,这在当时是所谓蚊股之类。

在广州开过银庄,又在澳门炒卖过黄金的李兆基,在投机钻空方面颇有一些智慧。他发现当时香港证券法大有“漏洞”,即公司董事都不用公布个人持股量以及在市场出售了多少股票,所以在这一次股票狂潮中,他和许多香港富豪一样,出售股票大套现,大赚了一笔。

不过,这不是他的最终目的,他像一个机智的猎手。静静地等待着股市的萧条——他认定那不是一件很遥远的事。

果然,不出3月,香港股市大崩溃,这对于李兆基来说又是一大福音。股票大跌,对于持股人来讲是一件非常惨伤的事,但李兆基这个股东早已在几个月之前把大量股票从热情的股民手中换成了钞票,大可高枕无忧。更为重要的是,地产与股市犹如一对双胞胎,地产一跌入低谷,李兆基即将赚来的钱抛出,迅速进行收购。不出数年,这又是一笔会升值十几倍的“横财”。

不能忽略一个细节是,在股市低谷期,李氏又购回了永泰的股份,使他这个董事局副主席在一段时间内的股权空虚之后重新名至实归。不过这时的股价低得实在可怜,只在1元以下。

## 买下空壳“反收购上市”

也许，李兆基只出任永泰建业副主席，董事局主席由胡宝星出任，他觉得不舒服。有了实物和资本之后，李兆基决定独立创建自己的地产王国。

1975年，恒基兆业有限公司成立。这个名字颇为古怪，它还是一家未上市的私人公司，李兆基自任董事局主席和总经理。股本1.5亿港元，地盘有20个。

这囊括了李兆基奋斗数十年的全部家底，掌管着亿万家财，驰骋在自己熟悉的领域，李兆基当是何其扬眉吐气！

有了大公司，是否像当年放弃新鸿基那样，索性放弃永泰呢？

不，李兆基早已打好算盘：第一、永泰如今已市值低于实际资产，买入远比脱手合算。第二，恒基兆业要想成为上市公司，通过“永泰”的上市渠道更为省力。

李兆基那时有意将恒基兆业上市，最便捷的方法，是选择一些资本折成股本，使公司的规模扩大，自己成为这间小型公司的最大股东，最后顺理成章地成为该公司的董事局主席，这样做行内人士称之为“反收购上市”。

李兆基选择“永泰建业”来“反收购上市”。他以一些物业换取永泰建业1900万股新股，这时永泰的实收股本增至4432.4万股，李兆基持有1900万股，占总数的42.9%，成为最大股东，不久他出任董事局主席，原主席胡宝星改为董事，从此不再主管永泰。

这又是李兆基的一着妙棋：他抓住了股民的一个普遍心理——有人肯一下子买下永泰的1900万股新股，那么永泰的发展形势肯定乐观。因而，永泰的股价就在收购的当年夏天，由于股民的踊跃，由比1元面值低的冷门股，一跃而升为1元多的高价热门股！这正合李氏心意，他一再发行新股集资，取得大量资金，不但壮大永泰，也养肥了集团，在随后的地产旺市时“吞进”了巨额利润。

1981年6月，李兆基抓住股市牛市和地产高潮的大好时机，一举将恒基兆业地产公司上市，集资10亿港元，充实了资金实力，从而在紧接而来的股市地产低潮中平稳地渡过了不景气一关。

1988年8月，恒基兆业集团再次改组，恒基地产全面收购了永泰建业，并将之改名为“恒基兆业发展有限公司”。

15年前，永泰市值只有4000万港元，而今的恒基发展，市值竟达40多亿港元，现在恒基地产总市值即达106亿港元。

这成百倍的增长，由李兆基一手造就，说它是点石成金，绝不为过。

## 楼宇制造工厂货如轮转

李兆基经营地产 35 年之久，靠地产发展成为超级富豪，有其独到的心得：

### 一、货如轮转。

李氏自创业之初，即目光向下，紧盯百姓大众腰包，实行“10 年分期付款”计划，大建中小型工业楼宇和住宅楼宇，从而赢得了巨额的利润。在 90 年代恒基地产与恒基发展的物业建设中，中小型住宅群占着近七成，而商业和工业楼宇合占一成半。

他重销售，不靠收租，将兴建楼宇出售的过程当作一门“制造业”，即视土地为原料，楼宇为制成品，公司为“楼宇制造工厂”，不断地生产，使“货如轮转”。

### 二、大量储备土地。

要使产品不断出“厂”，还必须注意原料存货充足，以保证生产不停顿。

恒基兆业的地盘规模，控制在可以维持未来 5 年发展这一点上面，如此巨量的土地储备，又从何而来呢？

众所周知，香港地少人多，政府视土地为宝，不肯轻易供应土地。各地产集团无不竭尽所能“求地”，每逢“官地”开投，必然是巨头云集，大抛银弹，然而，身为地产巨头的李兆基却很少涉足官地竞投场，那么恒基兆业的地盘又从何而来呢？

李兆基自有妙着，他主要在老市区收购旧楼进行重建，他长期派专人游说旧楼的业主，又“磨”又“缠”，说服业主将旧楼拆卸重建，他还长期在美国和加拿大的中文报纸上刊登广告，求购华侨在香港旧楼，从而在毫无竞争对手的情况下，大量购入廉价物业，且多在老区较好地段，一旦成功地收购了一幢旧楼，他必会等机会陆续买下邻近楼宇，静静地扩充，直至地盘面积扩大到能拆除再兴建大厦为止，后期的收购，即使价钱稍高还是值得，因为最早买下的此时已有不少钱可赚，这两笔拉匀仍比竞投官地便宜。

恒基兆业通过种种方式买入土地及旧楼，使土地储备维持在一定水平，业务从不间断，盈利也一年比一年多。

### 三、先声夺人。

李兆基的座右铭是“先疾后徐，先声夺人，徐图良策。”

他认为，一定要勤奋，要头脑灵活，有眼光，培养自己有先知先觉的能力，什么事都比别人先行一步，才能在地产界脱颖而出，他十分注重学习与研究，多吸收知识，使自己在事前做好充分的准备工作，这样使他的眼力每每比别人敏锐，长远，博得了“眼明手快、先声夺人”之誉，资深的评论家曹仁超说恒基兆业“政治触觉最敏锐，重新部署投资策略最快”，看看李兆基前后几次上市时机的把握，及房地产低潮时吸纳，高峰时吐出的雷厉作风，自会觉得评论家之言非虚。

另外，李兆基又借助“外援”来扩展业务，请了一班知名的专业人士做智囊，帮他出谋划策，智翼团成员包括前行政立法两局非官守议员简悦强、罗德丞，及前布政司罗弼时等，在不同地区广布眼线，看准时机便立即出击，那样便不会因语言地域障碍而错过发达机会。

## 富豪生活绚丽多彩

李兆基虽然为人随和，但绝不苟且，他 10 年前便迷上了高尔夫球，常常跑到深水湾或粉岭高尔夫球场，与球友一较高低，为了改进球技，他不惜重金从国外聘请教练指导，这种认真和虚心劲头，正反映他的成功不是偶然。

每届冬季，他便到瑞士滑雪，他在 50 岁那年第一次踏上滑雪板，不知摔了多少跟头，终于玩出了乐趣，他形容滑雪时像鸟雀一样无拘无束地飞翔，能解除任何工作压力。

发达之后，他不忘为香港培育英才，多次捐出巨款给英国牛津大学的牛顿学院，并创办“李兆基学位”，每年公开挑选三名香港男女青年，资助他们往牛津攻读，牛津大学为表扬他的贡献，1986 年初颁授了一个荣誉院士名衔给他，以往曾获得该项名衔的人物，包括英国空军总司令、斐济共和国总理、香港前布政司罗弼时爵士等，可见分量不轻。

李兆基捐款牛津大学曾掀起一场小风波，原来牛津大学因李的贡献，想“投桃报李”，容许李氏在英国读中学的子女，只要大学考试合格，便可进入牛津大学就读，牛顿学院对此提议投票表决，49 名院士中，47 人赞成，2 人反对，其中 1 人还在英国投函抗议，幸而当地报章仗义直言，指出批评捐款人是不礼貌的行为，富人捐款，可令清贫人家子弟能接受良好的教育。后来，李家子女颇“争气”，考到了其他学院，纷争自然平息。

李兆基的三子两女，都是刘蕙娟所生。长子李家杰毕业于英国伦敦大学电脑系，1985 年返港，以 23 岁之龄，便进入恒基董事会，参与公司发展与管理工作。他经常随同父亲四处视察地盘的工程进度，被视为李兆基的接班人。

李兆基有理由认为自己是吉人天相。1981 年的一天早上，他从沉睡中醒来，打开房门，准备出去呼吸新鲜空气，游一游泳，谁知走进大厅，却发现女佣和司机被捆绑着丢在地上。他大吃一惊，赶紧给他们松绑，经过询问，才知道夜里有两名匪徒入宅打劫，本打算对大名鼎鼎的李兆基施以辣手，无奈李兆基房门深闭声息不入，劫匪左等右等，终于等得不耐烦悻悻离去。

## 鲨胆大亨 ——郑裕彤

“我喜欢大计划，计划越大兴致越高。”

“所谓大有大赌，小有小赌，做生意就已有赌博成分。”彤叔做生意的风格很大胆，他对大计划、大动作颇为热衷，尽管难免有冒进失策的时候，但从数十年的总体来看，他那数以百亿计的巨额财富大厦，正是由一系列的大规模举措铺垫而成。

郑裕彤的轿车牌号是“8888”。

“8888”——发发发发。

郑裕彤到底有多发？

按1996年8月收市价，郑氏股份总市值560亿港元，另有多项私人投资。

郑裕彤已跻身世界大富豪的行列，香港10大富豪龙虎榜他排第五，拥有财富已超过300亿港元。

左眼角和右嘴边各有一颗黑痣，天庭饱满，地阁方圆，分梳头发，穿一件灰底橙色暗条西服，系宽大领带，中等身材，皮肤由于过多接触紫外线照射略呈棕褐色——这就是超级富豪郑裕彤。

他大方，坦诚，很平易近人，绝无人们想像中金钱王国大哥大的霸气。细心的香港人常常能在地铁上和街边大排档中见到他。

然而从彤叔神采飞扬地谈论某项刚完成的大项目的情景中，人们可以体验到这位在商场上素有“鲨胆彤”之称的大哥大的嗜好和个性。

猛张飞也知道用计。彤叔实质上是一个很策略的商人。他最脍炙人口的投资名言是：“任何一个行业以及投资必定有高低潮，周而复始的运行低买高卖，是获利的最佳方程式。”

1990年1月，他便运用他的“人弃我取”的投资哲学，在传媒上教导拥有100万身家的小富翁，如何可以“发大达”，办法是以全部资金购入香港股票。那时候，港股因“信心危机”，低于2800多点水平，不久，恒生指数果然在7月间冲越3500点，听郑裕彤“教路”的人，当然大有斩获。从郑裕彤投资的技巧，可窥见超级富豪们获得今天的成就，并非单纯靠运气那么简单，而是涉及个人的胆识意志。

郑裕彤的乡音很重，他们那一辈的大富豪，原都是年轻时候背井离乡来香港闯荡天下的。

## 是聪明不是耍奸滑

郑裕彤的童年是在广东顺德度过的。

1937年，郑裕彤12岁时，日本帝国主义发动侵华战争。

1939年，广东被日寇占领。1940年，太平洋战争爆发，澳门由于葡萄牙政府与日本有互保侨民的协议，相对太平，成了大陆人民的避难营。在父亲的安排下，15岁的阿彤到澳门去投靠父亲的至交周至元。

还是在娘肚子的时候，郑裕彤已被指定将来和同样在母亲肚子的周至元之女结为夫妻。这种指腹为婚的形式，在今天早已绝迹。然而在旧社会却并不稀奇。郑裕彤的父亲曾和周至元同在广州一家丝绸厂里做伙计，他们情同手足的关系在一次酒后促成了这件事。

周至元当时在澳门开了一家“周大福金铺”。郑裕彤到后，便在金铺里做小伙计，每天扫地、打水、擦桌子、倒痰盂，有空余时间，就到铺面帮手。

开始时，周至元有意不提及“指腹为婚”的亲事，郑裕彤心里明白，这意味着考验，因此干起活来勤勤恳恳，任劳任怨。

但是活干完后，郑裕彤常常跑了出去。周至元发现几次后，颇为恼怒，以为阿彤是个“蛇王”，惯于使奸耍滑。其实阿彤是跑到其他珠宝行去，细心观摩他们的货品款式和经营手法，作为借鉴，来改善自己铺子的不足，了解到事情的原委，很是喜欢他的上进心和聪明劲，不到3年，便提升他为金铺掌管。

转眼间郑裕彤已18岁，周至元见他是个聪明勤恳又忠厚的好小伙子，便将女儿周翠英嫁给了他。几十年后有朋友开玩笑地对郑裕彤说：“这个指腹为婚是不是包办婚姻？”郑裕彤笑着回答：“他们是有这个意思，但也要我们两厢情愿啊！”至于如何两厢情愿，他说：“互相追求不就成了。”

做了乘龙快婿后，郑裕彤对工作更加不敢怠慢，努力辅助岳父打理店铺，使业务更有起色。

## 十足成色的珠宝大王

1946年，郑裕彤新婚才两年多，“周大福”决定到香港开设分行，这个重任自然落到了年轻有为的郑裕彤身上。年仅21岁的他，开始独立执掌店务。到了1956年，“周大福”的一位股东自觉年事已高，遂将股份转给了郑裕彤，周至元也退了休，郑裕彤当上了老板，立即大刀阔斧地干了起来。

1960年，“周大福”改为“有限公司”，那些多年来对公司有建树、而且又能干和信得过的职员，郑裕彤就像对待朋友一样分派股份给他们，使他们有归属感，更加努力工作，结果当年的盈利就达到500万港元。从此公司的生意越做越大，营业额就直线上升到以亿为单位了。

经营珠宝使郑裕彤跃身为富翁，现在的周大福珠宝金行，除了中环华人行有1个总行外，在港九还有10个分行，都座落在闹市区，他们的口号是“周大福，一口价”，意即，“货真价实”，毋需讨价还价，难怪郑裕彤的珠宝生意在香港做得最大了。

## 借助股市以小资产控制大资产

“在我一生的事业中，最感兴趣的有两方面，一是珠宝，一是地产。”  
珠宝生意为郑裕彤掘得了第一桶金，但使他成为超级富豪的，还是地产。  
香港，冒险家的乐园，投机者的天堂，漂亮女人的市场，精明商人的世界，在自由竞争的社会里，谁敢冒险，谁会投机，谁最精明，谁就会成功。  
李嘉诚、霍英东、郭得胜、李兆基等今日的超级富豪都走的是靠房地产发大达的道路。

郑裕彤来香港没几年，就注意到地产是一门可以长线发展的生意。

1952年，郑裕彤第一次投资地产，在跑马地建蓝塘别墅，占地约4万多平方英尺，其后又在铜锣湾最旺的怡和街，百德新街与记利佐治街之间的三角地兴建香港大厦，奠定了他在地产业的基础。

自1956年以后，郑裕彤开始逐渐扩大地产投资。1967年，香港受内地“文化大革命”的影响，许多富人都将土地、楼宇低价抛售，当时具有眼光和魄力、对香港前景充满信心并大举进军地产的人，后来都成了超级巨富。郑裕彤也是利用这个机会的人之一，1968年他购置的地产最多。他的投资哲学是：“投资很难从最低点买入，从最高点放出，总而言之，所有行业的兴衰都是周而复始地进行，低潮时买入，总不会错到哪里。”

1970年，郑裕彤与何善衡、何添、郭得胜、杨志云一道，创立了新世界发展有限公司，开始了全面向地产进军。

如何以小资产控制大资产，是企业家朝思暮想的事。在现代商业社会里，将公司上市，无疑是最佳途径。1972年，香港股市正处于开埠以来最大的牛市，任何股票都被捧到半天高，“新世界”正好利用这千载难逢的机会上市，各股东乘机套取一笔可观的财富。“新世界”又窥准机会，在是年11月，以每股面值1元，认购价2元，向投资者集资1.6亿港元，令公司拥有大量现金，避过了1973年股灾后出现的地产危机。

## 系列大动作越动越大

诸葛孔明的日理万机的工作作风，历来不为人们所赞成。如果他善于任用人才，让部下各尽其能，各尽其能，何必事无巨细都要他亲自作决定？

有一本管理书中也曾这样讲过：如果经理本人整日忙得不可开交，部下却安闲自在，这便是管理不善。反之，若是经理比较悠然，部下席不暇暖，忙碌不迭，则就是好的管理了。

郑裕彤的管理属于后者，琐碎小事他不屑一顾，他直言不讳地说：“我喜欢大计划，计划越大，兴趣越高。”

郑裕彤第一项大动作，就是“新世界中心”的兴建。

在今天的九龙尖沙咀，远远望去，丽晶酒店和新世界酒店上干云霄，从酒店往下看，维多利亚港和香港北岸风景，尽收眼底。

1970年，郑裕彤从太古洋行手中购得尖沙咀“蓝烟囱”旧址时，出价1.37亿港元，是当时最贵的价钱。

“当年，我策划新世界中心，一如亲自带大一个小孩，我到美国雇用设计师，跟他们密切沟通，交流意见，把自己的理想——向他们申述，引导对方把他们的专业学识，设计注入到我的种种要求中。”

在工程施工期间，人们常常看到一个熟悉的身影东奔西走，问这问那，有时一个人对着工地沉思默想，很久才离去。

新世界果然没有辜负主人对它的殷切希望。几年后，光地价就已高达10亿港元。更何况在这块土地上已建起两家酒店、几万平方英尺购物中心、9000个商业单位……

1985年，新世界酒店客房平均出租率高达94%，营业总额有1.47亿港元，丽晶酒店的客房出租率也高达80%，营业总额3.47亿港元，高居世界10大酒店之列。

“很多时我都爱去那里走走，独个儿逗留，好久好久才离去，……这个建筑计划虽然花了我不少心血，但颇有纪念性。”

1986年10月的一天，天高云淡，英国女王伊丽莎白来到湾仔，为“新世界”投资27.5亿港元的“香港会议展览中心”奠基。这成为郑裕彤作为一个华人资本家成功的最好证明。3年后，查尔斯王子携夫人又主持了会议展览中心的揭幕礼，郑裕彤的声名又一次登峰造极。

“香港会议展览中心”，是郑裕彤在80年代最成功的地产投资。它总面积有440万平方英尺，仅正面的玻璃墙，面积就有26700平方英尺，有8层楼高，是目前世界上最大的玻璃这是80年代香港最具代表性的五大建筑之一。

加拿大“李郑屋村”，是1988年郑裕彤与李嘉诚、李兆基合作，投资海外地产的最庞大的计划，共计投资28亿港元，购得加拿大温哥华世界博览会旧址，以“协和世界博览有限公司”名义将该地发展成为现代化城市“太平洋村”。它将是加拿大最宏伟的商业住宅民群。

纵观郑裕彤在地产上的经营举措，都是投资1亿、10亿港元以上的大型建筑工程，它们的利润也同样是天文数字。郑裕彤喜好大工程，也善于把握大工程，几乎每一个大动作的完成，都使他在港九的知名度提高一次。

## 鲨胆彤冒失中藏大智

郑裕彤外号“鲨胆彤”，他的勇猛大胆在香港地产界甚至整个商界都是有数的。他看准的事情，说干就干，一干到底，虽然也是投资高手，但也难免有失手的时候。

70年代后期，郑裕彤和澳门赌王何鸿燊一起，到伊朗溜了一圈，便在德黑兰开了一家跑马场，想赚西亚人的钱，当时的伊朗还是巴列维王朝掌权，政教尚未合一，无须遵守那么多的清规戒律。跑马开张两个月后，虽然人头汹涌，生意兴隆，但是好景不长，1979年霍梅尼发动伊斯兰革命，推翻了巴列维王朝，一群宗教狂热分子把跑马场砸了个稀巴烂，5000多万美金的血本一去不回。

看来，郑裕彤懂得生意经，但对政治这玩艺儿不开窍，跑到发展中国家去投资，政局说变就变，美金说丢就丢了。在香港他也吃过同样的亏，80年代初的“九七”政治风波，使银根收紧，银行硬是不愿贷款给新世界及恒隆集团补地价，新世界只好无可奈何地放弃金钟二段的发展。

不过，郑裕彤到伊朗开跑马场，却是他涉足“偏门”的开始。1982年10月，郑裕彤宣布以私人名义组织一间新公司，用了1亿多港元向叶汉买入澳门赌业——澳门旅游娱乐有限公司13%的股权，再一次与赌王何鸿燊合作。

澳门旅游娱乐公司没有上市，盈利从不公开，利润极高只是通常的估计，霍英东、何鸿燊、叶德利各拥有多少股权，郑裕彤也不清楚，对这种“稀里糊涂”的胆识，人们称之为“鲨胆”当为得宜。

其实，这正是郑裕彤信任别人的表现，这是他交友的信条之一。1987年以来，他又与何鸿燊合作，争取在澳大利亚悉尼投标开赌场，双方各占一半股权，尽管6次出击未见成效，但至今他们仍未放弃努力。

郑裕彤虽然有“鲨胆彤”之称，但其实有勇有谋，他的经营之道，是进取中见稳健，并非一味靠博。在他看来，地产和珠宝都是一门“长做长有”的生意，他的大胆作风其实是有其成熟的准备与长远考虑作基础的。

80年代末，香港的超级富豪退休成风，都急不可耐地把打来的江山传给第二梯队。1989年1月，工作了40多年的郑裕彤宣布自己“捱够了”，把新世界集团董事总经理的职位让给儿子郑家纯，自己则退居幕后，担任顾问，每天苦练高尔夫球，与孙儿共享天伦之乐。

## 比老子更“鲨胆”的太子

虎父无犬子，在加拿大西安大略大学获得工商管理博士的郑家纯，在1989年接掌父业之后，其大胆进取的作风，比起“鲨胆彤”有过之而无不及。如果说郑裕彤是“鲨胆”中学的“学生”，那么郑家纯则要算“鲨胆”大学的“博士”。

郑家纯被新世界职员以“纯官”称之。“纯官”在新世界“见习”时，早已有使公司多元发展的想法。他在掌舵之后，便马上按计划连珠发炮，在短短数年内动用60亿港元资金，买入四间上市公司，令香港商界大为震惊。

还在1989年2月，郑家纯执政两月之初，他使发动了对觊觎已久的香港古老家族郭氏家族的永安集团的突袭。

永安集团数十年以来以经营百货公司见著，但百货业近年来竞争剧烈，委实赚不到大钱，集团的主要资产其实是先人多年来置下的物业，它们散布在港九的旺市区，颇令地产巨子们动心。“纯官”早已探听过永安集团的虚实，知道郭家只有43%的股份，并无绝对的控制权。

1989年3月初，“纯官”和永安的第二大股东新加坡华侨银行（占25%股权）秘密接头，双方一拍即合，郑以每股11元5角2分5的价钱买下了华侨银行手中的永安股权，这个价钱比当时永安的收市价尚有18%的折让。出师先捷，“纯官”内心按捺不住兴奋。

郭家风闻变故，大为震惊，他们马上向华侨银行查询，但不得要领。直到3月20日，华侨银行才正式通知郭家已出售股权一事。永安董事局立即召开紧急会议，商讨对策，但他们至此仍不知买主是谁。

到3月21日早晨“新世界”正式发难，宣布全面收购“永安”，郭家才恍然大悟。当时，“新世界”出价每股17元，那是永安上市以来最高价。

对这个收购建议，“永安”董事局断然拒绝，郭氏家族并立即在市场吸纳，取得了一半以上股权。此外，永安董事局还宣布永安的资产净值应为每股21.81元，这个数字比“新世界”提出的收购价要高出29%。

巩固了控制权后，“永安”的郭志仁公开指责郑家的敌意行动：“中国人做事应该讲交情，收购应友善进行。新世界发展如果希望与永安集团合作，大可讨论商量，通过商业银行猝然提出收购，是有伤感情的。”

永安一役中，郑家摆出狙击手姿态，对永安集团作敌意收购，而与老牌世家郭氏家族交恶，这跟郑裕彤一向以和为贵的传统中国生意人作风，的确大相径庭。

虽然此役铩羽而归，但“纯官”并没有因此气馁。凭着他主管新世界酒店的经验，他在1989年4月，再次大举出击，收购美资华美达轩酒店集团。这个集团在全世界有825间酒店，雄霸世界中级酒店市场。这场善意收购，“新世界”动用超过28亿港元的资金，数目之大，一时无两。“纯官”的如意算盘，是把华美达轩集团“拆骨”，变卖物业资产，原先估计可筹得20亿港元，故此实际上只要花五六亿，便可以拥有一个世界级的酒店网络和特许经营权。

谁知人算不如天算，收购尚未完成，拍档的美国PrimeMotorInn却出现财政困难，接着世界经济又陷入了不景气时期，不但变卖物业难觅买家，收益远非想像中那么理想，3年下来，卖物业只筹得10亿港元左右，而购买时所借款的年息开支便高达2亿多港元。

除了华美达轩外，郑家纯还动用 4.8 亿港元，购入湾仔君悦及新世界海景酒店 50% 的权益。

人要背起运来喝水也塞牙。这两家酒店得手后正好赶上萨达姆总统发动了入侵科威特的战争，世界宪兵美利坚合众国又对伊拉克大打出手，海湾战火愈烧愈烈，烧得香港的酒店老板如热锅上的蚂蚁。正在这个时候，香港的新酒店如金钟的万豪、康城、香格里拉相继落成，真是雪上加霜，屋漏又逢连阴雨，尽管减价招待，入住率却始终在七成左右徘徊，和过去酒店一般九成多的人住率不可同日而语。

粗略计算，“纯官”掌印一年，共动用 52 亿港元资金，作出多项大规模收购，大大加重了“新世界”的财务负担。至 1990 年 3 月的 9 个月内，集团纯利下跌了 9.6%。至 1991 年 3 月的 9 个月内，新世界的盈利再从 7.6 亿剧跌 54%，至 3.5 亿港元。这样的业绩，在五大华资地产公司中，可算是顶糟糕的了。

## 再出江湖收拾烂摊

小郑经营不善，老郑重操宝刀。

1990年末，郑裕彤按捺不住，重出江湖。

老将出马，一个顶仨！

一开始，郑裕彤便从较易脱手的资产着手，把手中的永安股权卖掉，筹得7亿港元。继而他又陆续出售一些非策略性的资产，如美孚的商场及车位，筹得近10亿港元。到了1991年中，他甚至将皇冠上的宝石——湾仔会展中心的写字楼及海景阁的豪华公寓——也忍痛割爱，推出市场。

郑裕彤努力减磅，一方面是为了降低利息支出的负面影响；另一方面，也是更重要的一方面，是老郑想借此恢复新世界的元气，以退为进，以守为攻，便于北向出击，进军内地。

郑裕彤现今在内地所作的投资，显然是吸收了郑家纯的教训，力求避免资本放在不动产上，他在广州参与的珠江发电厂、广州市北环公路两项规模庞大投资活动，虽然总投资在45.6亿港元，令人注目，但都是通过“项目融资”，由银行贷款，提供资金，本身动用的款项往往只是整项投资的1/10。至于在武汉、汕头及惠阳所做的房地产投资，虽然土地皆由中方提供，港方只需要负责计划初期的营运资金，一旦地盘整理好后，便可用香港卖楼花的方式，筹集资金。

老郑此番复出江湖，表面上似乎不减当年“鲨胆彤”的英雄本色，但部署上却四平八稳，更见老谋深算。

郑裕彤最令人叫绝的手法，是他的一项罕见的连环集资行动。

1992年5月12日，新世界宣布发行面值1.1亿美元、1995年到期的零息债券，同时配售4557万张1995年到期的认股证，一口气为新世界筹得8.5亿港元的资金。

为什么新世界要运用零息债券这种在香港较为罕见的金融工具？

此中大有玄机，显示了郑裕彤深厚的功力。

新世界要削债增资，充实财力，按理大可仿效时下不少上市公司的做法，趁着股价高，发行新股“吸水”。但这样做有一个危险，那就是摊薄主要股东的股份，威胁到他们对公司的控制权，尤其是在郑家尚未掌握绝对控制权（持股量超过50%）之前，郑家不放心以发行新股的方法为新世界集资。

除了发行新股，另一个增资办法是供股——让原有股东拿出钱来为公司加本。但是供股对身为大股东的郑家又是一笔负担，以这一趟8.5亿港元集资为例。倘若供股，郑家本身要投3.4亿港元，郑家刚拿了近2亿港元买新世界股票增加股权，现在再供股，再有也有些吃不消。

向银行借款也不是好招，沉重的债务正是郑裕彤所要避免的事。

如何既不摊薄控制权，又不进一步加重债务负担，而为新世界提供眼前所需要的资金呢？一种新的金融工具推到郑裕彤的面前。

零息债券。

这种债券之所以叫做零息，并不表示它不用派利息，只不过利息是等到债券到期时，才一次将累积的利息派发。

发行零息债券借这笔钱，三年内不用支付利息，对要努力筹集资金的新世界，可以说是再适合不过了。

新世界发行的零息债券，年期到1995年，不算长，风险也不大，但负责

安排融资的银行，显然还不放心。银行家配售 4500 万张 1995 年到期的认股证。持有这些认股证的投资者，可在 1996 年 5 月前以每 14.7 元认购一股新世界，倘若到时有认股证的投资者，都行使这个权利，那将会为新世界提供近六七亿新资金。这将大大有助于应付到时要赎回的 8.5 亿零息债券。近期新世界的股价已超过每股 8 元，投资者使用认股权的吸引力越来越大，银行家应该可以放心新世界会有足够的资金，赎回零息债券。

就郑裕彤而言，就算所有认股证的投资者都行使权利，新世界也只需发行 4500 多万新股，仅等于总股数的 3%。尽管这对郑家的持股量有所摊薄，但却不足动摇他们控制权，故此未尝不是一条增资减债的好计。从整个部署来看，郑裕彤显然大有信心，新世界会在 3 年内进入收成期。

姜还是老的辣！

郑裕彤宝刀未老，绝招未老！

看来，老郑的高尔夫球棒又得多搁一阵，办公室的椅子却要坐一会儿了。

## 影视巨富 ——邵逸夫

二三十年代，邵逸夫兄弟在激烈的同行竞争中，独辟蹊径，打开了南洋的电影市场。五六十年代以来，在香港虎踞雄视。他手法独特，从不怕“模仿偷袭”的讥讽。对部下“斤斤计较”，对国内捐款却惊世慷慨，捐给教育界四亿之多！

邵逸夫是邵家排第六的儿子，恭敬他的人称他为六叔，一般人叫他六先生。当然，得到爵士衔头之后，是阿 Sir 了。

邵逸夫的本名是邵仁楞，浙江宁波人。逸夫有个很特别的英文名叫 RunRun，永远向前跑之意。

可能是英文名字的影响，六先生的个性很急，什么事都要即刻办好才能安静下来，他不断地勇于尝试，不可能的也要试过方肯罢休。

对于这个火爆的个性，邵逸夫早年每天用打太极拳来中和，目前他勤于练气功，很有成绩。80 多岁的人，一连跑上几层楼，还不气喘。

## 看电影之多举世无双

邵逸夫花在试片室的时间，可以说比任何人都多。制片家中有许多只是把电影用来做生财工具，而邵逸夫才是真正的电影爱好者，他什么片子都看，由自制的到对方拍的电影、西片、日本片、印度片，只要有空闲，就往办公室旁边的试片室跑。

别墅中招待客人，吃饭前也一定看电影，单独的时候，更看电影，除了气功和太极，他从不花时间做其他运动。

放映室技工分两班制，早晚随时开工，有一名是住在宿舍里的，三更半夜随传随到。

不管多迟睡，邵逸夫每天6点钟就起床，星期天亦如此。打完坐之后，吃早餐，有时到竞争对手的电影院里去看一场早场，要不就是看4点场。数十年不变。

所以说他是看电影看得最多的人，一点也不夸张，曾经有人问过他一生中看过多少部戏，他笑着回答：“哪记得那么多！”

录像机可以按快格，把闷场跳掉。邵逸夫在试片室看戏，不管是多坏的电影，也从头看到尾，从不吩咐放映师说只看第1本，第5本和第7本。有些人会在戏院中打瞌睡，六先生瞪大着眼，注视银幕上的每个细节。像看书一字不漏一样，看电影他是一格不漏。

邵逸夫也有些英国人的生活习惯，一到下午4点钟总喝奶茶，吃三文治。不过他喝的茶很淡，从不喜欢浓茶，利用这段下午4点钟的休息时间，他又跑进试片室去，叫秘书把茶搬进去喝。

通常这个时间是导演们看试片的时候，试片室中一大批工作人员，他一走进来，大家都起身，邵逸夫客气地用上海话说：“坐，坐。”

试片室的最后一排左边角，是他的世界，有一张舒服的沙发，他走到沙发前，打开一个木架，把茶和三文治放在架上，一边看毛片一边饮茶。

要是试片室挤满了人，他不在乎。若只是霍霍丁丁几个，其中有一名还不识趣地坐在他前面的座位，挡住了他的视线，邵逸夫心中便会不高兴，但也不当面说出来，等到放映完毕，导演向前和他谈剧情时，他会问：“这是啥人？”

导演当然会命令这个工作人员以后不坐那个位置。

多年来，试片室中的电话，是装在他坐的沙发的另一头的左边角落，那里面有张小桌子和一盏灯，方便副导演和场记们记录细节。一有电话找他，他便要从右边的座位走到左边来听。

习惯成自然，邵逸夫从来没有想到在自己的沙发旁装一个分机，数十年之后才有分机的设备。

放映室的面积比一般的大，因为常要准备好几部新片子等待邵逸夫来看。有时他想起一部旧片要重温，立刻派人从片仓找出来，拷贝已经发臭发霉，他照看不误，可是苦了放映师傅。

## 邵氏出品必属“抄片”

看片子的目的主要用来抄袭，邵逸夫从来不当抄袭是怎么严重的一回事。他曾经说过：“我们哪有那么多故事和小说改编为剧本？而且市场也比美国片小得多，哪来的时间和金钱去创作？抄得像样，可能是一部卖座的片子，最怕抄得不三不四。”

说得也是，目前各公司拍的那么多电影，还不是外国片的翻版？

邵氏全盛时代，一年要拍 40 部片子，创作的当然不少，抄袭居多，不是抄袭，绝对达不到这个数目。而这些灵感，全部在试片室产生，邵逸夫本人先看之后，吩咐导演去做功夫，他又看新的片子去了。

年轻的工作人员起初对抄袭有相当的反感，经几次创作的片子不卖座，也就接受了这个事实。

用稳如泰山来形容邵逸夫，也不过分。

一次在试片间听长途电话，得知大儿子邵维铭在新加坡被绑架，他只是问：“有没有受伤？是不是钱能解决？”

得到肯定的答复之后，他照样嚼食三文治，喝下午茶，继续看他心爱的电影。

邵逸夫毕竟身经百战，他对儿子被绑架一事处之泰然。原来他早年在南洋创业已经过不少磨练，过程曲折。

邵逸夫曾当过电影摄影师。上海青年会中学未毕业，19 岁的邵逸夫参加了哥哥邵醉翁创立的“天一影片公司”，起初也做过编剧，但没有正式挂名。

当年的戏院还是加映新闻片的年代，一有突发性的事件，邵逸夫马上抬了摄影机到处拍。

1926 年年底，由邵逸夫正式挂头牌当摄影师，王士仍为副，拍了《孙行者大战金钱豹》，胡蝶担任主角。

这一段时期中国电影业发生了几件大事，其中之一是片子粗制滥造，弄得国内国外的生意一落千丈，发行商呱呱大叫，说宁愿排美国片也不上映国产电影。

领导中国影业的“明星公司”的老板周剑灵认为要斩尽杀绝独立制片的偷工减料，只有学美国 8 大公司一样，联合起来逼走小公司，所以成立了“六合影业公司”，由“明星”、“大中华百合”、“民新”、“友联”、“上海”和“华剧”组成。

任何发行商和他们签了合同，就不能买独立制片的片子。南洋一带，也是同样的条件。

## 赤手空拳南洋闯天下

这一来，“天一”没有了出路。大哥醉翁不单在创作方面有造就，做生意也有一套，在国内和二哥邵村人联络次一点的戏院，组织另外一条线和“六合”对抗，南洋是一个不可忽视的市场，对电影的存亡有关，即刻派三弟仁枚和六弟逸夫去打天下。

当年，邵逸夫只有20岁。

两个年轻人一到新加坡即刻碰钉子，大戏院只放美国片，小戏院给“六合”绑住，封锁了他们的一切出路。

即刻跑去马来西亚试运气，马六甲、吉隆坡、怡保、檳城，也遭同样的挫折，只有一间戏院肯排“天一”片。

好，不去庙，把庙搬来如何？

马来西亚的许多小镇还是没有电影院的，他们两兄弟便把无声放映机和几部旧片搬去，搭个露天银幕，由收票到放映都亲手干。有人传说是他们把放映机放在脚踏车后面的，但应该是租辆小轿车，不然怎么装得了那么多东西。

这种吉普赛式的生活过得并不久，他们已经摸熟了大镇和穷乡僻壤，认识的人也多起来。

其中给他们很大帮助的是檳城首富王竟成。那个时候的南洋片商头子是王雨亭，他专程到上海和“六合”签约，组成集团不买“天一”片子，但是院商和院商之间当然有矛盾，由王竟成拉拢，邵家两兄弟高价包下新加坡的“华英戏院”，吉隆坡的“中华戏院”、怡保的“万景台戏院”和马六甲的“一景团影戏院”，组成“邵氏兄弟”的最初发行网。

这条线发展成40家戏院，全盛时间是100多家，后来联合香港、美国华埠，邵氏皇朝有200家以上的城垒，这是后话。

国内的“六合”垄断局面被南洋市场打破了，邵醉翁的死敌“明星公司”的周剑灵又采取第二攻势，那就是你拍什么，我就抢先拍什么，抢先上映，打垮你为止。不但内容相同，连公司名也加以混淆。“天一”拍《孟姜女》，“六合”便开一家“一天”也拍《孟姜女》，但是拍出来的东西当然没有邵醉翁的水准。结果与制作严谨的原意完全相反，“六合”终于败下阵来。

在南洋喘了一口气后，邵仁枚、邵逸夫会讲的只是上海话，他们的朋友王竟成说：“来了南洋，不讲英语怎行？”上海人毕竟不是以语言天才见称：“要学英语，哪有那么简单？”

“最容易的方法，比不上弄个会讲英语的老婆！”王竟成说。

结果邵仁枚娶了一个留学外国的怡保千金，邵逸夫迎接了六婶莉莉，那是一流的英语人才。

邵逸夫还不断地努力学习，上英国人的英语班，他有一个喜欢常讲给人听的故事是，当时学生一共有30多人。英国老师先点名和排号，然后教导：“我的名字叫邵逸夫，我的编号是32，好，请同学们用英文说出来。”

学生们一个个说了，轮到邵逸夫，他站起来：“我的名字是32，我的编号是邵逸夫。”

这样，邵逸夫便学成了英文。不过，到50年代，他在南洋建立的基地，

受到南洋富商陆运涛的冲击，使他不得不过来香港创业，跟陆运涛的电懋公司“拗手劲”，最终各霸天下。

## 吃人参让人咋舌

邵逸夫曾经被人讥笑，指其拍片的方程式只是“茄汁”加“色情”，拍摄的都是媚俗作品。邵氏脍炙人口的风月片及武侠片，与其家族最初成立天一公司时，所拍的第一部电影《立地成佛》（标榜重整道德、伦理及发扬中国文化）相比，可说大异其趣。

对此，邵逸夫振振有词地辩护：“没有人希望做亏本生意，要我摄制只有一小撮人懂得欣赏的艺术电影，我宁愿拿钱出来直接支持艺术节。”

他形容自己的制作相当“严谨”，绝不拍劣片。若拍得劣片，宁愿烧了，也不会推出市场，以致邵氏在成立迄今的34年间，烧掉不少影片。

邵逸夫是一个非常勤奋工作的人，年轻时曾经有1年看700部、1日看9部电影的纪录。邵逸夫说：“我晚上只睡5小时，中午睡1小时，其余时间便是工作。”

为了应付整天的工作，邵逸夫每日清晨5时30分起床后，便练习气功及少林拳各1小时，并且日行5000步，以保持身体健康。15年前，邵逸夫尚未懂气功，他靠人参支持体力，一年进食天字第一号参4两，每两价格达3万港元，一年单是人参的开支已达12万港元，相当于现时的数百万的数目，简直令人咋舌。

## 大方与小器

邵逸夫讲述自己致富之道：“成功之道要努力苦干，并要对自己的工作有兴趣，运气只是其次。”

“我的财产主要来自购入的地皮升值，我买戏院时，总连带买下附近的地皮，戏院带旺附近区域后，买入地皮便会大幅升值。30年前，我以每英尺4角5分买下邵氏影城，目前升幅可观。”

邵逸夫的趣事很多，话说多年前，他为自己做了一个铜像，准备放置在办公室对面开的厂房内，铜像铸好后，正准备择吉安放，但他听别人说只有死人才会竖立铜像后，便立刻打消了这个念头，宁愿把铜像弃置在道具部，任由别人践踏。

邵逸夫是著名的善长仁翁，每年捐出的款项都很惊人，香港各大学及大专院校都有他捐献的建筑物，1985年迄今，他捐给中国大陆47所教育机构的款项，已逾4亿港元。中国大陆为酬谢他，最近以他的名字命名南京紫金山天文台发现的一颗小行星，邵逸夫总算可以名留千古。

虽然邵逸夫在捐款上很慷慨，但是在拍戏开支上他却是一个“斤斤计较的人”。多年前，岳枫拍戏，拉了编剧许国做临时副导演，拍完戏后，制作部开了1000元副导演费给他，但邵逸夫签支票时却大为不悦，让会计部与许国交涉，叫他自动“折扣”收款，许国一怒之下，把酬工单撕碎，索性一个钱也不要，并负气说：“邵老板多了1000元，也富不了多少；我少了1000元，也穷不了多少。”

另一个故事是说邵逸夫每当春节前，便会在一批利是封上，写下手下的名字，每封“内容”都不同，有些是10元，有些是100元，有些则是1000元，实行“论功行赏”，写上名宁可大大减少错派的机会。

邵逸夫“数口”之“精”，已名扬影圈很久，他拍片的“偷桥”办法，也是另有一手，邵老板派人到日本大量搜购武士道、盲侠的影片回来参考，然后去芜存精，改良剧情及招式之后，便一新观念的耳目，大收旺台之效。

邵逸夫的成功，在相当程度上与他的知人善任有关，在60年代，他聘得有“宣传鬼才”之称的邹文怀为邵氏的宣传主任，令邵氏的影片常因此“起死回生”、“化腐朽为神奇”，平淡无奇的片也卖个满堂红。

所谓“智者千虑，必有一失”，邵逸夫也不例外，有时更因为“数口”太精，以致“捉了鹿也不懂脱角”。10多年前，李小龙在美国拍摄《青锋侠》片集，由于郁郁不得志，便想回港发展，他托人找邵逸夫，开价片酬1万美元（相当于当年的6万港元），以60日为期拍摄一部影片。但邵氏还价每部片酬3000至9000港元，时间不限。结果给嘉禾“冷手执个热煎堆”。

另一次，许冠文藉《大军阀》一炮而红，要求邵氏出资30万港元拍《鬼马双星》，收入与邵氏各分一半，邵逸夫“托词”剧本太差不肯开镜，却给嘉禾要了下来，结果《鬼马双星》卖个满堂红，票房纪录达300万港元，其后的《半斤八两》票房更达800万港元，邵爵士再一次大跌眼镜。

尽管如此，邵逸夫为人面面俱圆，在影圈内却是知名的，一有请柬，他总是尽量抽空出席“各路英雄”的酒会，鲜闻他与人有过节。多年前，他因为不喝林黛母亲蒋秀华劝饮的酒，被蒋秀华把酒迎头倒下，却头也不缩一下，仍在笑咪咪的若无其事，则更是“笑功”闻名天下了。

## 电影大王 ——邹文怀

22年前，刚刚练成了截拳道的李小龙回到香港，欲在电影界一展身手，被邵逸夫的公司轻蔑地拒绝，却被邹文怀重金礼聘过去。不久，李小龙的功夫片风靡了全世界。超级巨星成龙、洪金宝、许冠文的走红，由他一手扶植而成。

是他最先实行与明星分红的方法，从而开辟了香港电影业空前繁荣的时代。

1990年嘉禾集团制作的《忍者龟》，在美国卖个满堂红，票房纪录1.15亿美元，成为当年全世界第三位最卖座电影。令香港这个弹丸之地，在国际上声名鹊起。能够令香港投资的电影，在国际享有殊荣的，在香港制片家中邹文怀应是第一人。

邹文怀在40年前，只不过是一名月薪60元的体育记者，但今天，却建立了偌大的电影王国。香港便是这样一个制造奇迹的地方，只要觑准机会，努力创新，便不难摇身一变，成为超级富豪。邹氏是嘉禾集团的大股东，嘉禾持有高艺电台25%股权，并占资产总值逾4亿港元的星洲娱乐饮食中心五成权益，邹氏拥有的财富，估计达80亿港元。

## 自立门户

现年 64 岁的邹文怀，原籍广东潮州，香港出生，上海圣约翰大学新闻系毕业。大学时期热衷于体育运动，曾任大学学生报编辑，能操流利的上海话及英语，毕业后一度在上海一份西报当记者。1949 年返港，在英文《虎报》任体育记者，一年半之后转往美国新闻处主持“美国之音”节目，薪酬十分优厚，做了 7 年的时间。

邹文怀既在“美新处”有高薪厚职，后来如何加盟邵氏呢？原来邹文怀在《虎报》工作的旧上司吴嘉棠（已故），是邵逸夫亲密的“清客”，吴嘉棠知邹氏上海话及英语流利，是邵逸夫需要的人才，便引荐他担任邵氏的宣传主任。那年是 1959 年，邵氏刚建成清水湾片厂，亟需人手大展拳脚，与当时雄霸香港及东南亚的“国泰”一较高下。

邹文怀在邵氏搞了几年有声有色的宣传工作后，60 年代中期，获邵逸夫擢升为制片主任，宣传工作则交由其得力助手、前《香港时报》采访主任何冠昌负责。有“桥王”之誉的邹氏，接任了制片部不久，邵氏已逐渐取代国泰执电影业的牛耳。

正当邵氏的业务蒸蒸日上之际，邵逸夫在 1969 年底拉得女歌星方逸华加盟，负责管理公司财务，并搞权力均衡。权重一时的邹文怀，面对着“怪得就怪”的公司政策，显然觉得有“缚手缚脚”的掣肘。后来，便传出邹文怀联手邵氏前总经理周杜文，联名写信给邵逸夫，提出赚钱分红的要求，却遭婉拒，埋下了邹文怀与数名爱将“自立门户”的伏线。

邹文怀忆述当年离开邵氏，有迫不得已的苦衷：“在邵氏，表面上我有很多事情可以作主，但实际上我所做的，完全是根据邵逸夫的意思，我只是刚好符合他的要求，做了他要做的事。”

1970 年 4 月，邹文怀同他的爱将何冠昌、蔡永昌、赵耀俊、梁风（已故）等，脱离邵氏创办嘉禾，当初本来有一批导演及演员追随，但邵逸夫以银弹政策大幅加薪，化解了树倒猢狲散的局面。追随邹文怀的伙计，只是小猫三俩。

当时肯效力嘉禾的导演，只有罗维、徐增宏、黄枫、叶荣祖等，演员仅有王羽、张翼，人丁十分“单薄”，而当初答允财政支持的台湾巨商翁明昌（已故），又临阵退缩，令财力更加薄弱。

## 兵微将寡

嘉禾虽然兵微将寡，但却士气高昂，众人发誓要给旧老板显以颜色。嘉禾没有可担大旗的女主角，便以招考新人的方法找来苗可秀、茅瑛、衣依等人支撑场面。与邵氏反目成仇的王羽，倒戈相向后，为嘉禾演出《独臂刀大战盲侠》一片，虽然打响了招牌，却引起一场官司：邵氏指该片人物造型与《独臂刀王》相似，循民事诉讼程序要求赔偿。幸而后来邵氏败诉，否则以嘉禾当日的财力，实难逃清盘厄运。

嘉禾的业务出现转折点、在于武打巨星李小龙。当年在美国做电视系列片《青蜂侠》配角的李小龙，练就了快如闪电的“截拳道”，欲到香港一展身手。他最光向邵氏毛遂自荐，然邵氏重臣方逸华听闻李小龙索价 3000 美元一套的片酬，显然认为与公司的节流策略大相径庭，便把他打发了。李小龙见没有人“识货”，唯有悄然返美。

那边厢，眼光锐利的邹文怀却觉得李小龙是拍武打片的好材料，于是人弃我取，千方百计地联络他。邹文怀回忆说：“我当时打电话给李小龙，跟他谈香港的电影事业，说嘉禾亟需人才，请他回来帮忙，他爽快地一口答应了，从此嘉禾便与李小龙展开历史性的合作。”

李小龙回港后，拍的第一部片是《唐山大兄》，结果一炮打响，收入 320 多万元，打破了香港的票房纪录。其后的《精武门》，更打破 400 万元大关，不但风靡了东南亚及日本观众，甚至打进了欧美市场。李小龙晋身为国际级明星，而嘉禾亦开始为美国制片人认识，奠下以后嘉禾进军美国的基础。

之后，李小龙自导自演《猛龙过江》，又与美国“华纳”公司导演及演员，合作拍摄《龙争虎斗》，结果轰动国际影坛，嘉禾的发展，一日千里。正当李小龙再接再厉，拍摄《死亡游戏》的时候，忽然撒手尘寰，后来的补拍效果虽然不佳，但李小龙旋风已席卷全世界，旧片巡回在世界各地重映仍大受欢迎。嘉禾赚到盘满钵满之余，在国际上亦大大打开了知名度。

李小龙热潮过后，邵氏进行一连串的反击，邀得无线电视艺员许冠文拍摄《大军阀》，以及《一乐也》等片，结果卖座不俗。可惜邵氏只将叫座归功于导演李翰祥，对许冠文并不重视。结果给嘉禾乘虚而入，之后嘉禾炮制许冠文、许冠杰兄弟合演的搞笑片《鬼马双星》、《半斤八两》等，再度掀起港产片的热潮。

许氏笑片热潮告一段落之后，嘉禾又塑造出天皇巨星成龙。他是江湖艺人于占元的徒弟，功夫身手敏捷，但最初几部电影却惨败，直至袁和平父子想出糅合李小龙的功夫与许氏兄弟的谐趣，创出谐趣功夫片《蛇形刁手》，成龙才窜红。

成龙成名之后，获嘉禾力捧，曾拍美国片《杀后壕》及《炮弹飞车》，在美国卖座不俗；而《A 计划》，则在台湾纪录收入 4500 万港元，成龙也是日本最受欢迎的男明星。

## 超级优皮

嘉禾影片在东南亚称霸后，邹文怀一直思量着如何进军国际市场。1989年他窥准机会夺得《忍者龟》的电影版权，1990年在全美国2000多家戏院上映，连同镭射影碟、录影带的收入，高达10亿港元。嘉禾食髓知味，迅速推出《忍者龟》续集，在美国3000多家戏院上映，总收入亦逾7亿港元。

对自己的独具慧眼，邹文怀谦虚他说：“我全凭直觉，加上一点胆识，同意这个拍摄计划，初订成本为600万美元，后来倍增至1500万美元，事前完全没有卖座把握，只觉得4只拟人化的乌龟代表年轻、丑恶、敏捷、缓慢等重重矛盾的意念，娱乐性很强。”

对嘉禾过去在《唐山大兄》、《A计划》、《炮弹飞车》，以至《忍者龟》4部电影中，取得一浪高于一浪的成就，并把超级巨星李小龙、成龙、许冠文、洪金宝的才能都发挥得“淋漓尽致”，邹文怀道出自己成功的秘密武器——桥牌哲学：“人生像桥牌一样，顺境与逆境的机会差不多，最要紧是拿着好牌时，取多些分，拿着坏牌时输少些。能够迁就队友，互相取得默契，正是打败对手之道。”

一名与邹文怀共事多年的嘉禾老臣子分析邹氏成功的原因：“他最先施行与明星分帐拍电影的方法，由嘉禾出资，扣除拍摄成本后，利润按比例分配予演员，这种齐齐赚钱的策略，令很多大牌明星和导演都愿意和他合作。”

邹文怀有很多趣事。他最喜欢开快车，若非应酬，他喜欢自己驾驶汽车，常一个人驾着保时捷928在公路上飞驰而自得其乐。

邹氏被朋友形容为超级“优皮”，十分注重生活享受，对吃十分讲究。在东宝电影公司老板以近江牛肉招待后，他叹为人间美食，之后，每逢公干途经日本，必到有近江牛肉供应的食肆大快朵颐。餐酒方面，他要指定某年份的红酒，衣服的裁剪亦要恰到好处。

经过多年来的辛勤工作，邹文怀最近公开透露感到倦怠，他有意培育成龙当嘉禾的接班人。不过，邹氏目前仍十分勤力，每天亲自审视重要的制片计划。

邹文怀虽然是老饕，但也有“饥不择食”的时候：1989年，他获日本电影界邀请前往日本东京作客，住在一流的帝国酒店总统套房，但晚上由于忙着应酬客人，晚餐吃不饱，半夜腹如雷鸣，但又不想久等酒店的食物，便吩咐手下到便利店买来数杯杯面，两夫妇在套房内用滚水泡面裹腹。

邹文怀曾任多届远东桥牌会主席，并多次获得香港桥牌比赛冠军，他的弟弟嘉禾集团总经理邹定欧是他的桥牌好拍档。近年，邹氏迷上了高尔夫球，闲时甚至与太太切磋球技。

邹文怀有一子一女，儿子尚在美国当研究生，女儿邹重珩，加州大学电影系毕业，在嘉禾机构工作，是《忍者龟》制片之一。

## 华资巨子 ——荣智健

荣智健只身南下，在香港大展拳脚，屡有斩获，成为香港商界举足轻重的人物之一。他现在控制的中信泰富的市值达 319.2 亿港元，个人资产达 50 亿港元，是香港华资巨子之一。

## 下放四川

荣智健 1942 年 1 月 18 日生于上海，是家中唯一的儿子，上有两姊，下有两妹。“因是独子，所以小时候是宝贝一点。那时讲男女平等，我看我们家里还是有点重男轻女，尤其是我母亲，但父亲倒没有怎样宠我。”

荣智健在南洋模范中学毕业之后，就考入了天津大学电机工程系。

“可是，大学第一年我几乎没有上过课！当时我是职业棒球手，打外场游击位置，先后代表上海队和天津队参加一两次全国比赛，一天要练习 6 至 8 个小时。”

当时荣氏的企业已全部公私合营，尽管 1958 年有大跃进，荣家的生活仍是相当富裕。荣智健自己并不讳言，他在青少年时代过的是特权阶级的生活。

“我们在上海的大房子是私业。家里有多个佣人和中、西菜厨师。父亲出入乘坐 BuickCa 或 dillac，1957 年换为奔驰 300 型。我自己的第一辆汽车是红色，皮座的开篷英国 Singer 型跑车。当时在国外的亲戚都说，我们在上海的生活并不比在国外的他们差，也许还要好一点！到了 60 年代初，家境才起了很大的变化。因此，我在 1978 年到香港之后，生活上并没有什么适应的问题。我向来就是如此的，生活方式跟国内的大多数人不一样，也不可能人人都按一个方式去生活吧？”

“在天津大学的时候，生活比在家里的时候要艰苦、严格得多。可是，你有条件，可以请大伙儿吃饭，上周家市场吃顿排骨，虽然贵一点，只要有钱，还是可以吃得到。因此，我当时的地位还是有点超然。”

1965 年，荣智健只身跑到辽宁省长白山区的一个水电站去实习。翌年，文革爆发，他被下放到位于四川凉山彝族自治州的龚嘴水电站去接受劳动教育。“虽说是做技术工作，实际上却是很艰苦的体力劳动，抬路轨、搬石头、背 75 公斤重的烧焊氧气瓶上山下山、高空安装高压电缆……日常吃的是四川人叫做红苕的地瓜（即山芋）。 ”

荣智健在那个“荒山野岭，连在地图上也找不到的地方”前后过了接近 8 年。

荣智健于 1972 年返回北京，参加清华大学电机系的华北电力系统稳定研究。1976 年，唐山发生大地震，荣与其他电力工程师被派到当地抢救供电系统。“当时地震还未完，我们在市上搭篷帐露宿，打了防疫针才到灾区进行抢救电网作业。那次死了几十万人，比原子战争还要厉害。目睹尸骸遍野，对我是一刻骨难忘的教育。中国人真是苦，多灾多难。”

## 由数十万到数亿

荣智健的儿子是在 1969 年出生的。换言之，他与妻子任顺弥应该是在文革前夕或文革期间结为伴侣的。在他返回北京后的翌年，家中又添了一个女儿。可是，1978 年 6 月，他暂把妻儿留在北京家中，自己孤身南下香港。“那是我个人的决定。”“我有两个堂弟在香港经营电子生意，就决定出来闯闯。”不过，他拿的是“单程探亲”的签证，等于“移民”香港。

“我们在香港还剩下一些资产，大都是纺织厂的股份，例如九龙纱厂、南洋纱厂等。算起来其实所值无几，但 30 年来没有动用过那些股份的股息，因此而积下了一笔钱，用作投资，还是绰绰有余的。”

荣智健就凭着这笔本钱，与堂弟荣智鑫和荣智谦合资在新界大埔开办了爱卡（Elcap）电子厂，最初产品包括电容器、电子手表和玩具等，后来转以生产集成电路和电脑随机存取存储器为主。“初时，我占股本的 1/3，后来工厂赚了钱，我把个人分到的利润再投资进去，令我所占的股权增加到 60%，前前后后总共投资了 100 多万港元。

“工厂开办时就由我出任总经理，但我经常都在工厂里，很快就熟悉了那儿的工作和生产情况。对于搞过电力工程的人来说，一家电子厂的生产程序并不复杂，机器都是死的嘛。当时我觉得困难的，倒是市场的开拓、财务的安排，还有人际关系的处理。

“我对国内的电子产品市场颇熟悉，可以把产品卖进去，所以爱卡的业务颇有发展，又不断投资在设备和产品研制上。前几年，我们的工厂被美国 Fitelec 公司以 1200 万美元收购，现在成为合资企业。”

荣智健出售爱卡公司时，他个人得到 720 万美元，值 5616 万港元，也就是他投资（100 多万）的 56 倍多。

“作为一个生意人，我当年最大的成功不是爱卡，而是 1982 年用从爱卡赚到的钱在美国搞的一项创业投资。”

那年，他与原本在 IBM 工作的几名工程师合作在美国加州圣荷西合资创办了加州自动设计公司（简称 CADI）。“那是美国第一家专门从事电脑辅助设计软件的公司，我的搭档如 Minchael Feuer、林铭博士都是这方面数一数二的人才，CADI 的业务就由他们负责，我则仍在香港经营爱卡。最初的投资，包括贷款在内；大约是 200 万美元，我个人占 60%。这家公司一直在盈利；到了 1982 年底，被一家生产电脑设计的公司——MentorGraphics 收购了 28%，翌年合并上市，成为美国第一家上市的电脑辅助设备厂商，原来的 200 多万美元投资一下子便增值了 40 倍。

荣智健还是看好香港，他出售 CADI/MentorGraphics 的六成股权。所得高达 4800 万美元，即 37400 万港元，加上他出售爱卡所获的 5600 多万港元，他当时的财产已由数十万上升到逾 4.3 亿港元，前后不到 10 年。此外，据他自己说，他当时还在香港做些小地产买卖，“买进卖出，赚了一点，但都不成规模。”

1986 年，历来坚持“井水不犯河水”的荣智健担任中信集团香港分部总经理，以他固有的魄力，发动了一系列大规模收购战。

直属国务院的中国国际信托投资公司（简称中信）在 1970 年成立后，随即在香港成立分公司；后再于 1985 年在香港注册成立中国国际投资（香港）有限公司。

虽然父亲是中信董事长，荣智健来港后一直自己搞自己的生意，除了也许有一些业务上的往来之外，与中信一向是河水不犯井水。到了 1985 年左右，这情况才开始转变。他说：“初时，中信在香港的业务开展并不迅速，内部对公司的发展方向有不同的见解。后来，因为我赞成投资在香港的基建上、搞东区海底隧道，与中信的一部分人看法相同，就开始替中信做些策划性的工作，但当时我还是保持局外人身份。在 1986 年间，他们提议我正式加入。我当时已经把自己的公司卖掉了，又不想回头再去办工厂，就答应了。”

随后，中国国际投资再改组为中信集团（香港）有限公司，由荣智健任副董事长兼董事总经理。

荣说：“我出任这个职位前，提出了两个要求，第一是要让我用人才：第二是要给我相当的权力，不用我凡事总要先东问西问后才下决定。他们接受了我的条件。我上任之后，先后聘请了许多有经验的专业人士，大部分是本地人。目前，在中信香港的职员中，内地来的只有二成左右，而且这个比例会继续下降。”他强调说：“恰当的人才是一家企业成功的首要因素。企业管理不是一个人的事。今天中信香港的成绩还可以，并不是我个人的功劳，全凭我们整个队伍的分工合作。”他还指出，香港中信投资的国泰航空、香港电讯等公司，以至恒昌企业，除了商业的考虑之外，也着眼于它们原有的经营管理班子和制度。

当时，香港中信的资本仍是单薄。荣透露说：“初时上面只给了 2 亿多港元，说是说 3 亿，但实际不到 2.5 亿。”后来，国务院在中信香港收购国泰航空时，再多给了 8 亿港元。因此，中信香港的“国家资产”实际不到 11 亿港元。

荣智健表示，“我们把投资放在基建上，而不是地产。我们买进的楼房都只成为短线投资，帮助资金流通。在 1986 年到 1987 年间趁船价低时，买入 80 万至 100 万吨船只，则是作为风险投资，后在 1989 至 1990 年中船价回升时，脱手了一部分，现在约只剩一二成左右，我们第一个真正的大投资是国泰。”

香港中信在 1987 年 2 月以 23 亿港元的价格收购了国泰航空公司的 12.5% 股权。荣说：“香港要稳定繁荣，处处都要靠运输，不是船就是航空，在航空方面国泰已有几十年的经验。我们分析了差不多 6 个月，觉得国泰的盈利前景好，经营完善，而且有一个优秀的管理队伍。我们就把我们的看法向总公司和北京国务院讲。结果，不到 5 天就得到批准，国务院还为此而借给我们一笔钱，相当于 8 亿港元，作为香港中信的资产。”

他又补充说：“我还看到，要在香港发展，不但要跟华资合作，也要加紧跟英资合作。我跟国泰、太古合作，觉得它们有一套系统，双方很容易有共同的语言，后来还成了好朋友，而且不光是在工作上。”

香港中信加入国泰航空之后，当时有人认为此举对由己故“船王”包玉刚带头在 1985 年成立的港龙航空有颇大影响。港龙是香港第一家华资航空公司，要与国泰航空争一日的长短。包玉刚与北京方面的关系一向不错，人们本来对它发展中国内地航线的前景很有信心。香港中信成为其对手的股东，令形势大转。

香港中信有史以来最庞大的一项投资，是于 1989 年底以逾 100 亿港元收购的香港电讯二成股权。“我们那次行动不是心血来潮！我们看香港电讯看了两年，觉得这家公司的盈利前景很好。它刚上市时的股价是港币 7 元，后

来下降至 6 元多，我们还足嫌贵。1989 年之后，它每股跌到 4 元 4 角的水平，这个价钱是怎样也买得过了。我回去了几次，最后才得到北京方面的同意。不过，他们要求我少买一点，只购入 10%。我说要买就买 20%，在这种投资上，50 亿跟 100 亿又有什么差别呢！”也许是这个缘故，“那次收购，连我们的母公司也没有给我们担保，不用说中国银行了！完全靠本地的融资。”

中信香港在 1990 年 2 月 14 日“超额”完成了收购香港电讯二成股权的融资安排。

香港中信几乎不用动用本身的资本，就成为香港市值最大的上市公司的第二大股东，从而还可以由大门进入香港的电讯事业，可以说是一项十分有利的交易。

至此，香港中信的规模已相当庞大，除了国泰航空的 12.5%、拜港电讯的 20% 股权之外，还拥有港龙航空的 38.3%、香港东区海底隧道的 23.5%、澳门电讯的 20%、亚洲卫星公司的 33%、和记传讯的 2%。百富勤集团的 9%、嘉华银行的 74%，以及约 10 亿港元的房地产、一个约 30 万吨的船队，还在大陆江苏和内蒙等地投资 4 至 5 亿美元建设发电厂，集团资产总值接近 200 亿港元。这时，荣智健等认为、香港中信应该拥有一家上市公司，以利进一步的发展，乃着手进行其事。

## 个人资产翻几番

香港中信先在 90 年初收购了香港一家上市公司——泰富发展，随即把其所持的港龙 38.3% 股权和约五亿港元的房地产注入其中，并把它易名为中信泰富（香港中信持有 49% 股权），由荣智健兼任主席。同年 6 月，中信泰富集资 25 亿港元（香港中信占其中的 12 亿，“大马糖王”郭鹤年 8 亿、李嘉诚 2.75 亿），向母公司收购它所拥有的国泰航空和澳门电讯的股份。

1991 年，中信泰富联合李嘉诚、郑裕彤、郭鹤年和百富勤等，收购了恒昌企业的 97.12% 股权，其中中信泰富占 36%，荣智健本人亦占 6%。恒昌的主要资产包括大昌行（香港最大的销售及维修服务集团）、地产及证券，90 年度盈利逾 10 亿港元。

有关今后大昌行的经营和管理，荣表示：“大昌行已有一套几十年的经营管理方法，现在原班人马仍在，离开的只是原来本身有股份的一些人。一家公司走几个人不是什么一回事，你可以去问问员工，他们反而觉得我们带来了一些新鲜空气。”

他又指出，大昌行是一个“沉睡中的巨人”，它目前虽然占香港汽车市场的四成，但面对日益激烈的竞争，今后必须进一步扩展业务，才能巩固市场占有率。至于中国内地的市场，荣表示会以提供维修服务为主。

至于他私人持有恒昌 6% 股权（约值 4.9 亿港元）这个问题，荣指出他一向把公、私分得很清楚，收购国泰、港龙及香港电讯的股份时，他个人没有占一股。可是，“你不能要我不投资！我已协助香港中信把资产从 2.5 亿增加差不多 250 亿港元（1992 年数字），我为什么不可以也把自己的资产翻一番、翻几番？但我有一条界线，应该是国家的钱，就属于国家，我不赚。”荣承认替直属于国务院的机构工作，的确不比从前自己作生意的时候那样自由无束。那么，他为什么愿意拿区区的 200 万港元的年薪，替香港中信卖力呢？

因为第一，中信的招牌，在许多事情上的确很有帮助。其次，香港中信这样的机构，在财务安排上也比较容易：虽然香港中信目前的财务仍有限，国家的财力也有限度，但比起私人生意，可以扩展的范围要大得多。这不光是因为有内地官方做担保的问题。

“当然，有些人因为我们的中资背景而发表种种不好的议论，有时是想当然的臆测，也有时是出于私利。例如我们收购恒昌的时候，该公司的某位股东兼高层管理人员就到处公开说我们没有管理能力、中资不可信、中资要抢掉香港人的饭碗之类的话。但他转头却跑来要求加入我们的行列，还威胁我们说，假若不让他分一杯羹，恒昌的汽车业务很快就要散掉！也有人写匿名信给北京的领导人和某些单位，讲的也是抢饭碗的那一套。这种事，在文革时期，以致后来的工作上，我可以说是司空见惯，不足为奇。买国泰和香港电讯股权的时候，当然也有人说我们跟香港华资争食，又有心让英资溜走等等。”

“实际上，香港中信按香港的法律、市场的规则去参与一些投资，对香港的经济是有好处的。并且可以增加香港人的信心，香港的英资也会因为我们的参与而加强他们继续留在本地发展的信心。况且，今天的香港，条件好，没有人愿意撤走，而且只要冷静的考虑一下，就知道他们要走也不容易。”

荣智健多次指出，他从北京来香港时拿的是“单程探亲”

的签证，不是中国内地护照，“出来后就不回去”。他强调：“香港中信的前途与香港本身的前途是结合在一起的，香港一旦垮了，香港中信也不能独秀。但我认为不用担心 1997 年之后的情况，中国内地的开放政策会继续下去，而且还会进一步开展。正因为内地推行这个政策，让许多工厂搬到内地去，转

口贸易增加等等，香港才有今天。香港带动内地的发展，内地的发展也带动香港的经济。因此，香港的前途也与中国内地的前途连在一起，这是个现实。问题是这个过渡期是否搞得好，能不能选择合适的人才管理香港。我个人认为，要搞好香港，还要靠香港当地人；当然，第一个人选原则他不能反对中国，因为香港是中国的一部分。入选应该是一位目前就已经有管理香港经验、对政府的动作有一定的了解的人，他应该与本地的华资、英资商界和香港政府都有良好关系，老百姓也信任他。因此，国内派来的人不行，整天只会吹吹弄弄的本地人也不行”。

1993 年 6 月，李嘉诚与荣智健合力携手要与另一巨富李兆基竞争控制美丽华集团，荣的地位俨然是香港华资三大巨头之一。他的前景似是旭日东升。

## 赌马彩金何处去

据说国内曾经有人批评过他的生活方式，但荣表示：“我根本不在乎！讲由他们讲吧。我喜欢住舒适房子，喜欢音乐、高级音响器材、汽车、船、钓鱼，还收集古董和字画。在我自己条件许可的范围下，哪有什么不对？”

荣与他的妻子任顺弥共有三个孩子，长子明结今年 28 岁，在美国 Georgetown 大学念经济，次女明方 24 岁，在美国刚中学毕业，幼子明棣是在香港出生的，今年才 14 岁。荣说，按家庭的安排，他的儿女应该是“信”字辈的，但文革时期中，他觉得明白事理、明辨是非比“信”更重要，所以他的儿女的名字都从“明”。

荣智健喜欢打高尔夫球、开快车，曾驾驶一部日产 NSX 超速而被指控，至于他平时的坐驾则是日本皇室用的 President，全港目前只有 40 辆，另一方面，他在 1993 年初控告畅销的《壹周刊》诽谤，官司仍未了结。最近，荣智健成为香港赛马会的马主。另外荣智健曾斥资若干百万英镑，购下前英国首相麦克米伦之乡间别墅样木林，该别墅占地 700 英亩，曾招待法国戴高乐总统和美国肯尼迪总统。

荣智健酷爱赌马，这也是他的生活方式中最引人争议的一点。

1989 年，在他的表兄荣智勤的岳父李福和的推荐下，荣智健加入了香港马会，成为会员，香港马会会员身份，需要相当资产和社会名望才能取得。而李福和家族，则是香港马会最显赫的两大家族之一。

荣智健在马会久了，认识了一班养马知己，互相交换心得。他对赛马兴趣日深，每逢赛马，他大多入场，而且豪爽大方，每次下注都不轻，熟悉他的朋友说：“他每次注十万八万是等闲事，一天内投注超过百万都不出奇。”

看来做大生意惯了，娱乐也是大手笔。

1992 年，荣智健被推荐为香港马会连选会员，而且还中签做了马主，真是“双喜临门”。高兴之下，荣智健以 100 万港元的价钱，买下了自己的第一匹马，起名“天潢”。

拥有亿万身家的荣智健历产把“跑马”当作激烈商战间隙一种刺激高雅的娱乐而已，对马会日数十万的输赢自然不在话下。香港人喜欢赌马，商家巨贾兴之所至下注动辄数十万甚至百万，实在不足为奇，就是每月赚数千元的打工仔，有些也敢在一天赛事中下庄数千元。

一件轰动香江的故事就发生在赌马上。

1993 年 10 月 31 日，是个星期天，香港沙田马场举行九场赛马。荣智健的“天潢”马安排在第六场出赛，跑 1400 米赛程，由专业骑士策骑。

荣智健事前问过马房，知道自己的马状态极好，获胜的机会很高。因此当老友们致电相问时，他也放胆大力推介。他太太不大爱好赛马，当日也被他说服了进入马场，穿好华丽的衣服准备拉头马。

他自己一如往常赛马日，在马会包厢，与几位赛马知己看赛马，并且左穿右搭，大笔下注。在自己马匹出赛的第六场，更是下重注买自己的马独赢，又用自己的马买连赢。

据当晚与他一起看赛马的朋友说，单是第六场，他下注共数十万，“天潢”也被捧成临时大热门，独赢赔率仅两倍多。即每 10 元分红彩 20 多元。

第六场开闸了，但见得 14 匹神骏一齐冲出。但不久，“天潢”即被抛后，并且越抛越远，后劲乏力，最后大爆冷门，三四不入，跑了个第十一名。输

头马共七个马位！

“天潢”最后被遣往接受兽医检查及例行检查，有消息指它在出闸之后即被黄蜂螫刺尾部，于是大失状态。

荣智健十分失望，输钱之余也失了面子。事关他一些老友相信他，下注“天潢”准备“过五关斩六将”，怎料“马失前蹄”。太太也满心欢喜而来，双手空空而去。他的朋友亦形容他当晚输到口黑面黑，才驾车离去。

在驾车回寓所途中，荣智健懒洋洋地致电查询自己在马会的户口结余，看当晚具体输了多少，却赫然发现多了一笔 3700 万元的彩金，令他既惊又喜！

他发觉原来当晚他在第六场开赛前最后一刻用电话下注买连赢时，不慎按错了掣，最后连赢中奖，两匹均大冷马，派彩十分理想，每 10 元派 2999.5 元。

荣智健并没有透露他按错了什么掣。但从该场赛马的最后派彩和赔率，可以估计他原来可能是用自己那只 3 号“天潢”拖 9 号和 12 号，每注 12 万。但由于电话按掣“6”在“3”下面，不慎按了“6”，变成了 6 拖 9、12。最后 12 号 6 号胜出。

荣智健发现自己有幸运女神眷顾，“无厘头”中了巨奖，当然惊愕。马评家在电视述评时，也分析这条冷门实在是万中无一的好运气。

消息传出，立即在马会和社会上产生了轰动。众人议论纷纷。在谈论荣智健的幸运和概率的时候，人们也把目光盯在他对这笔“天外横财”的运用上。

以他一贯的豪爽出手，他又将把这笔巨彩用在哪种玩法上？

确实无误的消息很快传出了。荣智健把这笔 3700 万的彩金全部捐出，在美国史丹福大学成立一个中国留学生奖学金基金，协助中国留学生在这所世界著名的高级学府接受教育，将使数百名中国最优秀的人才受益！

这是创办马会和赌马最佳的方向！

事情正如荣智健所说：“我喜欢钓鱼，是喜欢钓鱼之乐，对食大鱼则不感兴趣，宁愿将钓得的大鱼送给朋友吃。”

这是一位商战胜利者所达到的境界的见证之一。

## 澳门赌王 ——何鸿燊

抗日战争中，何氏靠海上冒险赚取百万身家，50年代联合霍英东、叶德利、叶汉夺取澳门赌场专营权，周旋于黑白两道和内地港澳之间，左右逢源。身居超级富豪之位，却无保镖防身。

用“绝不寻常”来形容何鸿燊的家世，大概也十分适合。他的祖父何福的兄长，是大名鼎鼎的何东爵士，从二战以前一直到50年代，何东一直是香港的首富，在香港各大富豪中，他发迹最早，地位也最高。他曾拿出巨款支援各项社会福利事业，在香港，至今还有何东基金会，何东女校，何东楼，以及港大的何东机械实习厂，因此，何东的大名在香港并不陌生。但是何福何许人也？现在的年轻一辈听过的不多，其实在三四十年代，何福在香港也是家喻户晓的人物，他是沙宣洋行的买办，香港定例局（今立法局）的议员，由于做生意精明，他发达成为当时香港五大华人富商之一。

到了何鸿燊的父亲何世光这一辈，何家更是风光显赫。老大何世荣是汇丰洋行的买办，老三世耀是有利银行的买办，老五世亮是怡和洋行的买办。何世光是老四，更是叱咤风云的人物，他既是渣甸洋行的买办，又是立法局非官守议员，东华三院的主席等。何家简直成了买办世家，买办是当时华洋贸易中最为举足轻重的人物，何家当时真可谓富甲一方。小时候的何鸿燊，躺在金银窝里，真不知道贫困是何物。

何世光虽然在社会上风光了好一段时期，但在一次股票投资之中，因为误信消息，结果全军尽墨，连麦当奴道祖屋及赤柱的度假屋也要卖掉“赎身”，家里所有能够典当的，都全用来还债。何世光的弟弟何世亮，则因炒股票无法赎身，其后在大潭吞枪自杀。

当时，何鸿燊才13岁，他陪伴母亲留在香港，那时，何家可说一穷二白，连住的地方也没有，其后，现任辅警总监周湛樵的父亲周竣年爵士（周启邦的伯父）伸出同情之手，仅以象征式的租金租了干德道一间小房子给他们。

何鸿燊那时还在皇仁书院念书，成绩一向只在及格边缘，在家庭经济发生突变之后，他立即发愤图强，考获全班第一名并获得奖学金。得以完成中学学业，并考入香港大学。

## 人情冷暖催发愤

一次，何鸿燊往一位牙医亲戚处补牙，对方知道何鸿燊没有钱，便索性叫他拔掉牙齿了事，无谓花时间去补，何鸿燊咬牙切齿的回忆说，“估不到人穷，亲戚便如此势利，经过家境变化之后，我们一家都感到人情冷暖，母亲更终日以泪洗面，我于是向母亲发誓，一定要出人头地，争气给那些翻脸不认人的亲戚看。”

不过，后来何鸿燊发大达虽然与他发愤有关，却仍不离时势造英雄。当他读至大学二年级的时候，适值日本侵占香港，何鸿燊由于答应过母亲要发大达，自然不想死于日军之手，于是千方百计逃避“兵役”，坐船偷渡到中立区澳门，在梁淑怡的父亲蔡基浩的联昌贸易公司工作，他的工作是在公海以一些澳门的剩余物资，例如机械、拖船等，与内地交换粮食，那时因为兵荒马乱，通货膨胀惊人，粮食、白甘油等可以在三数日内涨价数倍，联昌便是这样赚钱。

聪明的何鸿燊知道在公海以货易货时常会遇着日本人，便在晚上利用公余时间拼命学习日文，很快便成了公司赚钱的重臣，一年后成为联昌公司的合伙人，1943年公司给他的分红，竟然达10万元，这个数字在当时来说，可说是天文数字，因为当时工人的月薪，一个月只不过百余元。

何鸿燊回忆当时如何搏命“挣钱”时犹有余悸，“由于应承了母亲要发大达，因此我博得很尽，不惜铤而走险，一次在公海交易货物时，遇着了持机枪的海贼，他们打死了两个水手，抢走了30万元，幸而海贼见钱内讧，我们才能拼死开船逃脱，捡回了性命。我赚回来的金钱，都是有血有汗的。”

## 赌业兴隆澳门府

香港大富豪发迹的模式，很多都是先在工业或贸易中掘得第一桶金，然后经营地产暴富。再后，有的通过把公司上市，以小资金控制大资金，最后发展成为跨国公司，有的通过夺得某类商品或行业的专营权，从中牟取巨利。何鸿燊的发达，无疑属于后者，不过，他专营的是一个很特殊的行业——赌业。

本世纪 30 年代，澳门葡萄牙当局为了解决财政困难，推行了使赌博合法化和职业化的政策，致使澳门赌业发展迅速。二战期间，老赌王傅老榕和高可宁，以 180 万银元的年税取得澳门赌业的专营权，那时四方富人财主云集澳门躲避战乱，闲得无事，少不了泡在赌馆里，没日没夜地消遣，可让傅老榕赚得“盘满钵满”的。当然，最大的得益者还是澳门政府，到了战后，尤其是到了何鸿燊专营赌业的时代，赌博业已经成为澳门的一大支柱产业，成了社会当局财税收入的主要来源。据统计，1984 年，澳门赌博业总税收达 8.4 亿澳门元，占政府总收入的 58%。1985 年，赌业税收高达 10 亿澳门元。

真正说起来，何鸿燊获得澳门赌业的专营权，纯属偶然，根本不是他主动长期谋划的。看来是大运降临，财神爷主动地找上门来。

这位财神爷就是储圣叶汉。叶汉在 50 年代两次出高价竟投澳门赌场牌照，都败在财大势厚的傅老榕家族下，心中颇为愤恨。这次，他吸取了以前的教训，决定拉何鸿燊的妻舅叶德利找几个有势力的大富豪，合伙把傅家斗倒。

何鸿燊听完他们的介绍后，立即意识到这是一个把财产扩大数十倍的绝好机会，当下答应下来。考虑到他们的财力未必能与傅家抗衡，何鸿燊建议找到他的老友霍英东做后盾，霍英东立即参与进来，四大天王聚齐了。

为了稳操胜券，霍英东建议在投标书内加上如获牌照将兴建码头等公共设施，令往来港澳的时间缩短，吸引更多的香港人到澳门来旅游，以此“杀手锏”攻对手于无备。

一切秘密行事的当儿，他们在澳门聘请的负责草拟投标文件的律师失踪了。众人眼见投标期限将满了，都急得如热锅上的蚂蚁，后来好不容易在一个角落里找到那律师，从他的恐惧脸色来看，显然是受了恐吓。众人软硬兼施，总算逼他回到律师楼，大家一起忙了一个通宵，终于完成了投标书，第二天凌晨，由何鸿燊把它交上去，这时离规定期限只差 5 分钟！

最后结果公布出来，傅家出价 315 万，四大天王一方的投票价为 316.7 万，仅仅只多出 1.7 万。好险哪！

何鸿燊等人夺得澳门赌业的专营权。1962 年正月 1 日，澳门娱乐公司正式成立，霍英东出任董事长，何鸿燊作为股东代表人出任公司董事总经理，实际主管公司具体业务。打这儿开始，他就成了新一代的赌王。

澳门旅游娱乐公司顺利开业了。在何鸿燊和叶汉的领导下，公司业务腾腾上升。据他们和政府签署的合同，专营权为 25 年，每 5 年得修改合同一次，除赌税以外，公司纯利润的一部分必须再投资于澳门。

在承办之初，每年赌税约 500 万港元，到了 1975 年，增至 750 万元，连同印花、慈善等杂税在内，约 1000 万元。新公司经营 15 年以来，共获纯利近 30 亿元，而 15 年的赌税仅付出 9000 万，得利之巨，真是使人胆寒！

财富从赌桌哗哗流进了何鸿燊的口袋，他用这笔巨额资金投资到地产、

电脑、航运等行业上，形成了良性循环，终于在七八十年代香港腾飞的浪潮中，跃升为一代超级巨富。

## 权谋造势长袖善舞

何鸿燊独霸澳门赌业数十年，黑、白两道中，没有任何力量能撼动他的地位。这中间的奥妙在于，他善于利用各派力量，对强有力的利益集团充分照顾。

澳门的政治经济结构，大体上由三种力量组成，那就是土生葡人的利益，中国内地方面的利益和香港方面的利益。前两者尤为重要。

何鸿燊充分发挥其长于交际和交易的才能，在这三方面狠下功夫。他在澳门经营了数十年，织起了一张笼罩澳门政经上层的关系网，甜头时不时地奉上。赌业中，他大量起用土生葡人，这正符合澳督的施政方针。土生葡人在当地很有势力，对他们的起用巩固了他在澳门的地位。

1975年，何鸿燊与澳门政府修订了一张为期十年的合同，年付赌税3000万，比原来增加了三倍多，占澳门政府年税收的20%，何氏的赌业成了澳门政府的摇钱树，政府自然对精明强干的何赌王鼎力支持。

除此之外，他还与代表内地利益的人士建立了密切的商务联系。以他的财势，这些人士当然乐于与他合作，而何氏能够洞察大势之所趋，不拥兵自重，而是利益均沾，处处与他们合作无间，这正是他的高明之处。其中，霍英东最为突出，霍英东，香港实业界的巨头，也是娱乐公司最大股份的掌握者，他与内地的关系相当密切，何鸿燊与他亲密无间，霍英东也对他完全信任，数十年来，放手听任赌王决定公司的大小事务，从不横加牵制，而有关与内地方面的事务，全由他担待。

中国古代兵家权谋有“造势”之说，势之所造，如高山滚石，不可阻挡。何鸿燊可以叫做善于“造势”的人物了，他在多方面造就了有利于自己的态势，保证了自己的事业的长远发展。

何鸿燊靠经营赌业获得了巨额的利润，除了一部分取诸赌场，用诸赌场外，他把大部分资金抽出来，投到地产、航运和新兴的电脑产业等利润增长较快的行业上，拥有众多实业的股份，并控制着信德企业、Grande集团，友利电讯等多家大型公司。

他还不断地向海外扩张自己的财势，到目前为止，他的财力已伸展到亚洲五国和西方三个国家。在这些地方，他发挥了一贯的何氏魅力，和当地政府合作愉快。这包括了他在马尼拉开设水上赌场，在雅加达开设了回力球和保龄球综合会场。

1992年，叶德利把他的澳门娱乐公司约一成的股份出售给何鸿燊，至此，何鸿燊拥有澳门赌业的20%股权，与霍英东、郑裕彤（叶德利后来把股份转售给他）三足鼎立。

## 亿万富豪无保镖

何鸿燊虽然贵为超级富豪，但却绝不担心被人绑架。风趣的赌王说：“全香港的人都认得我的‘人头’，劫匪想将我收藏起来也难，所以我到哪里也不带保镖，否则，做人很没意思。”

据传，赌王是一名神枪手，酷爱打猎，除非看不见猎物，否则鲜有空手而归的。但在平时，他从不佩枪，也没有用枪的必要。

70年代末，葡京赌场一位林姓纠察闯进何鸿燊的一间办公室，声称向何“借”10万元以作急用。

何鸿燊没讲二话。最后，此人揣上手枪，带着何鸿燊“借”给他的10万元现款匆匆离去。但是，他的勇气来得快，也消得快，案发后没几天，林纠察就向警方自首了，经审讯后被判囚九年。

在这位纠察被囚的九年中，何鸿燊仍令他的手下人按月把林纠察在娱乐公司的薪水发给他家里人。九年刑满后，此人的家属在娱乐公司辖下的一个设有赌场的物业中，开设了一家商店，出售香烟、饮品、水果及杏仁饼一类的小商品。由于在这赌场附近，就只有这家商店，所以生意不俗。

这件事令澳门的市民啧啧称奇，不能不佩服何赌王的老练与大度，把这样一件生死大事平平淡淡地处理了，并且不留后患。以后如果还有谁想走极端的话，林纠察就是前车之鉴。

## 投资大王 ——胡应湘

胡应湘是近年来香港最受关注的富豪之一。他在中国、泰国、菲律宾都有数以百亿计的大型项目，引得众多的亿万富豪甚至包括李嘉诚在内，都上前扯他的衫尾，要求入伙分一杯羹。

然而，10年前，当中国内地改革开放之初，胡应湘计划投资内地而向银行家和商界人士求援时，得到的却是阵阵冷嘲热讽。

胡应湘最近几年可以讲“出尽风头”。

他获得敦豪国际和《南华早报》集团赞助的1991年商业成就奖，而上届得奖者是长实集团主席李嘉诚。1991年12月在富豪酒店举行的颁奖晚会中，由李嘉诚亲自颁奖给他。

胡应湘主理的合和实业，亦跻身蓝筹股之列，市值高达200多亿港元。这只被认为是中国概念股“大哥大”的合和，大受海外投资者吹捧，股价由1990年供股时每股3元，一直升至目前的5元多，升幅几达一倍。胡应湘持有合和13亿股，身家亦因此而水涨船高，在富豪榜位置急速上升。

一些海外人士更千里迢迢来港，向胡应湘“取经”，希望将胡应湘在中国、菲律宾、泰国等发展中国家投资大型基本建设（如发电厂、公路）的经验，引进东欧和独联体。

## 投资大陆最多的香港富豪

胡应湘算不上是香港排列前 10 位的超级富豪，却算得上是香港投资内地最多的富豪。

他投资发展中国广东广深高速公路、沙角火力发电 C 厂、广州环市公路等项目，都是以数十亿、百亿计的大型工程。他从何处得到如此巨额的资金？

有人越洋来向胡应湘取经，胡应湘开心之余，亦将他的师傅搬出来。他说：“我也是向已故船王包玉刚偷师的。包玉刚先取得租船合约，然后才订制新船。银行见船已租出，收益有保障，当然肯惜钱，因此包玉刚借钱造船，20 元成本有 19 元是借的，自己只须拿 1 元出来。”

胡应湘发展项目动辄百亿元以上，获得数十年经营专利权。由于有专利权即是有收益保证，因此胡应湘亦很容易向银行取得巨额资金，自己只要拿出少量股本。

胡应湘在国内投资 40 亿元的沙角 C 厂，股本与贷款比例为 1 比 12，广深珠高速公路及泰国架空铁路则为 1 比 4。

胡应湘在内地揽得诸多大型项目，意味着赢得诸多好机会，引诱得不少香港富豪想加入“一齐玩”，胡应湘也乐得滚进更多资金，造成更大声势，他把超级富豪李嘉诚、郭炳联等拉进自己的投资项目，入股分红，更显得他的威力之大。

有权威人士预言：“不要看轻合和，胡应湘将会是 1997 年后香港最富有的商人。”

目前，越来越多的人看好哥顿（胡应湘的英文名字）。新鸿基证券估计合和 2000 年盈利可达 40 亿元，较目前增加两倍。而胡应湘亦有信心，预言他的合和在 2000 年会晋身香港 10 大上市公司之列。

然而，合和为这 10 年收入高峰期，牺牲也不少。胡应湘由一位出洋学生创下如此庞大的基业，经历了一个颇为艰难的历程。

## 贷款创业

胡应湘，1936年出生于香港。他的父亲胡忠是60年代香港“的士”大王，胡应湘是家中第三子。

胡忠原籍广州毗邻花县。胡忠的父母是地地道道的农民，19世纪80年代末，他们南下香港碰运气，在香港农村开垦了一片荒地，靠种菜养猪为生。胡忠少年时仅读了3年书，便辍学在家协助父亲养猪，成为猪农。

1922年，20岁的胡忠前往香港城当时的唯一一家的士公司学艺，从此成为一名士司机。十几年后，这位聪明勤恳的年轻人已拥有庞大的车队，稳执香港的士业牛耳。虽然在日寇占领时期他的全部车辆被日军抢走，但战后又迅速恢复过来，五六十年代，他一直是香港的士行业的翘楚。

发达之后的胡忠对自己少年失学颇为遗憾，他对自己的孩子的教育颇为重视。胡应湘兄弟6人中、有4人毕业于美国重点大学，其中博士一名，硕士两名，学士一名。

这学士即是胡应湘。胡应湘继承了父亲艰苦创业的精神，少年发愤读书，考入了美国十大学府之一的普林斯顿大学，攻读土木工程，1958年毕业后，他随即回到香港，当起结构工程师来。1960年他加入香港工务局，干了两年后，就跳了出来。

60年代末，正是香港经济起飞的初期。港人信心复苏，越战中美军士兵对军需及生活用品的需求，亦为香港工厂提供了大量订单。当时香港同90年代初的中国南方一样，到处都是工地，充满着机会。

刚刚30出头的胡应湘经过几年的小打小敲，自信已看准了发达的路子，可以大展手脚干一番事业了。

万事俱备，只欠东风。胡应湘经验、才干已备，缺的只是资金。于是他想找父亲支持。但转念一想：父亲有9个子女，每人都给一大笔钱，他的财力难以承担。只给他一个，厚此薄彼也不行。于是他想到了一个折衷办法，由父亲担保他向银行借钱。

胡应湘就这样在1969年获得了共1500万港元的贷款，创办合和实业，大力发展他的地产生意，由此开始了他的创业历程。

## 兴建 66 层高的建筑

应该说，胡应湘的创业没有经过长期的一点一滴的原始积累，他利用父亲的影响，一开始就站在比较高的起点上，这正是他的聪明与幸运之所在。

在地产业赚取“第一桶金”并把公司上市之后，胡应湘开始施展他心中酝酿已久的大手笔。

70年代初，胡氏以敏锐的眼光看到香港老区的发展已经饱和，中环的商业大厦一定会移往湾仔，于是以便宜的价钱在湾仔残旧的老区买下了一块地皮。计划盖一幢 66 层高的合和中心，高度比当时的合和大厦还要高一层。

胡应湘在 1972 年将亲手设计的图纸呈交港府时，有关部门以湾仔是住宅区为理由，否决了他的计划。胡氏足足花了 3 年时间与港府斡旋，计划才在 1975 年获得批准。

66 层合和中心建成后，由于是当时香港最高的商业大厦。外型也颇为独特，顿时轰动了香港。胡应湘把合和中心的楼宇房间出售后，获得了上亿的利润，可谓名利双收。

合和中心作为香港最高建筑物维持了近 10 年，直到 1990 年才被中国银行新厦打破。

眼光总是早人 10 年湾仔合和中心 1980 年建成，80 年代末真正繁荣起来。1978 年中国内地开始改革开放，敏锐的胡氏马上看好内地，把大部分时间精力用在争取国内的大型项目上，包括酒店、高速公路等。他向一位银行家贷款，银行家答复说：“没错！这些都是好项目，但早了 10 年。”

看事缺眼光固然会贻误时机，但预见有时也会吃苦头。自 1978 年以来，胡应湘把主要精力集中在内地，反而错过了不少在香港发展的机会，80 年代几次香港地产升浪，他都未能充分把握。

在内地投资方向对头，但实践起来困难重重。80 年代初，胡应湘提议斥资 10 亿港元，在深圳福田发展工业村，但一直声沉影寂，最后还是无疾而终。另外，他计划兴建连接广州、深圳、珠海的高速公路，也因收地困难等原因，阻力重重，很多人士绝不乐观，包括商界及银行界人士。

一些银行家质疑：“以合和数亿元资产的公司，岂能吞下这个近百亿港元的项目？”“飞侠哥顿这样热衷于帮内地筑路。难道‘九七’后想捞上一个广东省交通厅长来做？”诸如此类的冷嘲热讽，不一而足。

这种情况下，胡应湘硬着头皮坚持。他深信，他的远见迟早会给他带来丰厚的利润。

富豪争扯胡应湘的衫尾经过数年的等待和争取，胡应湘盼望的机会终于到来。80 年代末，广东经济开始进入良性高速增长，在各方配合下，胡应湘与广东合资兴办的沙角火力发电 C 厂、广深珠高速公路，广州环市公路项目，一一纳上了日程并开始动工。

这数笔生意资金达数百亿，专利权各有数十年，在珠江三角洲腾飞的几十年中，它至少能创造百亿元以上的丰厚利润。同时，胡应湘亦与泰国签定了合资兴建架空铁路的合同，又是一笔百亿元投资。

消息传来，胡氏一下子从 80 年代初众富豪敬而远之的“飞侠”，摇身变为人人眼红的人物。众富豪争扯胡氏衫尾，想从中分一杯羹。压抑了好几年的胡氏得意起来了：“我手头有这么多国内大型项目，肯定不愁无人同我玩。”

众人争着要入股，正是胡应湘所期望的。然而令胡氏惊喜不已的，还属

香港首富李嘉诚的“入伙”。

李嘉诚在数年前开始看好合和，1991年1月正式通过长实集团入股，将与合和实业合作发展的九龙湾贸易中心一半权益卖给合和，换取合和近一成股份，成为合和实业股东。合和在1991年6月进行的57亿元供股，李嘉诚亦捧场，除了按大比例供股之外，亦帮手包销。

新鸿基地产虽然未有机会获合和大手批股，但亦不甘后人，趁1991年中期合和供股股价受压时，大举在市场执平货，以每份几角的价格买供股权供股，目前亦持有不少合和股票。新地副董事总经理郭炳联说：“我们的确实买了些，但不是很多。”一些说法指新鸿基会继续增购合和股权。

其实，新地已故前主席郭得胜在六七年前便看好合和。老郭喜欢买股票，新地手上持有的大批股票，合和占了不少，只不过其后出售，而目前又“吃回头草”。

李嘉诚与郭家兄弟纷纷入股合和，其动机可谓司马昭之心，路人皆知，就是“看中”胡应湘辛苦耕耘出来的中国大型基建项目，想和胡应湘“一起玩”。

1992年8月7日胡应湘在轻谷主持其投资的泰国架空铁路动工仪式时说：“郭炳联（当天亦有出席）刚才跟我讲，想要多些沙角火力发电C厂的股权。”

合和投资100亿港元发展的沙角火力发电c厂，合和已答应在自己手持的四成股权中拿部分出来，让“长实”及“新地”入股，各占半成左右。但郭炳联仍想“玩”多些，因此趁曼谷之行再向哥顿进言。

合和在广州兴建长38公里的环城公路，投资二十几亿人民币，亦已预备好李嘉诚的长实参与，各占一半股权。据闻，郭炳联亦不断游说哥顿，准其入股。

由于新地想与合和“合伙”。因此郭家三少郭炳联对合和的大型活动非常捧场，几乎例必出席。1992年5月，合和在广东发展的虎门大桥及沙角C厂奠基，太子联又出席。合和投资300亿元兴建的泰国架空铁路及公路计划，打第一条桩时，大热天时摄氏30多度，整个下午在户外，亦见太子联在场，并坐在主席台上。

另外，李嘉诚十分看好合和泰国架空铁路及公路，其中最感兴趣是沿线商场及地皮，和黄的百佳及屈臣氏可在沿线开零售店。李嘉诚已派其大公子李泽钜加入合和董事局；而合和实业20周年庆典，汇丰大班浦伟士亦亲自为这个非常有潜质的“大户”干杯，可说是“给足面子”。

胡应湘终于熬过了80年代艰难的等待与筹备期，他的远见为他带来了巨大的利润和机会。

对于直到今日才有人晓得欣赏合和，他表示：“没办法啦！当年埃及那位兴建苏伊士运河的仁兄还输得惨呢！死后才有人夸奖他。”

## 绯闻极少的大富豪

胡应湘能有今天的局面，良好婚姻对他影响至大。

美国对胡应湘启发很大，他沉迷的古典音乐是他在普林斯顿大学时代爱上的。他非常喜欢莫扎特和巴赫。他返家和抵达办公室的第一件事，就是开唱机。他家中更有九套音响，合和中心 64 楼办公室每个角落都有音响装置。他说：“无古典音乐听就无灵感。”

除了古典音乐之外，计划中的超级巨型基建项目，灵感亦来自美国。美国有贯通费城和纽约的公路，中国为何不可以有广深珠公路？

胡应湘的太太是郭秀萍（44 岁），胡应湘经常拿太太来开玩笑，他在获 1991 年商业成就奖的致辞时说：“无论如何，我都要努力工作，皆因我欠下银行不少钱，而我还有一个很懂得花钱的老婆。”另外一些场合，他又曾说：“我有一个很可爱的太太，但很贵。”“当然啦、好货永无便宜。”之后他又笑说：“离婚很贵，因此都是保持现状的好。”

胡应湘绝少有绯闻，他与他父亲出名的风流性格不同。

据熟悉他的人士说，他很宠爱他太太，认为她“脚头”好。胡应湘与郭秀萍是在他创立合和的时期结婚。自此以后，合和就不断发展，1972 年上市，规模日大。

胡应湘有两女两子，长女嘉明（23 岁），在普林斯顿读医，1992 年 5 月毕业，曾陪父亲到泰国出席合和实业泰国架空铁路动工仪式。次女芝明（22 岁）则在美国哈佛大学读建筑。长子文新（21 岁）亦已升入普林斯顿大学，跟老父一样读土木工程，而幼子文康则正读中学。

## 大儿子代母受绑架之灾

胡应湘的长子胡文新 10 多年前曾被绑架，匪徒向胡应湘勒索 150 万元赎款。胡应湘为儿子安全，报警后亲自前赴缴付赎款，最后儿子平安无事，匪徒则被绳之于法。

其中一名参与此案的人士就是胡家司机刘家昌，最后被判监 12 年。

根据案情，事发当天是 1982 年 9 月 30 日中午，胡家司机一如往日，接载胡文新放学，然后到大坑接载一名送午饭给另一名小主人的女佣。当时，有两名男子冲上车，叫司机将车驾往笔架山道，其中一名男子更用一条含有哥罗方的毛巾掩住文新的面部，令其昏迷。司机驾车到笔架山后，两名男子落车。并将文新抬上另一辆接应的汽车上，胡家司机遂独自驾车回主人家中报告绑架之事。

案情亦透露，匪徒原本是打算劫走胡应湘的爱妻，迫其拍摄一些不文的照片，向胡应湘勒索，但后来认为太麻烦，才决定向其子下手。胡文新可谓代替了“妈咪”受这被掳之灾。

## 领带大王 ——曾宪梓

60年代初，曾宪梓同数十万“大陆客”一道，来到香港闯世界。数十年内，他从一个只有一名员工的山寨厂老板，发达成为新一代亿万富豪，其风光程度，不亚于政界要人。

在事业上，曾宪梓创下了中国人的“世界名牌”；在事业外，他拿出巨资帮助内地发展文化教育和体育事业。

曾宪梓近年来在中国内地的知名度之高，大概排在香港诸多新兴亿万富豪的前列。他的赫赫声名，首先得自于他对国内高达4亿元人民币的捐款，其次才得自于“金利来”。

北京申办2000年奥运会之前，曾宪梓提出：如果申办成功，他将出资1亿元人民币协助北京兴建体育场馆。尽管“申奥”失败让曾先生极不情愿地省回了1亿元，但这消息仍然让人们深深地为曾氏的财力和魄力所震惊。

然而，谁能想到，拥有如此巨额财富和赫赫声名的曾宪梓，在30年前刚刚创业之时，全部资产是一把剪刀、一把尺子和一台缝纫机！

## 出国争遗产

曾宪梓，1935年出生于广东梅县的一个农民家庭，他的父亲和叔父是泰国华侨，早在20年代末，就赴泰国经营小生意谋生，常来往于中、泰两地之间。1938年，曾宪梓4岁那年，他年仅35岁的父亲病逝，遗留下来的两间百货店铺则由叔父经营，但后来由于日本鬼子入侵泰国，他父亲与叔父苦心经营的财产难以幸免地被搜掠一空。为此，所有事业只能重新开始。由于他的叔父善于经营，很快重建江山。他叔父的事业蒸蒸日上，却引出了他兄长争遗产的不愉快事情，主要是因为他的兄长认为他父亲的财产一直交由他叔父托管，所以长大后就坚持要把他父亲的遗产索回，致使他的兄长与他叔父关系闹僵，甚至要曾宪梓一起联手向叔父讨个公道呢！

自曾宪梓父亲去世后，兄弟俩就由他的母亲带养，孤儿寡母，日子过得十分艰难。少年的曾宪梓在艰苦的环境下度过。好在曾宪梓很争气，读书一直名列前茅，在家乡梅县读完中小学之后，顺利地考入广州中山大学生物系就读，依靠国家的助学金完成了大学的学业。毕业后被派往广东省农业科学院搞科研工作。

两年后，由于他在泰国的哥哥多次催促，于1963年同他的母亲一起经香港前往泰国，与亲人团聚。曾宪梓的出国也是饱尝不少苦楚的。因为当时申请前往泰国比较麻烦，需要滞留香港一年搞签证。正是这一年所发生的事件，竟使曾宪梓一生与领带结下了不解之缘。因为在香港办理签证的这一年里，曾宪梓为他的兄长采购领带，再寄到泰国，由他的兄长在泰国销售。因此，曾宪梓利用这一大好机会，同领带生产商们建立了密切的联系。正是在这耳濡目染之中，使他充分地掌握了领带的生产过程，为日后“金利来”的风行、“领带大王”的崛起，奠定了坚实的基础。

## 山寨厂起家

经过一年的努力，曾宪梓在香港办好签证之后，于 1964 年到了泰国与兄长团聚，并寄住在他兄长家里。兄长原是希望他到泰国后两人联手向他的叔父讨个公道，但是到了泰国之后，发现并非如此，他的叔父根本不是依靠他父亲的余荫而是经战争洗劫后白手兴家的。为此，曾宪梓赴泰国后，则与他的兄长一起研究改良生产领带的技术，为后来的领带生产创造了条件。

转眼间踏入了 1966 年，曾宪梓的妻子与 3 个儿子也移居泰国与他团聚。泰国酷热的天气，令生活了几年的曾宪梓仍然感到很习惯，尤其是客家籍的曾宪梓不懂得泰语与潮州话，办事很不便，有独到眼光的曾宪梓，认为泰国不适合他的发展，因而计划闯荡香江。

曾宪梓返港前，他的叔父与兄长都想帮助他到香港发展，但具有独特性格的曾宪梓，认为无功不受禄而婉拒援手。

1968 年，曾宪梓偕同母亲、妻子与 3 个儿子移居香港。刚到香港时，暂寄住在上水的他的一位阿姑家里。到香港不久，就收到叔父从泰国电汇给他作养家之用的 1 万元。曾宪梓十分感激他的叔父，为此，决心发奋努力，决不能辜负他叔父的一片心意。

既然打算在港落地生根，曾宪梓决定开创自己的事业，在众多行业之中，他对领带的认识最深，当时香港制造领带的全是山寨厂，家庭手工业造出的领带全都摆在街边卖，也有些运往东南亚一些落后地区销售。在过去买货时，由于经常到山寨厂去，所以他了解到整条领带的生产过程。1968 年，他在油麻地平安大厦 15 楼租了一个 600 平方英尺的单位，时租 400 元，他以剩下的 6000 元做本钱，就这样开始了他的领带事业。

其实，该大厦是住宅单位，曾宪梓将之改为工场使用而已！他把其中的二房一厅作为工场，而留下一房居住，这房间共住了他和太太，妈妈以及 3 个儿子共 6 个人，当时的艰苦情形可想而知。

经营之初，他并没有请工人，工作由自己和太太一脚踢，早上他拿着一批一批的领带在尖沙咀的旅游区向洋服铺逐间兜售，晚上回家就开工缝制领带。订料、剪裁全部由他负责，而太太则做反领带、熨带的工作，母亲就帮手缝“唛头”，就是这样把一条又一条的领带做出来了。

初时，领带的销售情况极不理想，拿了几十打出去，只销得几打回来。然而为了生计，他唯有抱着“做了过河卒子，只有永远向前”的态度，继续下去。

那时候，曾宪梓每一打领带批售价为 50 元，扣除所有成本开支后，纯利约为 10 元。他计算过每个月自己的家庭开支共 1500 元，即每个月必需卖出 150 打才可以维持生计，平均来说，每天要卖 5 打左右。于是曾宪梓就以此作为自己的目标，自我规定若卖不出 5 打就不回家。“破釜沉舟”的决心，加上运气，终于使他在这方面打开新局面。

## 打入大百货公司

为了增加销量，曾宪梓不断揣摩学习，改良产品，当时市面上十分流行泰国手织丝绸，于是他托往泰国的阿叔替他办些泰国丝绸来港，制造泰丝领带。

虽然做领带可觅得两餐，但曾宪梓并不满足于此。对自己的货品只能在低价市场上销售，觉得发展始终有限，于是他希望把自己的货品打入大百货公司里。

在那时候来说，这是异想天开的。香港人那时崇洋观念浓厚，尤其是上流社会人士，更是喜爱舶来货品，港货只能在廉价市场中生存。除了这原因之外，港货用料差，偷工减料，也是致命伤。

曾宪梓认为外国人能够做得到的，中国人也一定可以做到，而且还可以做得更好。于是他决定与外国货争一日之长短，向德国订制名贵布料，精工制造和外国一式一样的领带向大百货公司推销。

初时由于本钱有限，曾氏只能向德国进口四款花式布料。所以制造出来的领带花款很少。每一打这类领带的成本约 35 元，而他的批发价则是 60 元，换言之，每打领带较过去销往洋服店的多赚 10 元，但较大百货公司从外国进口的领带价则便宜很多。可惜货品未能为百货公司接纳，曾宪梓鞋子踏破了，汗流干了，费尽唇舌也没法打开这高档市场。

可是，他毫不气馁，继续想办法解决问题。他与当时瑞兴百货的何经理十分稔熟，于是请教他问题的症结所在。何经理向他解释，虽然外国货贵很多（90 元一打），你所做的领带无论质料款式都毫不逊于外国领带，但却缺少牌子，恐怕是很难卖出去的。

所谓牌子即是“名牌货”，这时候曾宪梓才明白到牌子的重要性。

为了打进大百货公司，为了证明“外国人能够做到的，中国人一定可以做到”，曾宪梓立即为他的领带改名，当时他已成立了 Goldlion 公司，但中文名字并不是现在的“金利来”，而是“金狮”公司，Goldlion 名字的由来乃沿用其兄在泰国的领带公司店名。然而初时他却把领带的牌字定名为“金必多”，原来这是他制造领带所用的德国布料的牌子，曾宪梓相信这样便可以令顾客知道这是外国布料的货品吧！

由于当时大百货商店没有售卖港制领带，为免为难老友，曾宪梓索性把货品“寄卖”，但有一项附带要求，就是要把自己的领带和其他的舶来货一起摆放。

曾宪梓精于计谋，当时他卖给瑞兴公司的领带 5 元一条，而零售价则是 9 元 9 角，一般外国领带的售价则是 15 元。他估计只要款式质料以及手工相当，两者放在一起差别不大。当顾客发觉到该条领带价钱“平”了近半，肯定会毫不犹豫地买下来。

这一招果然奏效。几天之后他的领带便全部售光，瑞兴公司立即向他补货，令他信心大增，知道自己的判断正确。港货的确可与外国货相比，于是他开始请工人生产，其他的百货公司亦相继向他要货，就是这样曾宪梓成功打开香港高档货的市场了。

说到“金利来”这名字，原来是有一段“古”的。

1969 年间，香港实施四级制水，每一个地区“放水”的时间不同，当油麻地区制水时，曾宪梓于是走到尖沙咀友人家家里借水洗澡。为了感激他，特

地送了两条“金狮”领带给他。殊料该人好赌，赌仔大多迷信，说“金狮”和“金输”谐音，这牌子肯定不受欢迎。

曾宪梓想想也不无道理，广东有句俗语云：“唔怕生坏命，最怕改坏名”，改一个好兆头的牌子是有利无害的。几番思索之下，最后遂定名为“金利来”了。

## 乒乓球赛特约广告

“金利来”的发展一日千里，而且一帆风顺，没有遇上任何困难，也没遇上任何波折。曾宪梓分析成功的原因，第一点是货品的质量好，不偷工减料，不苟且了事。第二点是有完善的销售网，不会令顾客想买而买不到货。至于第三点就是价钱实际，曾宪梓说外国的货是“最好的货，最贵价钱”，而他的货则是“最好的货，中等价钱”，在这情形下，当然大受消费者的欢迎。

金利来的成功，还有一点关键性的因素，就是有赖于广告的宣传，使生意额以倍数增长。曾宪梓表示他是全港第一间卖广告的领带公司，1970年初，他只是在报章刊登广告，适逢当时是父亲节，于是他便在报章刊登广告，推销“金利来”是父亲节的礼品。

这广告果然有效，在父亲节期间，他的生意较平时好上几倍，各大百货公司纷纷致电补货，使他应接不暇，这亦使他明白到广告对推销一种产品是极之重要的。

曾宪梓第一次接触电视广告，就是在中国乒乓球队访港，在港举行表演赛期间。当时中国推行“乒乓外交”，中国的乒乓球风靡全世界，所以“无线”实地转播访港赛事。那时候陈庆祥是“无线”的营业部经理，亲自上门找他做特约广告商，特约球赛，广告费3万元。曾宪梓说3万元在当时来说可买一个住宅单位，那时候他仍然是家庭式工业，相信许多人都不舍得花这笔广告费。

不过，曾宪梓知道广告的威力很大，在这方面花的钱将来一定可以在生意上数以倍计赚回来，可是却苦于自己没有钱。他坦率地把自己的意思告诉陈庆祥，并提议如果可以分期偿还这笔广告费，他是愿意赞助这球赛的播映的。

想不到陈庆祥竟然答应他，当时他的工场虽已扩展至整个单位，但这样子的规模对方也愿意信贷，他是有些出乎意料之外的。

这乒乓球表演赛果然轰动全城，“金利来”这个名字也因而传到香港每一个角落，成为家喻户晓的名牌。广告播出后，订单如雪片飞来，曾宪梓自然眉开眼笑，立即扩展多一层单位做工场，员工亦增加至40人，当年他便做了逾100万元生意。

后来美国总统尼克松访华，这更是一项举世瞩目的大新闻，“无线”同样作了实地转播。曾宪梓当然绝对不会放过这次机会，虽然特约电视节目的费用增加到7万元，但他依然答应。由于他不断地利用广告宣传自己的牌子，令“金利来”的名字愈来愈响，牌子愈响生意也就愈好，这是相辅相成的。

直至1991年，“金利来”的生意额已上升到3.5亿港元，曾宪梓创造了一个属于香港人甚至可说是中国人的名牌，使香港人不再认为香港货是廉价货，比不上外国的货品，这该是每一个香港人感到骄傲的事。

## 进军“女人世界”

既然在领带市场打稳基础，曾宪梓要实现他在广告中的口号——“‘金利来’，男人的世界”，因此1988年开始产品多元化，售卖恤衫。直到现在产品更包括皮包、皮带、票夹等等。

不少名牌子都曾把专利权售与他人，情形就像“麦当劳”一样，以联营台约制度经营。然而曾宪梓则反对这种经营手法，他说如果中断对方例合同时，对方会把厂尾货大量廉价出售，结果做坏了牌子。所以，曾氏是不会把牌子给他人做代理的。

目前曾宪梓满腹发展大计，其中包括发展自己牌子的西装、运动服和鞋类等等。他甚至从“男人的世界”跨越到“女人世界”，生产自己牌子的女性用品如手袋，化妆品等等，现在已经开始陆续上市。

说到“男人的世界”这广告口号，相信大家对“斜纹代表勇敢……”印象极深刻吧！原来这些广告词全都是曾宪梓创作的。他说金利来的商标也是自己亲手所画，商标就是英文字母G字图案化，也许大家想不到他竟也是一位广告创作天才！

曾宪梓不但是领带大王，同样是地产投资的个中高手，他投资地产的策略是只买不卖，有余钱便买物业，而且是去到哪里买到哪里。例如1981年他往新加坡设分销中心，便马上购买当地的货仓、厂房和住宅等，而且他无论去哪里，都不会住酒店，他认为与其住在酒店，倒不如买间屋装修得好些还更加实际舒适。曾氏在领带方面掘到第一桶金，而在地产方面则令自己晋身于亿万富豪行列！

## 爱国之心

曾宪梓常说：“只要我还活着，只要我的公司不倒闭，我就要为祖国为家乡多作贡献。”

在中国推行改革开放政策的第一个春天，曾宪梓就回到他的家乡梅县，投资兴办合资企业“银利来”领带公司。当时，办“银利来”的条件是：前3年免税，后3年半税，条件很优惠。起初，曾宪梓提议先做广告推广，但国内不习惯没有收入而先要花钱的推销方法，不肯投资。结果两年蚀了300万元人民币。曾宪梓于是对合作方讲，要么就用他的方法来营运，要么把整个厂送给他们。最后，国内决定由曾承包业务。公司一年内就扭亏为盈。1988年接手到1992年，营业额超过2亿元人民币，单是广告费用预算达2000万元人民币。曾宪梓把“银利来”的盈利全部拨给梅县搞建设。

近几年来，曾宪梓捐款450万元人民币给家乡兴建嘉应大学宪梓教学大楼及丽群图书馆；捐资1000万元人民币兴建一间新型高级中学。

曾宪梓为家乡建设作出贡献的同时，也为他读大学的母校献出他的爱心。为中山大学捐赠350万元人民币兴建生命科学院大楼——曾宪梓堂；捐赠50万港元购置中山大学香港校友会会址；捐赠200万元人民币给广州医学院兴建图书馆，捐赠150万港元给中山大学研究基金；1992年11月15日上午捐资700多万元人民币给中山大学兴建曾宪梓堂南楼（包括生物大楼和教授楼），还捐资百万港元作为奖学金。

据不完全统计，多年来曾宪梓先生在国内的主要捐赠项目近200项，金额达人民币8000万元、港币2.3亿元、美元1800多万元。

## 热心体育

这位众所周知的“领带大王”，既是体育热心人，更是足球迷。他的家乡梅县是著名的足球之乡，他十分关心家乡足球运动和国家足球运动的发展。他的“金利来”所得的全部利润，很大部分用于发展足球事业。是他的“金利来”公司出巨资赞助中国足球队，给低潮中的中国足球带来了生机；正是他的“金利来”公司捐资赞助“南奥”足球健儿拼搏甲级赛等。近几年来，大学生足球赛离不开曾宪梓的大力支持。他还捐赠 140 万元人民币在梅县建设人民体育场、在五华及兴宁建体育场。

中国健儿从巴塞罗那奥运会凯旋归来，曾宪梓拿出巨资重奖奥运的功臣们；祖国的全运会、北京亚运会等都有他的支持。他说：“从某一种角度来说，足球运动象征着一个国家的强大与否。我要以发展‘金利来’的事业来支持发展祖国的足球事业。我希望在有生之年看到中国足球队冲出亚洲。”他还表示在条件成熟之际组织“金利来”足球队，专门起用客家籍退役球员。

曾宪梓，现是香港“金利来”（远东）有限公司董事长。香港中华总商会会长，旅港嘉应商会永远荣誉会长。主要经营领带等系列“金利来”产品的生产，拥有“金利来”（远东）有限公司，分别在香港、马来西亚、新加坡、加拿大等地与内地拥有工厂大厦及物业，财产值约 20 亿港元。

近年来，“金利来”的销量逐年上升，中国大陆销量占有五成，香港占二成半，其余的则是销往南美、北欧、东南亚等多个国家。现在的曾宪梓为全球 20 多个国家的有关机构团体生产须带。

“金利来”已向多元化发展，不仅产品多元化，从领带到恤衫（每年 200 多万件）、再到皮带（每年百多万条），还生产皮具、西装、运动服以及袜子等，创立起一个“男人的世界”。而且把生产女士皮具用品也作为今后多元化发展方向。

曾宪梓从法国、德国、奥地利、东南亚等地购进不同花式的领带布，每年生产出 5000 个花款领带，已成为当今世界上出产花款最多的领带制造商，至 1992 年，“金利来”年产领带 600 万条，为世界第四大领带生产商。

## 名誉博士

1993年10月13日，中山大学隆重举行了授予曾宪梓先生名誉博士学位典礼，有关方面人士2000余人出席了典礼，盛况空前。头戴博士帽、满面红光的曾宪梓作了《“金利来”的发展模式、战略与创举》的演讲。

曾宪梓先生成为“世界领带大王”，相信为期不远了！

## 报业大王 ——查良镛

很少有人知道，著名武侠小说家金庸，竟是一位拥有数十亿港元资产的超级富豪。

金庸依靠报纸赚钱，同他写武侠小说一样得心应手。凡中国政局出现大变动，他的报纸的销路就往上冲一次。

金庸就是查良镛。查先生当年写文章，将“镛”这种乐器一分为二，便有武侠大师“金庸”的威名。查良镛与金庸同样有名，这在文学史上实属罕见。一般作家以笔名出名后，本名常常被人忘记，而“查良镛”与“金庸”却同时扬名于文化界、读者圈，使得有些读者甚至认为查良镛与金庸是两个人。

## 想当外交官

查良镛 1923 年生于浙江海宁。自古江南多才子。而海宁的查家更是显赫的世家，出过不少人才，他的远祖查慎行，是清代为时人所推崇的人家；他的堂兄查良舒，也就是穆旦，在现代文学史上既是成就卓著的诗人，也是出色的翻译家。康熙皇帝在其宗祠外的门联上题有：“唐宗以来巨族，江南有数人家”。查家曾有田地 3600 亩。

查良镛在海宁上完小学后，就读于省立嘉兴中学。初二时，日军侵华，随校转移新胜、丽水等地。在浙江联合中学念高一时，因追求真理、主持正义而被开除。他从衢州中学高中毕业，即赴重庆中央政治学校攻读国际政治专业，后因参与学潮被勒令退学。

抗战胜利后，金庸在杭州《东南日报》当记者。不久，上海《大公报》招考，从 3000 名竞争者中取 2 名，其中一名是查良镛。他在《大公报》担任翻译，同时业余就读上海东吴法学院。1948 年，《大公报》派他往香港。

查良镛年轻时代的理想是当一名外交官，为此，他不惜与妻子离婚。那时他在香港，经常发表有关外交及国际法文章，为当时中国国际法权威梅久璇所赏识。梅久璇回到北京，在外交部任职，邀查良镛出任助手。

查良镛到了北京，那时正任周恩来秘书的乔冠华对他说，由于他不是共产党员，所以不能进外交部。乔冠华与查良镛有很好的交情，乔后来当过外交部长。乔在香港新华社任职时，与查良镛意气相投，大家是好朋友。

外交官当不成，查良镛颓然返港，但他说，逗留北京期间，他得以经常与那些人家梦寐以求也见不到的人物吃饭交谈。

大约在 1955 年，他进入长城电影公司当编导，在一年多时间内，执导了 10 多部电影，却没有什麼成功，只有一部《王老虎抢亲记》，还依稀有人记得。

查良镛很快离开了电影公司，据说与男女感情纠葛有关。他当时喜欢上的女孩，也是个人物，据说是当时的女明星夏梦，遗憾的是“郎有意，妹无情”，金庸只有苦苦地单相思。是不是这次不成功的恋爱，促使金庸走上写作武侠小说的道路，恐怕得问金庸本人才能知道。

## 古今中外，空前绝后

金庸从 50 年代后期开始创作武侠小说，1970 年退出“江湖”，共有作品 14 种 36 册。

这个创作量与倪匡、古龙相比，也许不算多。但须知，金庸在创作这些小说时，正是他创办《明报》之时，繁杂的事务，足以使一般人无法应付。金庸却能在办报外，一手写小说，一手写社评，近 20 年如一日。他下午写小说。晚上写社评。而且，他的小说与社评都属一流，为《明报》增添无上光彩。

金庸是用自己的生命创作的，他不重复前人，也不重复自己。他在传统思想的模式里注入了新的血液，为传统文化的现代化作出了尝试。特别是通过郭靖、杨过、令狐冲等鄙薄权欲的少年英雄，高扬了尊严、独立的人格自由，而这种自由正是人类“进步的唯一的可靠的源泉。”金庸描写的性情世界，极尽人性之曲奥，郭靖与黄蓉、杨过与小龙女、令狐冲与任盈盈、丁曲与凌霜华等人的爱情，倾倒了无数读者。

在现代武侠小说家中。金庸无疑地具有宗师的身分。他不但是现代武侠小说新形式的塑造者——金庸以后的武侠小说作家，恐怕没有不受他影响的——尤其可贵而难为其他作家企及的，是他以其广博的史地与古典文学知识以及对人性的深刻了解，毫不费力地写出内容真实而丰润、意境深沉而切理的作品，使他的武侠小说能在消遣之外，别有系人心处，而具有相当高的文学价值。

在中国文学史上，恐怕只有两位作家的作品，真正做到了家喻户晓，真正做到了写尽中国的人生，那就是曹雪芹的《红楼梦》以及金庸的武侠小说。

从获得诺贝尔奖的教授，到贩夫走卒，从黄土高原到美利坚，各个阶层各个地方，都有金庸迷。从来没有一个作家，他的作品能获得如此广泛的接受。

海外早有“金庸学会”，台湾远景出版社曾推出一套 10 册的《“金学”研究丛书》，开“金学”之先风。内地从 80 年代末开始，也陆续出版了各类金庸研究著作。有人预言、“金学”研究将会和“红学”一样蔚然成风。

## 报业大亨

《明报》是金庸一生事业的象征，也是他成为报业界巨子的基础。

金庸写小说赚了不少钱，但如果不办《明报》，他大概不会成为亿万富翁，成为海外文化人中的首富，令得日本推理小说家松本清张叹道，“香港竟有那么富的作家！”

60年代是《明报》起飞的时代。1962年的逃亡潮、1964年的中国核爆、1967年的文化大革命，每经一次，《明报》的销路就向上冲一次。《明报周刊》、《明报月刊》、《明报晚报》以至《野马小说》、《武侠与历史》、《华人夜报》都在此时出版。

60年代也是《明报》人才荟萃的年代。《信报》老板林山木就是那个时候加入《明报》为资料室资料员；以写中国新闻见称的丁望是资料室主任；现时《成报》总编辑韩中旋与小说家江之南那时是《明报》的编辑；曾以散文广受欢迎的张君默是《明报》的记者；创办《今夜报》、其后又回《明报》出任总编辑的王世瑜，那时是校对兼送稿；胡菊人也是此时加入《明报月刊》的，女作家亦舒也在《明报》当过娱乐记者。

《明报》起先并不以社论、新闻取胜，而是以金庸的武侠、简老八（即简而清）的马经、狗经，柳鸣莺的娱乐专栏吸引读者。

1967年是《明报》的生死存亡关头，当时查良镛被人称为“豺狼镛”，并列之为第二组头号要暗杀的人。查氏一家迁往瑞士，对《明报》遥控指挥。

其后，由于有来自内地的“知青”，例如周青、丁望等的加入，《明报》建立了它在中国新闻方向的权威性。嗣后，凡中国政局出现大变动，《明报》的销量都会突飞猛进。

查良镛的管理手段被称为虚虚实实，高深莫测。查氏在社长办公室办公，很少在编辑部走动与职员交谈，日间也不常回报社。敢于与查良镛面谈的高级职员不多，大家都觉得他深不可测。

查良镛的意向的确很难揣摩，他习惯用字条或通告的形式去传达他的意思，但内容却并不直接。无论书面上抑或口头上，查氏赞人多，贬人少，就是向员工指责，也是先赞赏对方，才提出意见。所以，听查良镛的说话或看他的指示，要靠个人体会，就是升职，也要看是真正上一层楼抑或明升实降。

由于体会各有不同，很多时就形成人事上的复杂关系。一名主管错误地体会查氏的意思后，他的下属也就跟着犯错误；当另一名主管对同一事情有不同解释时，就会被视为是对另方的攻击。

如果双方为此争执，分头向查良镛要求仲裁，答案是双方都没错：如果一起向他要求仲裁，结果依然是双方都对：但真正谁对谁错，只有查良镛心中有数。

究竟查良镛为什么不肯用直接的方式表达自己的意向呢？有人认为这是读书人的温柔婉转的气质，也有人说这是一种玩弄权术的平衡手法。

查良镛经营《明报》有方，财产不断增加，据1991年《资本杂志》编辑的《90年代香港华人亿万富豪榜》，金庸以12亿资产名列第64位（与他一起创业的沈宝新以5亿资产名列第112位）。同时，他越来越成为香港政治、文化圈中的重要人物。70年代后期，查良镛获邀加入廉署社区关系处市民咨询委员会，因而与首任廉政专员姬达接触频繁。姬达向当时的港督麦理浩引荐查良镛，就中国问题提供意见。80年代初。撒切尔夫人首次访华，为香港

前途问题会谈与中国磋商，经港督麦理浩安排了查良镛单独会晤撒切尔夫人45分钟。

香港前途会谈以来，他一直表示对一国两制有信心，推许邓小平的开放政策，并认为香港民主步伐不宜太急，并应以工商界利益为重。他出任过基本法起草委员会政制小组召集人。提出的方案曾引起很大的争论。

## 功成身退

金庸曾说：“我写社评，那是写真的：写小说，那是写美的；而佛学，是揭示善的。真、善、美，才是一个完整的精神追求。”

金庸是一个豁达的人。他洞察了人生的千奇百怪，喜怒哀乐。他能够在最辉煌的时刻，悄然隐退，宣布不再写武侠小说。早在80年代中期，他又说要从《明报》退休。当然，有些人并不相信，据说，自从查良镛说退休后，他回报馆的时间的确少了，但参与却多了。过去他只管重要的编辑方针和编辑部人事，近几年来，就是行政部门的主管任免，也经由他批核。

但不管怎样，查良镛的人生，以及《明报》的前途在酝酿着一个较大的改变。

1991年年底，金庸作出了一个惊人的决定：出售自己拥有的《明报》部分股权，出让《明报》控制权！

其实，金庸出售《明报》的念头早就有了。1985年，他曾与世界著名的报业大王、澳大利亚人默多克有过接洽。当时，默氏愿出11亿港元，由自己名下的香港老牌英文报章《南华早报》全盘收购《明报》。后来，此事因故告终。此后，一直有报业集团同《明报》洽谈购并之事。

终于，1991年12月11日，金庸与香港智才集团董事会联合宣布，智才收购《明报》的计划初步实现。

一时间，尽管金庸本人做出轻松状，仍有不少人对《明报》的转手感到失望，包括既是他的热心读者又是他的忠实部下的《明报》工作人员。

改组后的《明报》集团结构较为复杂，从其股份上来看，超过50%的股份掌握在明智公司手里，金庸手中的《明报》股份不足25%，其余25%为明报公众股东所有。显然，明智公司为《明报》集团的控股公司，而明智60%的股份在智才集团手里，金庸只拥有40%。智才集团在通过明智公司收购《明报》集团的同时，又宣布将自己名下的南海纺织公司注入《明报》，《明报》拥有南海50.7%的股份。

显然，《明报》已投入了别的门派。这样来，金大侠势必就成了孤家寡人，这是否意味着大侠创建的威震江湖、垂名数十年的大门派，如他笔下的裘千仞的铁掌帮一般，从此在江湖上销声匿迹了？

丈夫行事，俱具本色，故能撰武侠，能描绘江湖，能创建《明报》，能封笔归隐，也能卖出《明报》。

金庸曾情义无限他说：“《明报》是我毕业的事业与名誉，是我对社会、对朋友、对同事的责任。”

在谈到失去《明报》控制权时，金庸说：“我的权力欲很淡泊，我觉得‘且自逍遥没人管’是人生的一大乐事。”金庸还进一步对这潇洒的人生观作出解释：“我最佩服的便是范蠡和张良，功成身退，飘然而去。我所写武侠小说中的男主角，陈家洛、袁承志、杨过、张无忌、令狐冲、韦小宝，都是大吵大闹一番后悄然归隐。”

看来，打遍天下的金庸这次是“虽千万人吾往矣”——真的去意已定了。

## 股坛杀手 ——刘銮雄

80年代中期，刘銮雄以种种手法狙击了香港不少上市公司，从中牟取巨利。

他锋芒所向之处，群群小股东如痴如醉地紧随，乘机捞取油水。后来，他突然又把矛头指向追随着，令小股东怨声载道。

公司大股东们对此头痛之极，称之为“绿色敲诈”，意即“合法”敲诈。

刘銮雄靠做“股坛杀手”使自己跻身于亿万富豪之列，一些基金经理更将他列入最有潜力成为未来香港“十大财阀”之一的青年富豪，他透过控股公司“爱美高”，控有“华人置业”和“中华娱乐”等4家上市公司，个人财富高达30亿港元。

## 自立门户压力就是动力

刘銮雄出身于一个富裕家庭里，家族一直经营吊扇生意，产品以销往中东为主。

刘氏家教颇严，他读书勤奋，以优异成绩考取了加拿大多伦多大学。在大学期间，他与低年级女同学宝咏琴相识，开始了校园里的浪漫爱情。宝咏琴是个秀丽而有个性的女孩子，她一直靠半工半读维持自己的学业，当时有不少男同学追求她，但最后她还是选择了刘銮雄，她说：“他有坚强的性格，我依附他有安全感。”

毕业后，两人先后回到香港，不久就结了婚。婚后，刘銮雄参与家族生意，但与家庭成员在市场策略上发生了分歧：刘銮雄认为吊扇在北美市场大，价格不菲，很有发展潜力；但家族成员由于对陌生市场抱保守态度，不愿冒险，所以造成刘氏与家族成员“不咬弦”。犹豫了一段时间，刘銮雄果断决定与妻子宝咏琴和弟弟一起独闯天下。

创业之初，大小事都得一脚踢。刘氏兄弟为了维持信誉。经常连夜飞往美国，为犹太客户更改安装，捱过几个通宵，才勉强拉住客户。

刘氏的爱美高公司，真正打开销路，还是在一次电器用品展览会上，刘銮雄挖空思想出了一个绝妙的点子，他把所有在展览会摊位上索取报价表的商人都在门口截住，送上名片，提供比其他工厂更为便宜的价钱，于是生意滚滚而来，大量的订单到手。刘銮雄乘势增加了几条生产线，生产从此上了规模。

刘銮雄后来曾说：自立门户所承受的心理压力很大，可以说只许成功，不许失败。那时我几乎连吃饭、走路都在考虑，如何把公司搞上去。”

刘銮雄在工业上赚得了第一桶金，本人也赢得了“电扇刘”的名声，但是他并不甘心于仅仅到此为止。80年代初，正是香港经济腾飞之时，眼见得一批中年华商卓然冒出，成为压倒老牌英商的超级大亨，刺激得刘銮雄心痒难禁。他决定学习他人借助股份制以小资金控制大资金的模式，使爱美高成为上市公司和控股公司，走集团发展的道路。

## “狮子回头”玩自家公司

“时来风送腾王阁”。在财会机构的安排下，“爱美高”实业有限公司于1983年8月上市。当时，香港股中中，工业股不多，而且大多是一些作风保守、抱残守缺的落后公司。而“爱美高”正当全世界鼓吹节约能源之时，生产的吊扇在美洲有广阔的市场，因而极受广大股民的爱戴，一上市就引起疯狂抢购，市场将之称为“新兴工业股”，以区别于旧工业股。

谁也没有料到，“爱美高”的上市，竟种下了日后股市风风雨雨、永无宁日之根。

1985年初，刘銮雄敏锐地觉察出近期股市将有中等幅度的下跌，尤其是中小上市公司所受冲击颇大，于是以每股2.04元价格将手上的爱美高股份抛出，然后辞退董事总经理一职，基金经理于是推举梁英伟接任他的职务。

半年后，香港股市果然下跌，一切均如所料。刘銮雄乘势以每股0.7元的价格在股市大量吸纳小股民手中股份，取得了34%的爱美高控股权。于是，刘銮雄又戏剧性重返“爱美高”，重新坐上半年前让出的董事总经理宝座。

这一进一出，为刘銮雄创造了上千万的收入，相当于另一个“爱美高”，充分显露出刘氏在商场上智略过人的计谋。

刘氏耍出一招“狮子回头”后，对公司业务作出180度的重大转变，他把公司的发展重点从传统的工业制造转移到证券投资方面，正式开始了在股市搏杀的生涯。

## 挑战名门望族

使刘銮雄一炮窜红金融界的，乃是“能达科技”一役。

1983年8月，“庄上”集团把“能达”上市，每股发售价2.8元。上市后不久，在股市狂潮中，该股曾达到5.6元的高峰。然而1983年股灾中，却跌至0.64元，跌幅多达九成，大股东因公司业绩欠佳而大量抛售股份，使持股量减至危险水平。

刘銮雄窥准了这机会，1986年1月，开始不动声色地在市场上暗地吸纳“能达”股份，在达到20%左右股权后，向大股东提出收购。由于市价远低于资产总额，被收购显然于大股东极为不利，损失将是数千万资产。大股东被迫以被炒起的市场最高价从刘銮雄手中买入股份，结果这一役刘氏轻易赚到650万港元。

刘銮雄在此役中尝到甜头后，觉得在股市中赚钱较做风扇不知容易多少倍，凭自己的智力胆略更为得心应手，于是索性做专业狙击，甚至不惜向香港的“名门望族”挑战。

“华人置业”与“中华娱乐”同属香港世家公司，由冯秉芬以及李福树家族持有，一直以来彼此分别担任这两间公司的主席，相安无事。

孰料祸起萧墙。1985年底，冯秉芬爵士忽然心血来潮，置两家族的“游戏规则”于不顾，略施手段把李福树从“中娱”的主席位置上轰走，自己坐上宝座。李氏难咽这口气，于是与新鸿基证券主席冯景禧的太子冯永祥合组公司，提出全面收购冯秉芬爵士的老巢“华人置业”。

冯秉芬虽然对自己破坏世家友谊的举措略感后悔，但事已至此，已无退路，故不甘示弱地邀来素有“公司医生”之称的韦理进行反收购。

正当双方磨刀霍霍之际，殊不知半途杀出了个程咬金，结果“鹬蚌相争，渔翁得利”，“华置”和“中娱”最后都落入刘銮雄手中！

原来，刘銮雄早已看透“华置”和“中娱”两家大股东控股权不稳的局面，在暗中静静吸纳股民手中的两家股票。小股民们对两家股票市值长期停滞不前的局面久已厌倦，此时见有人愿以略高于市值的价钱收买，乐得脱手转炒其他正火的股票。所以在冯李两家争战之前，他已握有相当份额的两家公司股权。

当冯、李两家集中于“华人置业”上进行争战之时，刘銮雄乘众人忽略“中娱”之际，在股市中加快吸纳“中娱”股票的速度，并说服对冯秉芬恨在心的李福树把手中的“中娱”股份转售与他。在达到接近于冯秉芬拥有的股权数额时，刘銮雄公开提出全面收购。正把资金集中于捍卫自家公司的冯秉芬，对这意外的挑战措手不及，无奈只好以市价将手中股权转卖予“爱美高”。“爱美高”由此成为“中华娱乐”的最大股东。

得陇望蜀，刘銮雄在乘乱入主“中华娱乐”后，不仅没有住手，反而胃口变得更大，对冯、李两家正在争夺中的“华置”产生了想法。他拉得了几位经营银行的朋友，又再次说服正感到后劲不足的李福树，组成了以“爱美高”的资产为主要后盾的联合阵线，向“华人置业”发动了收购战。

结果，冯秉芬和韦理资金不敌，被迫放弃抵抗，“华人置业”的控股权落入了“爱美高”手里。

刘銮雄一举夺得两家上市世家公司。

## “敲诈”李兆基 1 个亿

胜利刺激得刘銮雄胆子越来越大，他渐渐把目标转向一些在香港商界呼风唤雨的超级富豪的公司上。

在夺得“华置”与“中娱”之后，刘銮雄又暗中吸纳了一大批当时行情不佳的低成本的工业股，其中包括“中华煤气”

煤气公司是李兆基于 1984 年收购下来的，由于公司占用资金大且业绩上升缓慢，李兆基此前一直不断减少“煤气”股份套现，把资金移到地产上。不久，他敏锐地发现形势似乎不妙，有人乘他减磅导致的“煤气”股价下跌之际大肆吸纳股份。在这情形下，他唯恐控制权不稳，遂动用 10 亿港元在市场上吸纳先前吐出的份额。刘銮雄趁此机会，把手中“煤气”股权出售现，这一次又让他尝到近亿港元的甜头。

1986 年中，市场忽然流行一种传说：刘銮雄有意收购东亚银行股份。东亚银行是一间作风稳健保守的世家银行，由简悦强的父亲简东浦创办，另外冯秉芬爵士、李福树家族亦是主要股东，但甚至连其友好在内，他们的控股量恐怕亦不足二成！

为了防患于未然，李氏家族于是急谋对策，邀得李兆基吸纳股份并加入董事局。李兆基为助老友一臂之力，又透过新鸿基证券冯永祥的帮助，在市场扫入“东亚”股份，令“东亚银行”股份在短短两月内暴升接近七成！

当时由于刘銮雄手持的股份仍不足以威胁李氏大股东，加上李氏家族防范甚严，筑下铜墙铁壁力拒非善意收购，所以刘

氏亦知难而退，东亚收购战并未爆发，这也是刘銮雄专业狙击以来第一次无功而返的例子。

刘那时在股坛不仅呼风唤雨，而且闹得满城风雨，凡刘氏染指股份必然大升，甚至只要和他的名字扯上关系都能脱胎换骨，使小股民如痴如醉。这时，刘銮雄已被冠上“股市狙击大王”、“炒股大王”的美名，然而各上市公司大股东却对刘氏敬而远之，避之则吉。

在刘氏展开的系列狙击战中，其中最轰动、最脍炙人口的一战，要算是“大酒店争夺战”了。

## 与嘉道理争夺大酒店

“大酒店”为香港历史最悠久的酒店企业，拥有半岛酒店和浅水湾酒店，嘉道理家族以及梁仲豪家族为大股东，拥有绝对性控制权。

嘉道理家族是香港犹太商人世家，在香港经营已上百年。它拥有的家族财产达 200 亿港元，在香港十大超级富豪中排第二位，其属下中华电力公司是香港十大市值最高的上市公司之一，其实力之雄厚，非刘銮雄莫敢对其食指大动。

不过，在 80 年代新的经济浪潮中，世家的经营作风日显保守，尤其是属下的大酒店管理方式陈旧，被投资者讥评为“不思进取”，加上其资产净值颇高，与较低的市值形成较为明显的差距，很容易引进第三者垂涎。

刘銮雄的机会是由大酒店的一位大股东自动送上门的。梁仲豪由于投资某大项目急需大笔现金，加上与嘉道理家族久有龃龉，就把他所拥有“大酒店”三成股份以每股 53 元售予“中华娱乐”刘銮雄以及“丽新制衣”林氏家族。

按照香港有关法规，由于他们持有的股份较多，理论上应该是应该被邀请加入董事局的，但是嘉道理家族已洞察他们的意图，暗中进行策划操纵，在“大酒店”股东大会中，刘氏和“丽新”林氏一个也没有被邀入局，于是双方就角逐大酒店董事职位一事，展开了一场龙虎斗。

刘氏以及林氏在该股东大会中，对重选米高·嘉道理为集团董事投反对票。当日出席大会投票的股东占股东总数的 85%，场面十分“壮观”，可见双方均十分重视这次投票选举。投票结果支持嘉道理的票数占 43.5%，而反对的票数则为 41.3%，刘氏一方以轻微票数落败。

可是几天之后，“大酒店”董事局居然宣布点票出现错误，把支持嘉道理的票数中 130 万股重复多点一次！不过，代表嘉道理方面的财政机构负责人则补充说，即使没有出错，嘉道理仍然有足够的票数击败刘氏一方。

由于嘉道理家族在香港的势力颇大，刘銮雄等人对其所耍的手腕除抗议和申诉外，也无能为力，只有继续在市场上吸纳大酒店股份。

这颇使嘉道理家族恐惧。为了击退刘銮雄，他们使出了“欲擒故纵”的苦肉计。他们向香港证监处投诉，说“中娱”以及“丽新”采取“一致行动”。

既然两者共拥有超过 35%的“大酒店”股份，按照香港证券管理法，凡是单一股东增加股权达到占总股份的 35%以上的，就有责任全面收购该只股票的全部股份，那么两集团应向所有股东以当时 80.5 港元的最高价提出全面收购。

这一招果然了得，因为刘氏若以 80.5 港元（高于他们购入时价 52%）全面收购“大酒店”，需要付出数亿资金，不仅不能在收购行动中有所收益；反而会由于吞进被自己炒热的股份而大有亏损，所以刘氏兄弟极力反辩，避免全面收购“大酒店”。

然而，证监处对嘉道理家族的上诉表示了肯定。

刘銮雄知道遇上了劲敌，再纠缠下去胜负难以预料，倒不如得此“甜头”后鸣金收兵，既可以保住对方体面，自己也可以尝到狙击之利。于是，事件出现戏剧性发展，嘉道理安排商人银行接下刘氏等人手中的“大酒店”的股份，另外豁免他们全面收购“大酒店”的责任，此役，“中华娱乐”获利达 9200 万港元，而“爱美高”则赚到 4200 万港元。

## 股灾后卷土重来

刘銮雄的狙击行动几乎无往而不利，市场上和他名字沾上关系的股票无不上升。

偏偏就在这时，不可思议的灾难发生了，全球性股市暴泻，这跌市不但令许多小投资者血本无归，在市场上一向呼风唤雨的刘銮雄也同样劫数难逃。

1988年初，“爱美高”一系公布业绩时出现严重亏损，帐面上以“爱美高”的损失最大，该年上半年度，共有综合亏损2.78亿港元，而“华人置业”在1987年度的综合亏损则为1.7亿港元，系中只有“中娱”略有千万的盈利。

相当一段时间里，刘銮雄在香港股坛销声匿迹，没有人知道他在做什么。香港股市的狙击狂潮也就暂告一段落。

经过一段时间休养生息之后，刘銮雄重出江湖，名字在股海中再度出现，又成为传播媒介的焦点人物。不过他的作风却有180度的大转弯，不再以狙击为生，转而以不断供股和把系内公司私有化为目的。

刘氏不断地利用供股集资壮大自己公司的实力，然后又趁公司市场价格大幅低于资产净值时把公司私有化，手法和狙击其他高资产低市价的公司如出一辙。所不同的是，这次狙击是棒打自己公司的小股东，而不是狙击其他公司的股东！

这样的狙击行动当然不及狙击其他企业机构那样轰动，但由于触犯了小股东而引起众怒，演出多场大小股东齐斗法的闹剧。

## 狙击手反被狙击

“爱美高”系中，刘氏最为垂涎者乃“华人置业”。早在1989年底，刘銮雄便提出以每股2.5元的价格把“华置”私有化，但由于另一大股东韦理表示私有化价格偏低（当时估计该股票每股资产值高达5.5元以上），所以私有化难以成功。

事隔一个月，刘氏再把私有化价格稍为提高至2.8元，但以韦理为首的“亚证”与之周旋到底，投以反对票，使“华置”私有化好梦成空。

俗话有云：“剃人头者，人亦剃其头。”刘銮雄以狙击他人扬名，孰料“螳螂捕蝉，黄雀在后”，刘氏终于尝到被狙击的滋味。

1990年7月，台湾商人黄周旋突然提出收购“华人置业”控股权，股市狙击手反被狙击，因此许多人都抱着看热闹的心情，看看刘氏兄弟如何自救。所以这新闻轰动一时。

“爱美高”其时持有“华置”股权达58%，数字上显示控制权似乎颇为稳固，但由于“华置”曾大量发行认股证，而“爱美高”以及刘氏没有持“华置”认股证，这些认股证行使后，刘氏的控股权将会被摊薄至38%。此外，“华置”另一主要股东韦理，与刘氏兄弟素有嫌隙，在此情况下，亦不排除和黄周旋联手对付刘氏的可能，那样，刘銮雄将会腹背受敌，形势十分不利。

当时刘銮雄强敌在前，不敢掉以轻心，甚至一反其低调作风，在股东大会中辟谣。另一方面，“华置”受到收购的刺激而急升，市场盛传刘氏人中吸纳该股及其认购证，以巩固其地位。

儿经波折后，刘銮雄终于击退了黄周旋，黄氏宣布收购失败，于是“华置”股票的价格，又再打回原形。

纵观“爱美高”系各股价的表现，除非小投资者能够准确地把握短线买卖时机，否则“长跟”和“死跟”者大多是“愈玩愈缩”，输多赢少，故此，该系的股东莫不怨声载道。

## “打工皇帝”年薪上亿

刘銮雄在股海纵横多年，除了得到最成功的“狙击手”美誉之外，也曾创下股市中多项纪录。

首先，他在该系四间公司所支取的董事局年薪高达1亿港元，经常引来话柄，若将之视为替小股东打工，那么他那份人工不但可称为“打工皇帝”，简直就是“打工上帝”了。

此外，该系股份接二连三地供股，而且供股的比例极大，例如“华人置业”在1987年4月曾一股供4股，及一股新优先股；而“中娱”更曾一股供7股。长线投资该股的小投资者必须经常储留一笔可观的闲余资金，随时作供股之用，怪不得投资格言云：“以闲余资金作投资”，信焉！

一般上市公司股东的心态，都是“60年代的家嫂”——受尽委屈少理事，逆来顺受不出声——不满意时就会抛售手中的股票，作出沉默的抗议。但十分奇怪，“华置”的小股东却偏爱与大股东唱对台戏，经常与大股东“抬杠”，而且招式无穷日日新，例如在街上大派传单公开写大字报，可说和大股东层出不穷的私有化手法“棋逢敌手，将遇良才”，为香港璀璨的股市史写下了多姿多彩的一页，也为市民茶余饭后提供了许多市井话题。

1991年10月，“爱美高”又再一次宣布把“华人置业”私有化。到11月底，少数股东通过卢王徐事务所，向“华置”公众股东发出公开信，呼吁小股东反对该项私有化建议。其后，竟有另一批“华置”股东在报章上大唱反调，质疑这些反对人士的身份。两派股东互施骂战。若说“家和万事兴”，那么股东之内哄，公司的前景未免令人担忧矣！

然而，大小股东斗法的高潮要算1992年2月10日的一次“华置”股东大会了，该会议长达7小时，这恐怕是香港上市公司股东大会会议时间最长的一次了。

这次股东大会，小股东一方面反对“华置”私有化的建议；另一方面则对着大股东渲泄自己心中的不满。小股东情绪激动，鲁莽老实兼而有之，而且措词略欠中肯，令人发噱。

有股东对过多供股和刘氏夫妻拿高年薪问题不满之甚，出言批评刘銮雄私德不佳，耗用他们的血汗钱，令会场顿增火药味。

小股东除了在大会中质疑大会的合法性之外，甚至前往两局议员办事处、港督府以及联交所呈交请愿信，并向证监处投诉，怀疑当日会议的结果是否公平。

至于联交所及证监处，曾不止一次谴责刘銮雄系内公司。

这一次刘氏要将“华置”私有化的美梦，被小股东们这一闹，又成为泡影，刘銮雄欲成功狙击自己公司内小股东，还有待于来日。

## 婚姻亮起了红灯

刘銮雄在事业上的成功与他那位能干的留学生妻子的高水平的协助分不开，然而，在他跃上超级富豪台阶之后不久，他们的婚姻关系却亮起了红灯。

刘氏夫妇在生意上可以说是最佳拍档。刘銮雄长于进取。具有无比的想像力，但缺乏耐性，而刘宝咏琴则擅长计划和考虑细节。两人一外一内，一攻一守，过去 10 年在商场上无往而不利。

用近乎任性来形容刘銮雄也不为过。在办吊扇厂时，外国客户来到香港，他们得陪着这些“上帝”吃饭，逛街，到“中艺”买工艺品，买完后帮忙拿回酒店。刘銮雄对于这些繁琐之事历来厌恶，他打个招呼“我不去了”，就扬长而去，留下妻子找出千百样借口来遮掩。

在每次周年股东大会上，对刘氏兄弟颇为不满的小股民们总是闲言碎语，吵吵嚷嚷的。刘銮雄是照例不出席股东大会的，刘宝咏琴作为会议主持者便成了箭靶，成为小股东的出气袋。不过她每次都能把小股东的怨气化解于无形。

有人说，刘銮雄好像 007 系列片中的那位在后面操纵一切的 M 先生一样，绝少露面，但他忘了补充一句：那是因为他有一位长袖善舞的妻子在外为他撑台面，做具体精细的管理工作。

然而刘銮雄似乎不太珍惜这种局面，他那任性的脾气使他颇向往浪漫情调，渐渐违反不抛头露面的初衷，常与名气界人士泡在一起。80 年代末，他斥巨资进军影业，常常和一些女明星进进出出，不久娱乐周刊传出他与某某小姐的艳情。

刘宝咏琴以她惯有的女强人的性格，不愿像一般女性那样在有权势丈夫有外遇时窝囊忍受，她毅然要求离婚。1992 年 10 月底，两人终于签字分手，刘宝咏琴得到了数亿港元的赡养费和一套价值 2 亿港元的豪华住宅。

离婚，尤其是失去了“里外一把手”的能干妻子，对生活缺乏规律的刘銮雄是一个沉重打击，这令他颇有一段日子的沉郁。后来，他又活跃起来，在电影界投资拍了几部影片，还花钱买下一本不太引人注目的杂志，表明他对在名气界驰骋仍有强烈兴趣。

刘銮雄的交往颇注重档次，在电影界，他要选成龙、周星驰这类红得发紫的明星做朋友，当然免不了要在商界带他们一把。

香港商界年轻大亨进军影业的时有发生，这一方面能满足出名的欲望和浪漫情调欲；另一方面也是商人的一种包装手法，以名牌老板，带动名牌产品，刘銮雄如今在名气圈中已是卢名赫赫，曝光度不亚于当红小生，但是否因此而带来更多的富豪大亨与他一起玩股票和股市狙击，则暂时看不到效应。

## 股坛教父 ——李福兆

要说香港股王，则非李福兆莫属。

虽然李氏晚节不保，为了区区数十万港元而身陷囹圄，然而在香港证券业的发展过程中，其功劳是不可以抹煞的。

李福兆的一生，犹如一部香港股市发展史。

## 6 岁儿童学炒股

一座豪华的庭院。

雕梁画栋的楼阁，青石的板台阶，高高的院墙构成了大家族特有的气派。

斜阳西下，一颗老树下，一张大大的酸枝椅上，斜躺着一位商人模样的中年人，正与站在他身旁的一位稚童指指点点。

“阿爸，买这只！”

“为什么要买这只股票呢？阿爸的钱可不是供你做家家的啊！”

“它会涨！我算过的……”那孩子从口袋里掏出几张揉皱了纸片，扳起指头数将起来。

“好好好，我信你，”中年人怜爱地摸了摸孩子的脑袋，“你这孩子真是灵性，前几次听了你的，就赚了几笔，长大后可要给阿爸赚大钱啊！”

“我长大一定给阿爸赚大钱！”

这孩子便是李福兆，当他长大后功成名就任四会合一后的香港联合交易所的主席时，童年的这一幕还常常在他的脑海里索回。他忆起当年父亲每次收工回家时，必定坐在长椅上向他述说当日的工作情况，使他很小就知道什么是股息，对股票产生了兴趣，从而长大后走上了推动股市的发展的道路，这一切莫非皆是定数？

19 世纪 80 年代，当李福兆的祖父李石朋从乡下来到香港时，中学尚未毕业，他在一间航运公司找到了文员一职。

后来航运公司发生困难，李石朋设法收购了该公司，易名“和发成”，这间公司于是成为香港历史悠久的公司之一，亦是李氏家族发迹的基石。

第一次世界大战爆发后，所有在港的船只均被英国政府征用，但“和发成”所拥有的仅是一艘又旧又破的海船，英国皇家海军弃而不用，李石朋因而走了运。大概因为所有船只被征用，“和发成”的船只便垄断了从越南运米来港的航运业务，发了“战争财”。

接着，他把赚来的钱再投资，在南越西贡买田、买磨米厂等，另外还在香港成立“南和行”，专搞粮食进口。

可惜李石朋在 54 岁时便去世。

李石朋有多个儿子，其中李冠春为他产业的主要继承人。

而且将之发扬光大。李冠春在 1918 年，与三弟李子方及友人创立东亚银行，令李氏家族在香港工商界声望更隆。也因如此，李冠春曾被邀请加入立法局与行政局任议员，但他都婉拒了。反而其弟子方在 1939 年则出任了立法局议员之职，为该家族第一位涉足政坛的成员。

李冠春虽然富有，但生活俭朴，生平唯一嗜好是驾驶汽车兜风，他在 1966 年谢世，当时高级政府官员以及工商界名流均参加葬礼，可说是极备哀荣。

李冠春共有 5 子 7 女，也许他年幼失学，因此十分重视下一代的教育，除了儿子接受高深的教育之外，还先后送三个女儿前往美国攻读。

## 创办远东交易所

李福兆似乎并没有因为自己出身于名门望族而感到荣幸，他认为大家族的子女可能处处受到掣肘，中等家庭的子女反而能够获得更大的自由发展机会。80年代中在与一位女记者谈论往事时，他曾感慨地举例说：小时候，当学校举行新界旅行时，他每每要三番四次恳求才得到家长同意，但一般家庭的父母就不会这样紧张了。因此李福兆推论，普通家庭子女奋斗成功的机会反较富家子弟大！由于没有人扶植，没有大量金钱供他使用，没有长辈庇荫之下的安逸享乐，只有奋斗才能够出人头地。人们听到这番话后，不禁叹息：李福兆确是身在福中不知福。

李福兆对推动香港证券业的发展功不可没，在香港证券发展史上，留下了重要的一页。1991年香港联合交易所出版了一本名为《SHARLSINHONGKONG》的纪念册，内容记载了香港开埠以来证券业的发展过程，书中对李福兆的生平有颇详尽的记述，以下是该书所记载李氏的资料：

“李福兆在1929年出生，为李冠春第12个孩子，也是最年幼的儿子，17岁进入香港大学，但他只读了一年，便随身携带了5万美元飞去美国，在俄亥俄州威丁堡大学完成工商硕士课程，时年21岁。

“不过，当时香港政府只认可英国教育，所以李福兆的学位不被承认，李氏不想在家族的庇荫之下做事，于是他飞往英国考取专业资格，1958年回港时，已是注册会计师。”

李福兆以会计师身份而出掌和发成（船务）、兴玮有限公司（物业）的家族生意。他是一个纯生意人，只要有利可图。他都想一试，在卖掉旧船后，他把精力和资金转移到物业和股票上，尝到了甜头，促使他浸淫此道。他曾参与重建皇后大道中的兴玮大厦，购入干德道二至四号，改建寿山村及高士打道的物业等，不过他最感兴趣的还是炒股。

1967年，香港发生动乱，李福兆携着父亲给他的股票跳上飞机，跑到伦敦暂避。由于动乱的缘故，香港会（香港证券交易所，是当时唯一的交易所）决定停市两周。

李福兆每天看着抽屉内数以百万计的股票，心里很不舒服，他觉得自己作为股民的命运总是操纵在香港会那些人手里，在伦敦蜗居的数月里，闲得无聊。他跑到伦敦的证券交易所转悠，研究股市行情。从圈内人士处得知，伦敦的证券交易所经纪会员入会手续简便，会员众多，而且证券交易所有好几间，远不像香港那样被一间交易所垄断。

提起“香港会”李福兆就颇感恼火。“香港会”作为当时香港唯一的交易所，摆出一个“无钱莫入”的姿态，经纪会员只限于60个，而且门禁森严，等闲之辈难以参与。当时，上市股票面值也很高，使一般香港人难以参与其中的买卖投资活动。

60年代中期，李福兆曾经尝试过接触当时“香港会”的主席，建议把会籍从60个增加到80个，而李福兆就负责寻找这20个新会员，每个会员保证缴交5万港元的会费，可惜这建议遭到了“香港会”的拒绝。

“旧仇新恨”，激起了李福兆打破香港会垄断的念头。1967年香港动乱平息后，李福兆由伦敦回到香港，立即与胡伯熙等提起有意创立一家股票交易所的想法，并立即得到胡氏答应协作。李福兆知道事有可为，随即请律师查询香港会是否有法定的专利权。律师查了好半天，发觉香港会只有一间普

通的公司，什么特权也没有，更遑论专利权。

李氏听到这消息后十分兴奋，为免张场而令香港会的洋人先发制人申请专利，便静悄悄地邀请朋友加入筹备委员会，首先得到廖创兴银行廖烈文的支持。未公开宣布成立远东交易所前，李氏等人秘密安装了 150 条电话线在旧华人行会址，为免风声泄露，由筹备委员之一的伍秉坚以私人名义向电话公司申请电话线。

1969 年 12 月 17 日，经两年的秘密筹备，“远东交易所”终于开业了。“远东交易所”采用伦敦的交易形式，而且条件大多依循华人经纪而订立，交易以广东话进行，许多商人只需付给交易所 50 万港元，就可以获得一个经纪席位，所以不少经纪都缺乏学识，公司申请上市亦十分容易，因此成立之后有许多新股纷纷上市，而且交易的单位及银码改小，吸引了许多小资本上市。

远东交易所开业第一月，成交总数只占香港证券业全部成交量的 10%—15% 左右，1970 年 7 月已升至 50%，1971 年初更跃增至 6 成以上，超越了香港会。

## “李校长”家长管制

李福兆设立“远东会”，促使更多的中小型机构，尤其是华资公司得以上市，使这些华资小公司得以在股市中迅速壮大；另一方面，则令“股到民间”——将炒股普及化，这是他最引以为傲的地方，因此他对香港经济繁荣所作的贡献是不可抹煞的。

中国人思想较为保守，而且对新事物有抗拒心理，香港金融贸易场迄今依然沿用中国人最传统的叫价买卖方式就是一例。过去“上海帮”在金银贸易场用一套“手语”联络，摸鼻子、捏耳朵、蒙眼睛，都有特定的含义，居然效率甚高，引起众人的争议。

“远东会”一直是以“咬耳朵”方式交易，李福兆为了把“远东会”的交易“电脑化”，为了鼓励经纪运用电脑进行交易，于是设立奖金制度，对每天用“电脑化”交易最多的经纪给予奖金，以鼓励更多的经纪利用“电脑化”交易。

虽然李氏大家族大部分成员都接受过西方教育，但他们仍然保持了中国人传统的礼仪和保守作风，李福树就曾经指出：当他站起来的时候，没有一个后辈胆敢仍然坐着，也许因为家族的尊卑上下等级观念严重，所以李福兆管理“远东会”期间，采用了中国人最爱用的“家长式”管制手法，视会内经纪会员为小学生，一切须依从他的指示办事，所以李氏得到“李校长”的绰号。

不过应该指出，李氏曾在英美喝过几年洋墨水，使得他在经营证券交易所这个外来事物时，较为得心应手，“远东会”内部管理效率较高，名气越做越大，一般公司亦以能通过远东会上市为成功集资的捷径。

到70年代末，香港经济开始腾飞，证券业蓬勃发展，李福兆分析后认为，要适应香港股份制的发展，心须使证券业剔除过去的分散引进的混乱，走上规模发展的道路，他联合金银贸易场理事长胡汉辉等进行了商议，大家对他的提议甚表赞同。

1978年4月，在李福兆、胡汉辉等主持下，香港四间交易所合并。

1983年，李福兆继胡汉辉之后，就任联交所主席，把他在社会的声誉推上了高峰。

孰料1987年10月爆发全球性股灾，李福兆错误决定停市4天，结果这一停，令他的事业从最高峰跌下来！

## 八七股灾下令停市

20年前，李福兆因动乱停市而踏出他成为世界主要股票交易所主持人的第一步，令他声名大噪。20年后，他却因停市而被世界各地人士指责，令他“臭名远播”，这是否命运捉弄人？

1987年大跌市爆发后，李福兆任主席的联交所宣布：为了令投资者保持冷静以及清理大量积压的交易，所以停市4天。

这4天的停市引来公众议论纷纷，有人拍手赞好，也有人质疑停市的动机，港府方面表示绝对的同意，并称决不会彻查这次事件是否涉及个人利益，但公众舆论则反对停市行为，最奇怪的是和李福兆有叔侄关系的李国宝先生（东亚银行主席）竟也批评李福兆停市的不是，不禁令人怀疑，这锦绣豪门之内是否有些不为人知的恩恩怨怨？

在复市之后的记者招待会中，一名澳洲记者毫不客气地质询李福兆停市4天的决定是否合法，地位向受尊崇、人人敬畏有加的“校长”焉能咽下这口冤气？于是当场勃然大怒，指着该名洋记者便骂，相信许多人对李氏的行为大感愕然，翌日这消息便成为各大报章的头条新闻，李福兆“手指笃笃”的照片，全港各处随处可见。

自此以后，李氏似乎交上了恶运，他辞去了“联交所”主席的职位，而且还惹上了官司。

他辞去“联交所”主席之职虽逢10月股灾的日子，不过“联交所”还是为他举行了盛大的欢送晚宴，但李福兆当时的心情，恐怕只是强颜欢笑吧？其后，他再次被推选为“联交所”副主席，而且有传言谓他仍有意继续出任上市委员会的召集人。

## 廉政公署惊破好梦

1988年1月2日对李福兆来说,并非新的一年的开始,而是恶梦的来临。当日凌晨6时许,廉政公署4名人员分乘两部私家车抵达寿臣山道东9号李福兆寓所。当时李福兆好梦正浓,被廉政人员唤醒后,再被带往廉署协助调查,另外被带走的还有联交所上市部主管曾德雄。李福兆保释出外,金额1000万港元,另外还要交出旅游证件。

李福兆被捕后12天,廉政公署正式起诉李氏触犯“防止贿赂条例第9条”,被控于1982年5月15日,身为联交所代理人,未有合法许可或理由收受一项利益,以徐国炯的名义,获得以2.5元价格配售110万股熊谷组新股,作为不反对熊谷组上市的报酬。

不过,1989年8月,律政署副检控专员胡礼达忽然撤销了李福兆有关熊谷组的检控,但李氏却又受到另外两项罪名指控,指控他在“国泰航空”以及“永新企业”的上市中受贿。同样地,事件又再现戏剧化的转变,在1989年12月,赖恩法官裁决李福兆毋须就这两项控罪答辩,李福兆的命运似乎又再露出一线转机。

可是,事件发展反反复复,一波三折,1990年5月,上诉庭接纳控方申请,推翻1989年12月赖法官毋须答辩的判决,李福兆必须就“国泰航空”和“永新企业”的指控接受审讯,结果李福兆仍然摆不脱这场官司。

此事反反复复拖了一年多,1990年10月7日傍晚,由4男3女组成的陪审团经过10个半小时的冗长辩论,终于以5票对2票通过李福兆有罪的裁决,李氏被判入狱4年。

李福兆身为香港大富豪、世家子弟,竟为了80万港元而锒铛入狱,一生英名晚节不保,实在令人感到惋惜。

李福兆被控期间,有不少关于他的花边新闻流传,说李氏遍访不少星相名家,其寓所亦曾经大事装修风水,李福兆更听从风水名师之言搬去酒店暂住,可惜始终无法改变入狱的事实。

## 铁窗滋味不大好受

“不管你腰缠万贯，富可敌国，又或者是一无所有，在监狱里面，都是一视同仁。遇到心肠不好的职员，想整整他：‘李生，搞完它啦！’，他就要乖乖地洗厕所，我有时想起都会伤心。”

曾经是“香港股坛教父”李福兆的司机阿雄因为自己坐过监亦在狱中与李见过面，对这位晚年入狱的“大亨”，甚表同情。

45岁的阿雄人生经历十分丰富，做过正行，捞过偏门，亦坐过监，曾经有段日子，他替当时的联合交易所主席李福兆开过车。在阿雄眼里，李福兆不单是腰缠万贯的“大有钱佬”。而且人事关系不错，经常教诲身边的人，但他做梦也想不到，有一朝一日在报章上见到李被锁上手镣，坐着囚车，最后还要入狱受罪。

在1990年底，阿雄犯了官司，被关进荔枝角羁留所，在里面，他与惩教署职员发生了争执，被安排到羁留所内医院打镇静剂，在医院单独囚室旁经过。

“主席，怎么回事呀？”阿雄乘职员走开拿钥匙时，偷偷与李福兆谈话。

本来神情呆滞的李福兆，听见有人叫他主席（他喜欢别人这样称呼他），颇为愕然，便随口加答：“等待上诉。”跟着试图看清谁在叫他，但因隔着一道铁门，看不清楚阿雄的面貌。

“你是哪位？”李福兆问。

“没必要知道我是谁。”阿雄有案在身，不想表露身份，不过见到李氏面容憔悴，又于心不忍，“主席，你自己小心啊，上诉这种事，心理上不要期望过高。”

这句话似触动了李福兆的心事，他心情更加沉重，头俯得更低。

“吃饱吗？”

“哪吃得饱？！我端起饭碗就没心情。”

“这里就是这样子，凡事都要看开点啦！”

这时，惩教署职员取了钥匙回来，结束了阿雄与李福兆的这段谈话。

## 再也不沾股市

1993年6月16日，李福兆刑满出狱，对于出身名门，家财估计有30亿港元的李福兆来说，两年前锒铛入狱，始终是他生命中一件不愉快的事，所以这次出狱，李家决定保持低调，不过，部分过去与李福兆有交往的商界人士，还是约好饭局，为这位“阔别两年”的朋友洗尘。

一位熟悉李福兆的人士则表示，有“股坛教父”之称的李福兆，现在已无意再在香港股坛大展拳脚，因为过去两年，联交所经过连番改组后，无论在联交所或香港证券界，李福兆的影响力已消减。

一位曾往狱中探望李福兆的商界人士认为，李在出狱后。最多只会在幕后继续买卖股票，作为私人投资，或会向儿子提供一些意见，教他如何做生意。

“他都看开了，头发都白了，应该不像以前那么紧张了！”

李福兆之子李国豪同其他很多港商一样，近年来兴起回内地做生意的念头。1993年4月，他以新宝城财务公司的名义，参股港澳办支持的新中港集团。另外，李氏父子最近已准备在国内发展一个地产项目，但无意沾手国内证券业。

## 金牌庄家 ——詹培忠

这个人，早在 21 年前已在股票市场上赚了第一个 100 万，其后，市场反复上落，他亦有输有赢。最风光时，有 20 只股票经他做庄，占市场成交额的十分之一至十二分之一。“金牌庄家”之美名不胫而走。

“很多人认为我是一个专门利用法律灰色地带，或是一个专门钻法律空隙赚钱的人，但是我在道德上毫不内疚，因为我是完全按照游戏规则办事。”

在股票界纵横 20 多年，他的名字经常跟那些系狱的政经人物扯在一起，为他的故事平添江湖色彩，一举一动备受注目。为了更进一发挥他在经济界的监察力，1991 年，他又以金融界功能组别身分晋身立法局，快人快语及大动作风格传诵一时。

詹培忠，这位当今香港股市强人的故事，一定要由他的性格说起，在他的处世字典里，没有“怕”这个字，他的奋斗精神极强，从来不肯从输，荣能从困境中爬起。

## 胆大如斗的潮州佬

1947年9月24日，詹培忠出生于广东省潮安县。

詹培忠的父亲本在家乡做小生意。1949年全国解放后，詹父独自前往柬埔寨谋生，做布匹、日用品及土产生意。

1956年，在詹培忠9岁那年，詹父成功申请儿子到香港定居。

詹培忠的学习成绩平平，他也无心向学，在香港新法书院读到中学五年级时，还未毕业，便中途辍学，前往柬埔寨父亲处学做生意，时为1964年。

早熟的詹培忠很快表现出他对社会较强的适应能力，他勤学生意经，广交商人朋友，到20出头时，已能独当一面，所处理货物的价值，动辄以数十万计算。

60年代末，越南战火连天，柬埔寨也在风雨飘摇之中，在当地堪称上层富豪的华侨们纷纷撤离。1968年，詹培忠和相爱数年的华侨姑娘结为连理，婚后，他偕妻返回香港，开始了在香港创业的历程。

当时詹培忠身上只有数千元，都是他平时在为父亲工作之余接私帮生意赚得，詹父没有给他半点襄助。单凭这点资金是无法展开詹培忠熟稔的贸易的，他反复考虑前途，决定大胆一试。

一天，他直接来到他过去曾打过几个照面的香港南洋商业银行，把父亲和叔父的生意以及自己眼下的处境向银行的业务经理照实说了。业务经理很欣赏他的坦率真诚，认为他和他的家族是可信的，当下决定给以贷款。结果，詹培忠付出1/10的押金、便拥有了开出数万元信用证的权力，生意随之逐渐展开。

## 巧借优先权净赚百万

1971年，詹培忠的父亲放弃了在柬埔寨的最后一个商业点，回到了香港，随后成功地申请妻子与女儿由内地来港。这样，分别20多年的詹家终于团聚了。

1972年，詹父决定杀人当时已开始发热的股票市场，参股水利证券公司，詹培忠也因父亲的举动从此与股票结下了不解之缘。

证券公司是经营股票承销业务的中介机构，它的职能是从股票发行公司那里购买发行的股票，然后以小额转销给购买股票的个人和团体，自己从中提取一定份额的利润。

詹父及合伙人认为詹培忠为人很机警，于是委任他做证券公司的出市员，负责为股票发行者推销股票。当时的交易所还处在黑板时代，股市行情写在黑板上公布，操作手段原始，出市员由于其地位，手操大权——可以最先听到市场信息，机灵者便乘机参与投机，在得知信息后立即私下组织股票的买卖，总是赶在一般股良的前面炒股，很容易牟取暴利。

水利证券给詹培忠开出的工资是：每月车马费1000元，此外别无。对于生意有成的詹氏来说，这笔薪水并无诱惑力，但聪明的詹氏觉察出这个职位的挑战性和优先权，便做了出市代表。他把贸易公司交给朋友代管，后来干脆把它关门，集中在证券业发展，在做贸易那段日子，他共赚了数十万港元。

1972年，正是香港股市热浪滚滚的年代，大小股民把股票炒得不亦乐乎，市价天天见涨，许多华人中小企业乘机杀人集资，那一年水利证券替庄士、宝光、金山地产等上市公司做庄家。作为出市代表的詹培忠平时刻意钻研股市的走势，又摸透大户的心理，承销时动作快，效率高，不哆嗦，不食价，又处处为上市公司省钱，渐渐建立起自己的声誉，在证券界小有名声。同时他又利用自己的特权，私下从事股票的买卖，颇有所获。在一年之内，便赚得了他的从商生涯中第一个100万。

## 尝试做庄不大顺

然而，天不有测风云，1973年股市“大崩溃”，很多投资者倾家荡产，詹培忠由于身在“前线”斩仓比别人快，才得以幸免。他过去在市面上显示出来的那100万纯利，还没到手，便被股灾卷走大半，尚余20多万没有输光。

这一次意外打击使年轻的詹培忠心灰意懒，他见劫后的股市“静如死水”，便思量着往越南去开设拉链厂。不过，幸亏他遇上“贵人”令他打消原意，否则1975年越南南方解放。他又要玩完。

在一次宴会上，大商人黄创保与詹培忠相识，两人一见之下，大有相见恨晚之感。黄创保决定，办一个证券公司，由詹培忠做出市，给他的宝光及美汉做庄，每月也是1000元车马费薪酬，而佣金收入则两个对分。詹培忠从李福兆的远东交易所买了一个经纪牌，取名盈忠证券。

公司开创之初，由于股市还处于低潮期，证券业几无生意，詹培忠便替黄打点其他业务，组织起精工及宝路华两支足球队，宣传黄代理的国外名表，在这个新的行业里，詹培忠照样拿出过去钻研证券的劲头，扎了下去，每天一大早，他便起床，亲自监督球员操练。结果，在他当领队期间，精工队从未在淘汰赛中输给它的老对手南华队，不大出名的宝路华队，也由他一手由丙组培育上甲组。

后来，黄创保的小弟黄创山有兴趣玩足球，才由他接手打理。

## 运来一夜登龙门

虽然在陌生领域也照样干出名堂，但詹培忠的梦想还是寄托在他熟悉的证券业，他如蛟龙潜伏爪牙，等待着飞腾的时机。70年代末，香港股市又趋蓬勃，詹培忠发达的大运到来他穿针引线，协助“宝光”将属下的“美汉”出售给“佳宁”，并且成为佳宁主席陈松青的御用庄家。想不到，这次因缘际会，改变了詹培忠一生的命运。

詹培忠后来颇为自豪地说：“我参与安排佳宁以每股6元的价格向宝光购入美汉，比美汉的3.5元的资产值高出一大截，黄创保赚了可观的利润，便把盈忠的经纪牌送给我。1980年，我正式成为持牌会员，开始大展拳脚。”

陈松青是80年代初香港商界最“火”的富豪之一。这位由南洋来到香港的海外华侨，在70年代末连续以数十亿来历颇为神秘的资金，收购系列大型建筑或公司等，他旗下的控股公司佳宁的出现，在香港股票市场掀起了巨浪。

陈松青把在股市集资的任务，承包给了他非常赏识的詹培忠。事实很快证明他没有看错人。詹培忠在交易大堂上“指挥若定”，“佳宁”股价在詹氏的魔术棒下，如“脱缰之马”上升，大小股民们为之侧目，随着佳宁的股价狂升，詹培忠的“金牌庄家”的美名，不胫而走。

盛名之下，找詹培忠做庄家的上市公司愈来愈多，詹培忠赚钱如“猪笼人水”，甚为得心应手。在80年代初，由詹培忠做庄股份除了佳宁以外，尚有益大、侨联及维达等，达20只，占市场成交额的1/10至1/12。

詹培忠当时可说是翻手为云，覆手为雨。如同70年代初那样，他边做庄，边炒股票，短短3年内，竟晋身亿万富豪之列！奇人的兴起，往往就这么迅烈。

好景不长。1983年股灾来临，急速膨胀的佳宁原形毕露，迅速崩溃。当年10月，陈松青被控以与其他人士串谋诈骗佳宁股东及债权人的罪名，遭到逮捕，佳宁公司亦告倒闭，一连串连锁反应，令詹培忠在声名和利润上损失不菲。

詹培忠后来惆怅地说：“佳宁倒闭时，欠我2800万元，其他益大、侨联等，亦令我损失一千数百万万元。”

但他毕竟还剩有数千万利润，相比之下，他在声名上的损失，就比直接经济利益损失更为深远了，自佳宁倒闭、陈松青入狱后，圈内人士大部认为他是陈松青的党羽，不肯和他交易。他有口难辩，只有关门大吉。

郁郁之中，这位潮州怒汉的张飞式冲劲又上来了。他把全家移民到加拿大，意欲在北美寻求发展。

## “公司医生”专炒“公司”

詹培忠到了温哥华不久，一口气买下了三间加国上市公司，但后来他发觉加国经纪佣金高达 3.6%，股市也远不如香港热火，自知难以有所作为，住了几个月，便不甘寂寞，于 1985 年间返回香港。

当时香港股市虽已复苏，但局势不太明朗，已经有了“前科”的詹培忠对继续做往家不大感兴趣，他大动脑筋，力图寻找一条新路子。这一次，又给他想到一条发财捷径，令他的财富以几何级数增加。

“我回到香港后，便全身投入寻宝游戏，整天研究哪一只股份低于资产净值，后来灵机一触，发觉收购空壳公司是发财捷径，于是先后收购买了八家三四线的残废公司或濒临清盘的公司，然后注资，重组转售，其中包括港澳发展、百乐门、新时代、伊人置业、第一城市、明仁伟益、纪德置业等，一只股票赚数千万元，可说不俗。”

由“金牌庄家”到做“公司医生”，是詹培忠从事证券业生涯中的一次重大转变，詹培忠的机智又一次使他在新的手法运用上得心应手。

詹培忠的代表作之一，是“医治”港澳发展有限公司。

港澳发展的前身是“嘉年”。在澳门，“嘉年”拥有荷兰花园以及 70% 回力球场的股权，回力球场经营包括回力球赛、餐厅、赌场在内的多种行业。澳门赌王何鸿燊占有 9% 的股权。

詹培忠用了数十万元买了少量嘉年股份，事后才发现原来回力球场欠下了 7000 万债项，正濒临破产，以 1985 年的市值 7000 万债务是一笔令人生畏的巨款。詹培忠反复研究有关资料，他筹划：餐厅年收租可达百万，赌场也有 300 万左右的稳定收入，可以把回力球场的亏蚀补回之后，还大有剩余。至于欠债继续支付利息，将来赌场、餐厅都还有扩大发展机会，由此看来，这是一桩有前景的生意。

于是，他毅然吸纳业已降至几角的嘉年股份，并张罗接管回力球场的经营权。谁料还有更大的钉子埋在前面，澳门政府要求接管者必须还所欠当地的 550 万税款及有关开支，否则就要租客直接向政府交租。如果这样一来，租金没有了，回力球场又亏本，嘉年人不敷出，只有关门大吉。

要想让回力球场从垂危中喘过气来，只有及时注入资金。当时詹培忠还有其他几项生意，手头流动资金有限，无奈何。他找上了赌王何鸿燊詹培忠直言：“你出 1100 万，可以占有回力球场的 70% 的股份，我自己留下 30%。”

何赌王狐疑地问：“怎么搞法？”

詹培忠：“你莫管我。”

何鸿燊：“有没有搞错？用那么一点钱就能把它拿下来？”

最后，风度翩翩的何鸿燊还是相信了这位昔日的金牌庄家可能有点回天之术。拿到 1100 万港元的支票后，詹培忠就跑到澳门政府跟有关部门摊牌，要求立即让回力球场破产处理。由他和何鸿燊接收。澳门政府有关部门同意了，但一定要他们还回所欠 550 万税款。

詹氏与澳门政府了结后，还得处理回力球场欠下的包括大丰、OTB、柏克莱在内的 5 家银行共约 6000 万港元的债务。詹培忠跑到 5 家银行，逐个摆明：要想全部收回，公司只有关门，你们将连一分钱都拿不到，对贵银行的声誉也有不好的影响。各银行看到回力球场眼下的局面，只好把借款当坏帐处理。无奈何，只好接受一成现金，于是 6000 万元的欠债，只用 699 万就还清了。

总共下来，詹培忠用 1100 万就把回力球场的 7000 万债务全部了结。

最后嘉年改名为“港澳发展”后开张，经济效益按预定计划稳步上升，到 1993 年，公司市价已达 10 亿多港元！

在医治“港澳发展”的事件中，詹培忠本人仅注入数十万资金，竟获取 3 亿港元以上股权，在香港商界堪称奇迹！

## 不艰难不够刺激

詹培忠“医治”公司的手法越练越恬，大富和德智事件是他的又一份杰作。

大富和德智是两间公司，由于经营不善，1980年就被联交所停牌。窘迫之中，有股东把它推荐给詹培忠。詹培忠拿资料一分析，发现其中问题重重，绝不是省油的灯。但是，他正喜欢尝试干他人所不能的事这份刺激，于是决定一试。这是1991年5月的事。

德智这间公司事实上什么也没有，但1986年曾经卖了两层楼给大富，大富没有付钱，现在正与大富打官司，要取回欠款。另外，德智欠下1500万港元的律师费，它拥有一个权利，就是打赢官司可以拥有大富股权67%。

有无可能打赢官司呢？不得而知，但是如果打赢的话，那将可以同时拥有两家公司。这美妙的前景，对于坚信富贵要从险中求的詹培忠来说，是一个巨大的诱惑。

他不下手则已，下手就买了德智51%的股权，每股1.2元，用现金一律等价收购。按照香港有关法律，凡购买一家公司股权35%以上的，就要提出全面收购，其中购买25%至40%，要满足全面收购的附带条件，但购买51%，便拥有绝对控制权，不受任何附带条件约束。

詹培忠首先还清了律师费，他们就退还了股东抵押的债券。于是他决定进一步实现对大富的控制权。他前去和大富的董事们谈判，要求他们归还所欠款项，并且愿意以每人200—1000万港元的价钱收购五位大股东手中的大富股票，按照詹培忠的估计，这一步苦实现，则他顶多付出9000万至1亿港元的成本，便可能控制两间公司。到时资产净额将有亿多，他至少能赚1000万港元。

但是，没有人愿意要那1000万，双方只好上法庭。詹培忠精通证券法规，又加上有理在身，与律师事务所亦合作愉快，最后官司下来，詹培忠方胜，5000万港元一分也不必付，控制两间公司的目标顺利实现。

随后，詹培忠又做了自认很有技术性的事情，他把大富拥有股份拿出一部分给他控制下的另一家公司买下，这样便合法地运用他人的资金加强了对两家公司的控制。

大富在1993年春上成功复牌上市，一股供三股。每股1.1元，每股旧股要供3.3元，最后拥有四股。现在每股市价6元，4股即24元，减去供股的3.3元，每股可赚20.7元！对炒卖股票的散户来说，这是令人赚到笑的一笔横财，至于詹培忠的收益，也就可想而知了。

## 利用法律灰色地带

詹培忠注资转售残疾公司的系列动作中，要属伟益事件最惹人争议。

伟益公司是老建筑商梁开拥有的上市公司，共发行股票 2400 万股，20 年前在“九龙会”上市，物业完全没有出卖。窥视已久的詹培忠算来算去，总觉得在它的低市价背后，蕴藏着巨大的资产净值。他前往梁开家中动员他出售股权。1989 年谈了，梁开不肯，到了 1992 年，老头实在把不住公司效益下滑的趋势，终于决定成交。

梁开家族共占有伟益 80% 以上股份，按照香港有关法律，这是违规的。詹培忠从梁氏手中买入 29% 的股权。这 29% 又是很有讲究的。当时联合交易所正在讨论把“35% 公开收购线”改为 30%，为了避免将来的麻烦，他购下了 29%，可进可退，算计得很精。

詹培忠还得负责把梁氏 80% 以上股权剩余部分推销出去。他找到了由澳洲来港的大亨李明治，李明治一下接下了 30%。其他人要了 20%。在他人购买手续完毕后两日，詹培忠才宣布买下 29% 股权。

按照现在的法律规定，大股东出售权必须向社会公布以防止有人操纵股价。然而在当时，这条规定还没建立，这就是法律上的灰色地带。

后来，詹培忠又把自己以一股 1.2 元买入的 29% 股权以 9 元一股的价格转让给李明治。詹培忠讲明它的资产净值是 8.5 元，但急于操纵市价的李明治仍把它买去。后来当市价升至 16 元一股时，李明治大批抛售。最后市价跌至 6 元一股，大批盲目跟进的小股东受到了惨重损失。一时舆论纷纷谴责大户操纵市场牟取暴利的行为，詹培忠也被联交所指责有“卖空”嫌疑。

## 一将功成万骨枯

“很多人认为我是一个专门利用灰色地带，或是个专门钻法律空隙赚钱的人，但是我在道德上丝毫不感到内疚，因为我完全依据游戏规则办事。股票市场无疑是一将功成万骨枯，但投资者都知道这是一个零的游戏，像投注马匹一样，有人输，有人赢，我承认在股票市场赚了很多钱，有时甚至觉得自己是个奇才。”詹培忠如是说。

“别人说我懂得利用灰色地带。我说这是剩余权利。在法律上，法律有规定的我遵守，法律没有规定的就是我的。”

从做“金牌庄家”到“公司医生”，詹培忠空手赚十数亿资产，这中间詹培忠自认没有干过违例的事，股票市场一本守则，一本条例，他读得烂熟，非常专业。

七八年来，詹培忠“金手指”触及的股票，大部分都是起初升幅惊人，但最后不是倒闭、除牌，便是股价暴跌，究竟捧他场的小投资者赚钱多还是亏本多呢？

詹培忠淡然说：“我想最终是输钱的多，但是，如果不是我挽救了这些公司，原有的小股东根本没有翻身机会。初期捧我场，多数赢钱，在股票市场‘磨烂席’只会输死。很多人都利用我的名声，批股给我，股民知道我沾手，便蜂拥抢货，其实一转手可能已出了货，其后股价狂升只是别人炒高，与我无关。有时我声明每股资产值只有一角多，但股民仍高价抢货，我有何办法？但从没有小投资者来信指责我是抢钱的吸血鬼。”

## 监察执政者

1991年，詹培忠代表金融界参与立法局功能组别选举，当选为立法局议员，开始了他的政坛生涯。

詹培忠自述：他参选从政的目的是要监察联交所。在伟益事件中，他因卖空被联交所谴责，后来自掏腰包赔给出了货的股民，激发起他要监察执政者的意志，事实证明众经纪都支持他有人形容詹培忠以往做“贼”，现在却改做“警察”。他并不同意：“我只是在适当时间做适当的事，我希望将来能协助堵塞一些漏洞，但我也明白‘水至清则无鱼’的道理。有一点我最不服，一些上市公司管理层知道公司业绩不好时，预先大量出货，反之则大量入货，我认为这对小股东不公平，应列为刑事案处理。”

詹培忠在立法局对他认定的港英政府不当行为大肆抨击。以快人快语及大动作风格传诵一时。由于他经常声色俱厉地发表意见，挑起战端，赢得了“潮州怒汉”的绰号。

在立法局内，詹培忠被认为“亲中分子”，他以此自傲。认为香港未来的繁荣系于内地经济发展，双方理应密切合作。

詹培忠如今拥有5%港澳发展，75%德智股权，并拥有港澳发展大厦及不少物业，另外在加拿大拥有一些物业，加上一些股票投资及存款，财富总值在10亿港元以上。

詹氏自负地说：“我在不足20年内，白手兴家，由一名出市代表，做到上市公司主席，我的成功颇值得年轻一辈学习。”

## 世界塑胶大王 ——王永庆

王永庆由小店员，获得原始积累后，杀入完全陌生的塑胶业，靠“铤而走险”站稳脚跟。他在美国一口气买下十间工厂，气魄惊人。他对子女的要求近乎严苛，他的企业，也有“人治”色彩过浓之弊。

1990年，74岁的台湾著名企业家王永庆在台湾的一些媒体连续发表了三篇洋洋洒洒的万言书。这三篇文章的主题均是围绕怎样回祖国大陆投资而著文。而这些文章也恰恰是王永庆准备大举投资祖国大陆的先声。

1990年1月20日，台湾的《新闻周刊》披露说，王永庆曾在1月11日前往福建省厦门市秘密访问，并且还在文章中指出王永庆在启程前，曾专门和台湾当局“总统”李登辉秘密会晤，给外界造成的印象是，此行是得到台湾当局的默许的。因而在台湾各界引起了强烈的反响。

后来，人们又发现，这不是王永庆第一次来祖国大陆，早在1989年11月份就有一次。当时，任福建厦门市长的邹天均也声称在此之前，他曾与香港会晤过王永庆。王永庆1月份的大陆之行，会见了当时的福建省省长王兆国，后来还赶到广州拜会了当时的广东省省长叶选平。

那么，王永庆为什么在这样的时候决定向祖国大陆发展呢？主要的原因就是，台湾的投资环境已日趋恶劣。例如，台湾治安十分混乱，让人缺乏安全感；台湾的土地价格大幅上涨，地价比美国要贵得多；台湾劳动力十分短缺，人也没有祖国大陆百姓能吃苦耐劳等等。尤其是王永庆在兴建“六轻”时，遇到了台湾当局环保组织的干扰，致使他三年未能落实。他对此即恼怒又痛心。他说：“在台湾，我们已没有出路了，企业天天流血不止。这样下去怎么办？现在，台湾的商人实在太苦了。”

但是，向外投资为什么一定要选择祖国大陆呢？王永庆回答得再明确不过了：“在同一条件下，我们毫不迟疑地选择祖国大陆，毕竟我是中国人，再说大陆的工人也能吃苦耐劳。大陆工人的工资为台湾的1/50。工人们一个星期能工作6到7天，这种中华民族的勤奋美德，都能在大陆工人的身体得到集中的体现，让人感动得落泪。”

## 创业艰难

王永庆祖籍福建安溪，从他的曾祖父一代才迁到台湾，先辈以种茶为生。1917年，当王永庆在台北县出生时，他的家只有几间勉强能遮风挡雨的茅草屋。童年过的是吃不饱穿不暖的贫寒生活，对他来说。挨饿受冻也是家常便饭。9岁那年，他的父亲不幸染上重病，卧床两年不愈，全家完全生活在赤贫之中，有时家里穷得连买药的钱都没有。

尽管家里贫困，但王永庆的父亲仍想方设法凑足了学费送王永庆上学。这是传统的中国人一种最善良最美好的愿望，总是希望读书能够为下一代带来美好的前程。

读小学时，王永庆几乎整天赤着脚，从来没有穿过一双鞋。幼小的他经受了常人无法想象的艰难困苦。他的祖父的一席话，给他留下了极其深刻的印象。他祖父说：“靠茶山难以为生啊！吃不饱，饿不死。希望你们这一代不要象我们一样困死在这里，立志出乡闯天下吧。”那时的王永庆才10岁。

15岁那年，王永庆辍学后到了台湾嘉义的一家米铺当了打杂的小工。王永庆在米店学徒，勤快认真、任劳任怨，待人接物、彬彬有礼，处处显示出练达与成熟。

对于一个十五六岁的少年来说，少年时代正是多梦的年龄，对于未来有着五彩缤纷的憧憬与向往。可王永庆的梦却是实实在在的，也是单调枯燥的。他唯一的理想是能够成为一个米店的小老板，拥有一家完全属于自己的小米店。

为了这个梦想，他舍不得乱花一分钱，甚至连衣服也舍不得买，身上的旧衣服也是补丁累补丁。终于，真没过二年，除了自己挣得的一点血汗钱，加上他父母从亲友处借来的钱，使得他在嘉义开起了一个小小的米店。

有一家日本人开的米店就在他的米店的隔壁，当时的日本人在台湾是一等公民，处处都受到优待。而且，这间日本米店开业的时间也很长，居民们都习惯上那里去买米。如何能竞争过实力比他强大得多的日本人？如何能将顾客们吸引到自己的店里来？王永庆对此可伤透了脑筋。最后，他便在“勤”字上大做文章，挨家挨户地走访顾客，宣传自己的米店。他每次到顾客家里，一定要先把顾客家的米缸内剩余的旧米倒出来，把米缸清理干净，再倒进新米，然后将旧米放在最上层。同时，他还默默地记下顾客家里的人数，估计他们每日消耗的米量，回米店后详细地记录在记事本上。然后根据资料分析，每当顾客家里的米快要吃完的时候，他就预先提醒对方是不是该送米与此同时，他还在质量上下足了功夫，他精心地把米中杂物一粒粒地拣干净，绝不让一颗小石留在米中。他又延长工作时间，从早上6点一直到晚上10点，足足比日本人的米店迟了4个小时关店门。他的营业额很快就超过了日本人的米店，不久他开了一家碾米加工厂。

1943年，王永庆开始转向经营木材生意，这期间，恰好赶上1945年日本投降，台湾人民在长期的战乱之后，急切地需要重建家园，木材成了十分畅销的商品。于是，王永庆利用这个大好时机，大作木材买卖积累资金，奠定了自己一生事业的基础。到1951年，他的财产已达到了5000万元，而他的年龄仅仅35岁。王永庆从赤手空拳奋斗到这样大的产业，在一般人看来，已是巨大的成功了。但他却不自满，生活上仍象过去一样俭朴，他说他赚钱之后的目的只有一个再投资。

## 险象环生

王永庆所以成为世界级的大富豪，依靠的是塑胶工业，而他当年投资于这一陌生的领域，真可谓困难重重，险象环生。50年代的台湾，亦和祖国大陆一样，国民经济属于恢复发展时期，急需发展纺织、水泥、塑胶工业。当时在台湾的化学工业方面有良好基础的企业家是何义，台湾国民党政府有意让他带头建立台湾塑胶工业，他开始时满口应承。但他到国外考察一番后，就立即反悔，决定不再投资。因为在他看来，在台湾生产塑胶，没有任何可能与日本的产品竞争，只有死路一条。

这时，还是一名普通商人的王水庆，却作出一个大胆决定：投资塑胶业。他的看法是：烧碱产地遍布台湾全岛，每年有70%的氯气可以回收利用，制造PVC塑胶粉。有一位化学家知道此事后，以不屑一顾的轻蔑口气讽刺道：“一个土包子连塑胶为何物都不知道，居然想办工厂，不赔尽老本才怪。”王永庆周围的人，也都觉得他是昏了头，异想天开。

但王永庆的决心却丝毫不为之而动摇。1954年他与人合作，筹借50万美元，筹建了台湾第一家塑胶公司。三年以后，台塑公司建成投产。首期年产1200吨，而台湾本地年销售量最多只有240吨。日本同类产品因其物美价廉，充斥着整个台湾市场。他们的产品一出来便出现了严重滞销局面，大量堆积在仓库里，就像一块沉重的巨石，压在王永庆的心头。看来，别人的预测真是不幸言中了？真的是死路一条？绝大多数股东们眼看台塑面临倒闭破产之灾，于是便纷纷退股。王永庆似乎已被逼上了绝路。俗语曰：“车到山前必有路。”而王永庆的过人之处，恰恰就体现在他绝路逢生的英雄本色。

王水庆信奉这样一句格言：“检讨才是成功之母”，只有认真反省，总结经验，吸取教训，找出失败的原因，才能反败为胜，迎头赶上。

当时台塑所面临的困难是：产量太多，供大于求。按照常理，毫无疑问，应该大大减少生产量，或者改变生产品种，才有可难扭转局面。王永庆的对策恰恰相反，他反其道而行之，以过人的胆识，采取“针锋相对”、“以毒攻毒”的大胆策略，以大幅度的增加产量来压低成本和售价，以吸引更多的海外客户，从而增强自己与日本企业进行激烈竞争的能力。于是，决战的信心一下令，他变卖了自己所有的产业，拿出来破釜沉舟的勇气，照他自己的活来说是：“再一次铤而走险”。他购买下台塑公司所有的产权，开始完全彻底的独立经营。

当时的台塑公司，由于石化技术落后，所以出口工作十分困难。为了解决生产技术问题，他专门到国外聘请来一位犹太专家，以白白送给这个犹太人一个工厂的高昂代价，希望这个人能够为他提供技术及市场，结果，他成功了。

第二年，王永庆成立了自己的加工厂：南亚塑胶加工厂，从此建立起从塑胶原料到生产互相联贯的生产体系。

王永庆以自己不懈的追求，使他所经营的塑胶业，从1956年年产只有1200吨开始，发展到现在年产100万吨，增长了800多倍，成为全世界最大的PVC塑胶粉粒生产厂商。

如今的台塑已发展成为一个世界闻名的跨国企业集团。下辖台湾塑胶公司、南亚塑胶公司、台湾化学纤维公司、台湾化学染整公司、台旭纤维公司、育志工业公司、朝阳木材公司、新茂木材公司等大型企业。同时，王永庆在

美国和欧洲还经营着几家大公司，其资本总额早在 1984 年就已超过了 181 亿新台币，比初创时净增长 3600 多倍，总营业额达到 1229 亿元新台币，约合美元 30.7 亿，占台湾“国民生产总值”的 5.5%。在世界民营企业界也高居榜首。到 1996 年年底王永庆家族的财富超过 70 亿美元。

有一次，王永庆在美国华盛顿企业学院演讲时，在谈到自己的奋斗历程以及他对金钱的看法时曾说：“一个人先天环境的好坏，这并不重要，也不足忧。取得成功的关键在于——自己之努力。”“金钱最好的用处是取之于社会用之于社会，造福人民。”王永庆的处事原则，如同他一贫如洗发展到成为台湾首富的曲折经历一样，给人们提供了许多有益的启迪：拼搏、拼搏，只有不断拼搏，才会有立足之地。身处逆境时，能做到不灰心，不丧气，培养实力才能扭转颓势；顺境来临，千万不能骄傲自满，有一丝一毫的懈怠，否则辛辛苦苦换来的业绩，说不定在一夜之间就会土崩瓦解。

## 远征海外

台湾，只是一个四面环水的岛屿，土地面积只有 3.6 万平方公里，人口 2 千多万。塑胶市场先天不利，天然资源也十分缺乏。台塑集团企业的生产发展，需要大量的石化中间原料，其生产的产品——塑胶粉的 98%，又紧紧依靠着海外市场。1973 年，世界发生第一次石油危机后，王永庆就计划在美国投资设厂，因为美国有着丰富的石油资源，电厂资源和天然气资源，而且投资环境条件优良。当时，适逢世界经济普遍不景气，同行多存观望态度，很少有人敢于冒险投资的。王永庆则独具慧眼，力排众议，下定决心，断然投资，在美国工业大萧条之际，乘虚而入，为台塑在海外终于抢占了一块“滩头阵地”。王永庆之所以敢冒这么大的风险向海外拓展，这与他的深厚的民族感情是分不开的，他要建立跨国公司，证实中国人的实力。他常说：“对我来说，赚钱不是目的，我之所以要办企业，就是要为我们中国人争一口气。”他还说：“小日本当年敢那样欺负我们中国人，回想起来，实在太过分了。他们为什么敢欺负我们？还不是因为有实力。但今天，日本人不再敢碰中国人了。原因是什么？就因为我们强大了、我们的工业基础越来越雄厚了。现在日本人看我们中国人总是平等了吧。不但平等，他们还怕呢。许多地方他们还要拍拍我们的马屁。”

目前，王永庆在台湾生产的塑胶粉，连同其在美国工厂生产的总量算在一起的话，已超过了 100 万吨。这个数字意味着：王永庆的企业生产总量已超过了整个日本全国生产能力的半数以上。1988 年，王永庆又在美国的德克萨斯州投资兴建年产己烯 68 万吨的石油化工厂，同时还包括六座相关的下游工厂，成为德克萨斯州石油化工工业有史以来最大规模、最大金额的一项投资。为此，德克萨斯州政府已将和王永庆投资签约日——1988 年 10 月 31 日，命名为“台塑日”，以庆祝及纪念世界企业界巨人——华人王永庆投资德州。

此后几年，王永庆在美国又摆了全面进攻的战略意图，展开了一连串的收购活动。他先后投下巨资，买下了十个美国大工厂。这些工厂分别生产 DVC 树脂，和一些制造 PVC 的化学原料，其交易总额高达 5000 万美元。更重要的是，这些工厂的建立，确保了他在下游的加工厂不致于有断料的忧虑，他大大巩固了台塑集团企业的根基。

当然，王永庆在美国发展时，也不是一番风顺的。他在德克萨斯州、路易斯安娜州和特拉华州先后买下三家工厂，投资数千万美元，尽管经过一年多的苦心经营，依照未能扭转严重亏损的局面。特别是路易斯安娜州的那家工厂，在王永庆接手时就已有 28 年的高龄，机器破旧不堪，生产成本又高，加上美国塑胶生产严重过剩，比率高达 25%，从而导致价格暴跌，加重了这家企业的困难。美国的企业大多都有良好的企业背景，工业基础又十分深厚，在企业管理方面也积累了丰富的经验，但另一方面，因为美国人处于富裕安定的环境之中，致使他们对经营实质的更深一层探讨以及改善强化方面的追求心就十分松懈。而恰恰就是这一点，被王永庆深深认识到了，这也正是台塑集团能够得以与之抗衡、与之一争高下的关键所在。

王永庆不为暂时的亏损而惊慌失措，他说，“亏损的本身就是对经营者的无情惩罚，希望他赶快改善，否则就会被市场经济所淘汰。当工商界有赚钱的自由时，当然也有接受亏本的权利。物竞天择，适者生存，就是一个最

好的注释。”

因此，他从容不迫地对他接手的美国工厂着手全面整顿，对过去的经营管理工作进行全面检讨、并从“精兵简政”入手，对企业管理工作作出了全新的规划。例如，路易斯安娜州的工厂，他接手时共有员工 406 人，整顿后裁减为 300 人，特拉华州的工厂，从原有的 400 人，整缩后为 220 人，通过大刀阔斧的整顿，工厂的面貌豁然改观，很快走上了正轨，扭转了涣散亏损、一蹶不振的状态。

## 人才第一

“一个公司经营的成败，人的因素最重要。属于人的经验、管理、智慧、品行、观念、勤劳等等的无形资源，比有形的更重要。”这是王永庆独特的人才观念，这也是他在经营过程中时时刻刻所恪守的原则。人才就是金钱。所以，对王永庆来说，求才是第一重要的。那么，怎样才能寻找到人才呢？王永庆说，“最主要的是首先把自己企业内部管理工作做好，知道本身需要什么人才。”那么，“人来后，交谈之下，一听就知道正是自己所需要的人才。如果不了解本身需要，盲目寻找人才，那不是找不到，就是找到了也不知道，也不懂得用。”其次要知才，王永庆说：“经营者一家要能够知人，知人才可以善任，能善任事情就好办多了，事情好办则企业自然会发达兴旺。”最后是育才，他认为：“人才的培养最重要，”“不培养人才，是最大的浪费。”“培养人才得有一套完善的计划，使人才能够循着所设定的训练过程，就像开出一条路来，让他们能照着路走下去。”

王永庆采用了一系列科学合理的人才管理制度，使台塑的员工每个人都有一种认同感，企业的成就和每个员工都息息相关，让他们感到在台塑工作，自己能随公司的成长而成长，没有不公平的竞争，不用担心自己的才华被埋没，对一个既没有人事背景又缺乏工作经验的人来说，台塑为他们提供了施展才华、实现抱负的广阔舞台。在台湾，人们往往将王永庆三个字代表踏实、勤奋与责任的同义语，人们认为能够在台塑工作的人是幸运的有前途的。因而，台塑成了大学生的最向往的民营企业。无论是公立大学、私立大学，不分男大学生或女大学生，他们都希望自己毕业后能到台塑工作。台塑公司规定，每年新进企业的人员，无论学历、身份，都必须要去基层现场学习半年，接受训练，训练结束后，还要写出一篇心得。无论什么人，毫无例外，都必须从基层做起，完全凭工作成效升级，连王永庆的儿子也不能搞特殊化。王永庆的儿子王文洋，17岁考入英国伦敦帝王大学，24岁取得博士学位，毕业后在海外的一家工厂找到一份工作，干了三年。1980年回到南亚塑胶公司，又重新从基层做起，历任课长、生管组长、厂长、专案负责人、副经理，直到1984年才升任公司事业部经理，管理1000多人，统辖几家工厂的产销与营业。

建立在以人才为中心的经营管理，为王永庆带来了意料之外的极大成功，使他获得了“经营之神”的美名。1984年，台湾《管理杂志》对世界100位财经首脑、金融界高级主管、大学商学院教授进行了问卷调查，问卷调查结果显示：“台湾15大集团企业中，在管理制度、发展潜力和商业道德方面，台塑集团企业均排名第一。”

古语曰：人无完人，金无足赤。想要达到完美总是一件不容易的事。台塑也不例外，例如，它在用人原则上，有明显的歧视女性的倾向。王永庆从不喜欢任用女职员，除了王氏家族成员以外，大学毕业的女性很难进入台塑工作，即使进去，也难于发展。目前，台塑几千名专员以上的干部中，只有一名女性。

王永庆本人精力充沛、胆识过人，对工作执着而狂热。因此，有人说台塑的成功其实只是王永庆个人奋斗的成功。他个人的思想观念和工作方法，几乎代替了台塑每个主管和高级干部的观念和方法。这种充满了浓郁的中国“人治”色彩的气氛，往往造成台塑员工们常常揣摩王永庆的心意，以致造

成他在一切都好，他不在就乱的状态。另外，台塑高级干部在人事上的频繁更换，也常有令人始料不及的结果，导致许多有能力有作为的高级管理人才含愤离去，并成了台塑竞争的有力对手。

## 身先士卒

在台湾企业界，王永庆以精力充沛而著名，他从台湾坐飞机到美国，一下飞机便开始工作，根本不在乎时差、环境变化所造成的不适。这与他几十年来极有规律的生活习惯有关。王永庆从19岁开始，每天坚持运动，从未间断过。自从1978年8月起，他又开始晨跑，每天凌晨4点准时起床，不管严寒酷暑，刮风下雨，晨跑从未间断过。即使身在国外，甚至生病，也从无例外。他跑步的地点，原在台北市立体商场，后改在家中顶楼空地。原来每天要跑1万米，后来，医生说他太过疲劳，必须减少运动量，现在只跑5000米。王永庆说：“跑步很苦也很枯燥，但为了有个健康的身体充沛的精力来工作，就必须持之以恒地跑下去；久而久之，你就会感到是日常卫作之一，而不觉得辛苦了。”他对子女的家教也异常严格，常以“富不过三”来警戒自己和子女。他对于子女要求之严，超出了常人的想象。他的女儿王雪龄14岁便送往英国留学，远离亲人，在异国他乡学习过独立生活。王雪龄对记者这样说：“我从小就发现父亲是个十分严肃与苛刻的人，他要求我们姐弟要有正常的起居生活，作息时间要固定，不可迟睡晚起，父亲平时没空查看我们的功课，但每次考试后，他一定要查看我们的成绩，从成绩单上知道我们的用功程度。因此，考得好会给点奖励：考得不好，除了看他的脸色外，得有挨处罚的心理准备。”

王永庆对自己的几个子女从小学念到大学，都很少给他们钱，即使给，每月也很少，并且还有一定限制，绝不超过。所以他的子女们在学校读书时，使人觉得他们和其他人家的子女没有任何两样，甚至还要寒酸些。王永庆深信：小时胡乱花钱，长大后一定不会成器。

王永庆是个非常传统的中国人，他的子女在海外留学，他总是要求他们未来的婚配对象必须得找中国人，王雪龄的丈夫简明仁是她在贝克莱大学时的同学，简明仁自小家庭十分贫寒，全部依靠刻苦努力得到奖学金后才能攻读完博士学位。王永庆不但没有任何门当户对的陈腐观念，反而对这门亲事大加赞赏。说起来令人难以置信，王永庆给女儿的嫁妆除了一张无限期供应学费的凭据之外，竟然是一把刮胡刀，好让女儿替先生刮胡子。王雪龄的婚礼甚至比寻常人家还要简单，连她手上拿的新娘花束，还是她自己跑了许多花店，才狠下心来买下其中最便宜的一束。

女儿女婿没有辜负王永庆的殷殷厚望，凭着他们的才华和能力在美国艰苦创业。到今天夫妻俩共同经营的大众电脑公司已拥有十几家关系企业，员工也将近千人，年营业额高达五六十亿美元。

王永庆其他几个子女也都很争气，没有一点纨绔子弟的痕迹。例如，王文洋24岁便取得了企管硕士与化工博士学位，以后在美国一家化学公司工作，1980年回到台湾，在南亚厂基层一步步干起，现任南亚第四事业部经理。王文渊是美国休斯顿大学的工管工程硕士，后来回到台湾，在台塑也是从基层做起，刻苦踏实、魄力非凡，现任南亚第三事业部经理。这与王永庆自身人格力量的影响，以及严格的家教是分不开的。

## 锐意进取

王永庆身边也有两个得力的帮手，对于他能够成就大业，有着莫大的辅助。一个是他弟弟王永在；他从小与王永庆一起艰苦创业，可谓兄弟情深，也被台湾企业界誉为最佳搭配的“兄弟档”。台塑企业的管理模式，严密而且有效率，已被世界许多企业引为研讨的教材。但很少有人知道建立台湾总管理处原始设想，其实源自王永在。在经营理念上，王永在除了继承发扬王永庆的“实事求是”精神之外，他还有自己独特的处世待人哲学：温和、宽容、直率。他善于克制自我，处理事情总能考虑得较为周全。王永庆的“固执”性格加上王永在“圆通”修养，使他兄弟二人能够取长补短，驰骋企业界，无往而不胜。王永庆的另一位帮手是他的太太李宝珠。王永庆共有三位太太，李宝珠排行第三。三位太太中，只有她可以经常与王永庆公开露面，出现在大大小小的外交谈判场所，台塑的职工称她为“三娘”。王永庆多次提到，这位女人对他的帮助最大。是帮助他起家发迹的决策性人物。

在台湾，几乎所有的亿万富豪都和国民党高层有着千丝万缕的密切关系。像辜振甫、林挺生、吴伯雄等，直接跻身国民党“中常委”之列，而连战更是“行政院院长”。熟悉企业界动态的人士认为，王永庆虽然自身学历限制，无法像上述人等参与高层政治事务，但他对政治始终保持着注意。事实上，他和台湾“警备总司令”陈守山就结成了儿女亲家。但王永庆做人却有自己的原则和立场。他对国民党从不像其他富豪那样“死心塌地”，在政治态度上，有时并不完全听命于国民党。据说，当年江南命案发生后，国民党在美国和海外华侨心目中的形象遭到严重打击，有一次王永庆赴美洽谈商务，临行前，国民党某政府要员特别约会了王永庆，希望王永庆到美国后，能“伺机帮政府讲几句话”。当时王永庆未置可否，事后却抱怨说：“我只是经营企业，江南案你要我怎样对人家说？真是莫名其妙！”

作为一名杰出的企业家，他对海峡两岸的统一大业，怀有远大的抱负。1990年4月29日出版的台湾《雷声》周刊，透露了王永庆的“六个梦”：他的第六个梦想就是“统一梦”。他希望自己成为“能够促成中国统一的历史性人物”。事实上，以王永庆目前在世界企业界的地位，他想要扮演促进中国统一的角色，也并非痴人说梦。特别是祖国大陆十分重视王永庆的价值，并给予了极高的礼遇，加之他在台湾方面，与国民党政界许多首脑人物私交深厚的因素，未来由他在海峡两岸扮演沟通与交流的桥梁角色，也并非是不可能的事情。

## 世界电脑巨人 ——比尔·盖茨

一篇封面文章，改变了比尔·盖茨的命运，也改变了世界上许多人的生活。20年内，他从一无所有，发达为世界首富，个人资产134亿美元，平均每天净赚180万。他创造了历史上前所未有的商业奇迹，实现了“把电脑还给人民”的梦想。

就在中国人刚刚过完1996年春节不久，3月14日，美国著名的“微软”电脑公司在北京推出备受世人瞩目的“视窗95”中文版。为了制造声势，以便在古老的中华大地形成巨大的广告冲击波，“微软”经过反复推敲，最后选定了故宫——这一中国封建帝王最高权力的象征和辉煌灿烂的东方文化的结晶，作为“视窗95”中文版软件的“登基之神”。

也是从这一天开始，“中华帝国”的风水宝地，迎来了风靡全球的“微软帝国”的科技之光。比尔·盖茨用他那有力的双手推开了紫禁城沉重的大门，两位身着鲜红色旗袍的美丽的东方女子，分别捧着“视窗95”和“办公95”英姿绰约地行走在太和殿乳启色的大理石石阶上……

很明显，“微软”的野心实在太大了，他们的目的就是要全面占据中国电脑软件市场。而中国电脑界也以她的坦诚和自信欢迎着“微软”的到来，期待着通过竞争能为中国，为人类带来更大的科技成果和科技进步……

比尔·盖茨，这位传奇式的“美国英雄”，他的名字立即随着“视窗95”在中国市场上成功的“登陆”，几乎在一夜之间就传遍了中国的每个角落。令人们感兴趣的，不仅仅是他的电脑软件，还有他个人奋斗成功的传奇事迹……

## 梦境般的奇迹

1973年夏天，盖茨从美国西雅图市的湖滨中学毕业了。同年秋天，他以优异的成绩考入美国最著名的哈佛大学攻读法律。然而，在哈佛大学读书不久，盖茨便陷入了极为痛苦的内心矛盾之中。一心想要创办自己的电脑公司的盖茨对他的中学同学，好朋友艾伦说：“对于我自己将要干的事情，我总是感到迷惑不已”。尽管他们多次聚到一起讨论创办自己公司的计划，但研究来、商量去，仍感到时机尚未成熟。盖茨在哈佛大学除了攻读法律以外，还选修了数学、物理和计算机科学方面的课程，但被动的学习方式仍使他感到十分沮丧，因为在他看来，这是没有任何创造性的工作。

时间不知不觉就过去了一年多。1974年12月，在圣诞节前的一个寒冷的清晨，被寒流袭击下的波士顿显得冷冷清清，艾伦乘车赶到哈佛大学去看盖茨。这两位志同道合的好朋友，每隔一两个月总要抽节假日见面聊聊。艾伦在穿过哈佛校园的广场时见到一个书报亭，他习惯性他走过去，看看有什么最新的电脑杂志。当他拿起一本《大众电子》杂志时，突然发现一篇封面文章，所刊登的内容是“世界上第一台具有商业竞争力的小型电脑工具”，这篇文章描述了美国新墨西哥州亚柏克奇市的爱德华·罗伯茨所创办的一家名为“密提斯”的小电脑公司新推出的一种叫“阿尔泰”的“微电脑8080”。这篇文章简直把艾伦给迷住了，当旁边的人碰到他时，才使他从沉迷状态中清醒过来。他立刻掏钱买下这本杂志，然后按捺不住心中的狂喜，三步并作两步地向盖茨的住宿区奔去。艾伦后来回忆说：“可以说，从那一刻起，那篇封面文章改变了我和盖茨的命运，因此，也改变了世界上许多人的生活。”

艾伦在宿舍里没找到盖茨，又到盖茨的教室中去找，当他见到盖茨后，那种兴奋的心情仍难以平静，不待盖茨开口，艾伦第一句话就是：“亲爱的比尔，我们终于可以一圆我们中学时代的电脑梦了，我们终于有机会运用BASIC语言干一番事业了！”接着，他一边指着《大众电子》杂志封面标题给盖茨看，一边激动他说：“这是有史以来第一套可以和专业小型电脑相媲美的微型电脑，我们完全可以用它来编程序。”

阿尔泰电脑的面市，是盖茨原来根本想象不到的，而今大却变成了活生生的现实。盖茨看完文章后更是激动不已。事不宜迟，说干就干，那天上午，盖茨和艾伦二个人决定为“阿尔泰”电脑开发BASIC语言程序。

最初，罗伯茨所开发的“阿尔泰”，使用的是“机器汇编语言”来编写的程序，这种语言难度非常大，让大多数人敬而远之、因而电脑的应用就受到很大局限，BASIC语言相对来说较通俗浅显，也容易掌握。这样，很容易将刚刚诞生的“阿尔泰”推向更广阔的用户市场。这也是罗伯茨梦寐以求的一项成果，当罗伯茨接到比尔·盖茨从哈佛大学打来的电话，声称他们可以用BASIC语言为“阿尔泰”编写程序时，罗伯茨可谓大喜过望，立即答应了比尔·盖茨所提出的开发合作事宜。双方商定在1975年2月提交科研成果。谁都清楚，如果没有简单易用的编程语言，那么，性能再良好和先进的电脑，对于电脑消费者来说，都无疑是一堆废物。

协议一定下来，盖茨和艾伦马上就投入了为“阿尔泰”开发BASIC语言编程工作。他们首先动手在哈佛大学的PDP—10小型电脑上模拟设计一个8080的微处理器，然后再在这个环境中设计BASIC语言。“阿尔泰”电脑内存只有4K，这无疑大大限制了BASIC语言程序的长度。盖茨便绞尽脑汁，一

个字节一个字节地压缩原程序，终于满足了电脑硬件的要求。盖茨所设计的 BASIC 语言，后来被行家们戏称为“4KBASIC”，因设计奇巧而大受行家赞赏。比尔·盖茨对 BASIC 也一直有一种特殊感情，这种感情一直持续到今天。

1975 年 2 月下旬，交货的期限到了，就在艾伦乘飞机去亚帕克基市的前夜，工作仍未完成，他们忙到了凌晨一点，盖茨让艾伦先去睡觉，他自己继续设计。第二天早上，他把录有 BASIC 语言的纸带交给艾伦。但直到这时，盖茨心里仍没多大把握，便说，“谁知道行不行，现在只有祈祷上帝保佑了。”艾伦虽然对盖茨的能力深信不疑，但是，在飞机降落在亚帕克基机场前半个小时，艾伦突然发现还缺少了一个装入程序，他不禁大惊失色。于是他赶紧抓过几张废纸来写程序，几乎忘了一切。当飞机着陆时，程序刚好写完。

第二天早上，在密提斯公司的实验室里，艾伦开始实验在“阿尔泰”电脑上运行 BASIC 语言程序。忐忑不安的艾伦小心翼翼地将程序输进电脑，时间一分一秒地过去了，罗伯茨在身后一直用怀疑的目光注视着这个毛头小子的操作。显然，罗伯茨把他的商业机会全都赌在了 BASIC 程序上了。时间还在一分一秒地流逝着，人人都屏住了呼吸等待着奇迹出现。屋子里静得只听见艾伦“啪！啪！啪！”地按动键盘的声音。突然，微电脑的荧屏上闪了一下有了动作，紧接着，在与其连接的电传打字机上写下了“准备”一词，这表示罗伯茨的电脑可以接受他们设计的程序了。

几乎就在这一瞬间，大家的眼睛瞪大了，呼吸几乎停止了。过了半晌，罗伯茨兴奋得大叫起来：“成功了！成功了！简直是奇迹，奇迹！”

艾伦深深地吁了口气，他从紧张的情绪中缓过来，激动不已，然后用他那颤抖着手，迫不急待地继续将程序输入电脑很幸运，世界上第一个用于微电脑的 BASIC 语言一次运行成功。就在这一瞬间，牢牢钉死了比尔·盖茨和后来他的微软公司的路标。

艾伦刚刚做完测试，立刻跑出实验室给盖茨打电话。盖茨听到试验成功的喜讯后，兴奋他说：“这是我人生最关键的时刻，我已经确定了我今后的发展方向。”

当罗伯茨的“密提斯”大篷车广告车队莅临加利福尼亚州的硅谷时，吸引了几百名微电脑“玩家”浩浩荡荡地集合前往参观、操作，阿尔泰配上 BASIC，简直如虎添翼，令他们为之倾倒。这一年，罗伯茨卖掉了密提公司所生产的全部的微电脑，总计 2000 多台，比他当初最乐观的估计的 800 台翻了一番还多，利润十分丰厚。同年 5 月，艾伦应罗伯茨之聘成了密提斯公司的软件部经理，负责软件开发方面的事务，当时艾伦年仅 22 岁，而比尔·盖茨只有 19 岁。

## 20 岁弃学创业

随着开发微电脑 BASIC 语言程序的成功，比尔·盖茨产生了从哈佛退学的愿望，准备和艾伦一起干一番事业，由于父母的极力反对，他才没能马上退学。但是，他还是离开了西雅图到了亚帕克基和艾伦谋划建立电脑公司事宜。1975 年 7 月，比尔·盖茨和艾伦终于作出了决定：马上建立自己的公司。罗伯茨在他那破旧不堪的总部办公大楼里为盖茨提供了一间办公室，这是一间由清洁间隔出来的办公室，清洁间在前，办公室在后，到办公室必须经过放置了许多吸尘器的清洁间。正是在这间办公室里，诞生了影响全人类的企业——微软公司。

微软公司成立后，既要攻读学位，又要兼顾经营的比尔·盖茨不停地在波士顿哈佛大学和亚帕克基微软公司两地来回奔波。1975 年 8 月，微软公司与密提斯公司签订了一份转让 BA-SIC 语言程序的合同。合同中规定：密提斯公司可以拥有微软的技术授权，但并不等于拥有软件的全部权利，微软公司可以向其他公司再次技术授权，而最终用户只有使用权而不能复制供他人使用。这份合同的可贵之处在于，它为未来软件技术转让提供了一个示范，为建立计算机商业领域的法律秩序提供了最初标准。

由于盖茨在 BASIC 开发方面作出的杰出贡献，所以，微软公司中的股份，他占 64%，艾伦占 36%。在与密提斯公司的转让交易中，盖茨个人获利 11 万多美元。

艾伦在回忆公司开业初期的工作时说：“一开始，我们的管理风格是松散的。我和比尔都参与每项决策，现在记不清什么事到底是谁决定的了。如果说我们各自的特色有什么不同的话，那可能就是注重开发新技术和新产品，而比尔对谈判及订合同等商务方面的事情更感兴趣，也更内行。”

他们在学习中实践，在实践中学习，雇员工、租房子、订合同……等等都要亲力亲为。他们常常工作到深夜，盖茨老是爱睡在桌子底下，开会时他干脆躺在地板上动脑筋，有时会议一结束就进入了梦乡。艾伦往往睡得比盖茨晚。有时早上盖茨要打电话告诉艾伦该上班了，有一次，来了一位客户向他们请教 BASIC 语言编程问题，他们竟由于过度劳累而在客户面前呼呼大睡起来。

自 1975 年秋开始，微软公司授予密提斯公司销售 BASIC 语言程序软件的权利，可是，半年以后，微软公司发觉自己收入少得可怜。在大量的电脑消费者之间把他们的软件拿去复制拷贝当成理所当然的事情。复制、翻版之风愈刮愈烈，完全没有自律和法律来约束。他们的 4KBASIC 语言程序大受欢迎，因而导致了非法复制现象的大量涌现。过去曾在中学时代就当过同样的“电脑黑客”的比尔·盖茨以软件开发者的身份勇敢地站了出来，开始向这种不良传统挑战了。1976 年 2 月，他在《“阿尔泰”微电脑用户通讯》上刊发了一封公开信，信中写道：

“你们是电脑发烧友，谁都知道电脑硬件是要花钱去买的，而电脑软件却可以彼此分享，可是你们可曾为软件开发者想过，他们的艰辛劳动是否得到了合理的回报呢？将他们的作品随意复制传播，难道不也是一种可耻的盗窃行为吗？谁愿意白白地做工？谁愿意花上整整三年时间去设计程序，检测程序的错误，写程序操作手册，随后一觉醒来却发现自己心血的结晶竟被人轻而易举地拿去复制传播？……对软件事业发展的更大的障碍就在于，大多

数人还未能深刻认识这样一个道理：如果没有合理的回报，就不会有任何人或公司愿意去开发真正有用的软件”。

在软件保护日趋重要，并得以日趋完善的今天，我们不得不佩服比尔·盖茨早在 20 年前所表现出来的敏锐和远见。

1976 年 12 月，就在艾伦彻底辞去密提斯公司职务转到微软公司的同时，盖茨不顾父母的坚决反对，毅然在哈佛退学了。从此，他们全身心地投入到微软公司的软件事业上来。盖茨离开哈佛大学的真正理由，不是厌倦哈佛，而是为了自己的远大的抱负，他实在不能错过那个成熟的创业机会，这是一种无奈的选择。有趣的是，由两位辍学大学生创办的微软公司，很少聘用中途辍学的大学生为自己的员工。

微软公司的发展一帆风顺，在短短时间内，公司客户的名单上，就出现了通用电器公司、安讯公司、德州仪器公司、日本理光公司和美国银行等大公司企业。然而，没多久，一场震动美国电脑界的版权官司困扰了微软公司，几乎成了微软财政状况的分水岭。

1977 年 5 月，罗伯茨把密提斯公司卖给了佩特克公司，这是一家专门为小型计算机和计算主机生产磁带和磁带机的公司，财大气粗。兼并密提斯公司时，罗伯茨为了抬高身价，竟声称已付给微软公司 20 万美元的版权费，因而完全拥有 BA-SIC 版权。佩特克公司主要看好的是越来越受欢迎的“4KBASIC 语言”，竟花费了 600 万美元收购密提斯，为收购顺利，佩特克还答应了罗伯茨在公司保留个人股票和私人研究室等条件。当佩特克公司兼并密提斯公司后，立即向外界宣布，今后有关 BASIC 语言软件版权转让必须由佩特克签署。

正忙于与德州仪器公司商谈为其开发家用电脑编程语言的盖茨和艾伦听到了这个坏消息，非常气恼，来不及细想与德州仪器这样的大公司合作应占的份额，他们匆匆地报了个他们认为的最高价码：9.9 万美元，没想到，该公司很快就同意了这个价码。合同刚刚签定，盖茨马上做出反应，声明要起诉佩特克公司侵权行为。

佩特克公司根本不把两个小孩子开的微软公司放在眼里，他们从容接受微软的挑战，并大度地向微软提出和解。然而，盖茨和艾伦所看重的是自己的权利和独立发展的未来。在这场官司中，盖茨做律师的父亲不断鼓励盖茨，为他分析这场官司胜诉的各种因素，并且向他推荐了亚帕克基中的一位优秀律师为他办理此案。

盖茨和艾伦在紧张中等待着他们公司生死的裁决。1977 年 12 月，仲裁员研究了各方面提交的材料后作出了最后裁决，严厉斥责了罗伯茨和佩特克公司，指责他们肆意践踏原先的合同，然后判密提斯只有 BASIC 语言使用权，只有微软公司才完全有权按照自己的想法去销售这套软件。盖茨通过法律保护了自己的合法权利。这场官司的胜诉使他真正获得了对 BASIC 语言程序的专利。1977 年，微软公司的营业额达到了 50 万美元。

由于这场官司，盖茨与罗伯茨关系紧张起来，很明显，继续留在密提斯已没有什么意义了。经过反复的研究比较。终于，在 1978 年夏季，盖茨向员工们宣布了微软公司迁往西雅图的计划和决定。到了年底，微软公司全部迁到了西雅图，新办公室是租用邻近国家银行大厦的写字楼。

1978 年，对于微软而言是风调雨顺的一年，这年他们的营业额突破 100 万美元。同时，微软公司在新产品开发上亦取得了重大进展，他们为当时最

先进的英特尔 8086 微处理器编写 BASIC 语言程序，以完美的声誉走向市场。8086 是英特尔公司研制的一种 16 位微处理器。对微软有重要意义的是，英特尔这次推出的 8086，不再是等着人家前来为它开发相应程序，而是迫不及待地指定微软为其开发。这意味着，最先进的芯片制造商选中了微软担任软件行业先驱者的角色，微软公司同时也站在了占领市场最优越的位置上。

当初，盖茨激动不已地吹出大话：“我们会在三个星期内完成 8086 的 BASIC 语言程序新版本的开发。”然而，这项工作整整用了半年时间。微软又取得了重大成功。到 1979 年底，微软的年营业额已达到 250 万美元。

## 与巨人联手发起挑战

1980年，对微软而言是个值得纪念的年份。这年6月，盖茨在哈佛大学同学帕默尔进入了微软任总裁特别助理。帕默尔具有天生的经商才能和组织才能。有人说，听帕默尔讲话象是在聆听上帝的福音。帕默尔的加入，把盖茨和艾伦从经销琐事中解放出来，这位曾攻读过斯坦福大学商业管理硕士学位的高材生很快便让刚刚迁回西雅图的微软公司各项事务系统化起来，走上了有条不紊的运作经营之路。正因为帕默尔的到来，微软开始了一个新的转折，为了留住这个难得的人才，盖茨让帕默尔拥有了微软5%的股权。

1980年7月的一天，比尔·盖茨接到一个神秘的电话，对方声称是国际商机公司的代表，让盖茨尽快安排一次会晤。盖茨漫不经心地问：“时间定在下星期怎样？”对方回答：“两小时后，我们的人将乘飞机到你们公司，明天就谈。”

盖茨感到这事非同小可，一家年营业额超过280亿美元的巨型企业，居然愿意与微软——这个年营业额不过250万美元的小公司商谈业务，而且对方又是那样急迫，这是盖茨始料不及的。

国际商机公司由于其著名的蓝色标志，公司职员也一律穿着蓝色西装，加上其30年间非凡的成功，常常被人恰如其分地称作“蓝色巨人”。特别是其公司的英文缩写IBM已成为世界计算机行业的重要标志。IBM更成了计算机的代名词。IBM一向以严谨、保守、稳健著称世界。在微电脑市场群雄逐鹿、如火如荼的年代里，IBM一直远离烽火之外，而固守其巨型计算机生产的高地。然而，“将计算机还给人民”的微电脑浪潮已是势不可挡。从车库里诞生的苹果牌计算机正在领导着一场计算机的群众运动。这强烈地威胁着在计算机行业想要独揽一切的IBM。

“为什么我们不能拥有世界上最好的微电脑呢？”IBM总裁约翰·欧佩在一次高层会议上这样发问。他认为研制个人电脑的时代已经到来了，如果IBM仍象以往一样沿袭过去的组织结构和企业文化，只研制大型电脑，而不把目光转向有广阔的市场前景的个人电脑研制开发，就有被时代所无情淘汰的危险。最后他决定打破IBM公司的传统框架，另外成立一个部门全权负责个人电脑的生产，程序开发和销售，这个部门有选择除IBM以外的任何软件、硬件或销售商合作。

IBM确定了进军微电脑中场的方案，并把这个方案密定为“跳棋计划”。“跳棋计划”的总指挥部设在佛罗里达州的伯卡拉顿，领导人名叫杰克·山姆，他组建了由13名IBM精英组成的“跳棋计划委员会”，经过多方论证，最后，莫特公司 and 微软公司成了IBM“跳棋计划”合作的候选人。其实，那个给盖茨打电话的正是山姆本人。

“蓝色巨人”能用微软软件，正是盖茨所朝思暮想的，没想到，这巨大的机会竟然自动找上门来，盖茨为此激动万分。第二天，盖茨、艾伦和帕默尔心情特别紧张，为了表示对穿白衬衣、蓝外套的IBM客人的尊重，他们一改往日穿圆领衫、牛仔裤的不修边副的打扮，而郑重其事地换上笔挺的西装。IBM来微软商谈的是山姆和詹姆斯，山姆一开始就拿出一份文件要双方先无条件地共同签署，可文件没有涉及双方利益问题，只是单方面提出了一个极为苛刻的要求：微软公司不得在任何情况下泄露双方会谈的任何内容，微软不准在将来任何情况下向IBM公司提出任何法律诉讼。盖茨这才从中感到了

某种特殊气味，很清楚，这可是一笔他们从来没见过的大买卖，如果 IBM 只购买他们的软件，是不会拟出这样神秘而重要的协议的，好戏肯定还在后头！

盖茨、艾伦和帕默尔不容任何思考和犹豫，很快就和山姆及詹姆斯签署了这份秘密协议。

事后，盖茨兴奋他说：“伙计们，机会终于来了，虽然我现在还不太清楚，但瞧着吧！”同样，事后的山姆和詹姆斯也十分兴奋。他们通过交谈认为，盖茨虽然年轻，但却是个出色的人物，他拥有对软件难以置信的丰富知识，有微软的合作，“跳棋计划”就有成功的希望。他们马上起草了一份给 IBM 总部的报告，推荐盖茨及微软作为合作伙伴。随后一个月内，“跳棋计划”委员会如期搞出了 IBM“苹果机”样本，就是后来驰名世界的 IBMPC 机。同时，总部批准了山姆他们的建议书。8 月下旬的一天，山姆打电话约盖茨进行第二次会谈，并提出 IBM 一行 5 人，其中有一名律师，希望微软也有律师参加。

这次会谈在西雅图举行，当盖茨一行走进会场入座之后，IBM 代表又是首先拿出一份协议要微软公司参与会谈的所有人先签，内容和上次会谈一样。盖茨他们在不知对方真实意图的情况下，乖乖地顺从了对方，他们只是从直觉上认定：IBM 会给他们带来巨大的利益。

“这次会谈是 IBM 公司有史以来所作的非同寻常的事情。”山姆开口的第一句话就让盖茨他们惊呆了。接着，山姆向他们详细地介绍了 IBM 的“跳棋计划”，并进一步解释说：“IBM 要打一场闪电战，迅速使自己的产品占领市场，而要达到此目的，唯有采取非常手段。”

盖茨明白了山姆的意图后，详细地看了看 IBM 的设计图，便开始发表自己的见解。他认为，作为“蓝色巨人”研制的 IBMPC 机不能只停留在 8 位计算机的水平上，虽然 8 位的个人电脑是当时的市场主流，但 8 位数字的微处理器内存容量只有 64 千字节，显然限制了程序设计的天地。他自信地对山姆说：“8 位数字的个人电脑的用户增长极限即将到来。我和艾伦都深信不疑地认为，不久的将来，16 位数字的个人电脑会成为市场主流，8086 芯片所分配的内存容量可以达到 1 兆字节。

如果 IBM 公司采用 8086 及其现成的程序开发技术，一定会掀起世界性的个人电脑热潮，促使这个市场的提前到来。”

山姆一边听着盖茨的分析，一边微微点着头，他深深地佩服这个年轻人的远见卓识。突然，一个更大胆的想法从山姆的大脑里涌现出来。他不仅要与微软合作开发 IBMPC 机程序软件，而且还要与微软合作开发一种全新的操作系统。在随后不久的又一次谈判中，山姆明确表示，IBM 要购买微软的操作系统用于 IBMPC 机，同时还购买其他几种高级语言程序：BA-SIC、COBOL、FORTRAN，他们都要。

这回该是盖茨犯难了。与 IBM 合作，盖茨和艾伦都主张立足于语言程序设计，“他们可以得到我们生产的所有东西”。

但为 IBM 开发操作系统软件的风险又太大，因为 IBM 制定了严格的交货期限，万一在期限内交不出货来，在经济上和声誉上，微软都将蒙受巨大损失。而此时的微软正处上升期，绝不能遭受重大失败。当时，微软的日本分公司负责人西和彦力排众议，极力主张与 IBM 全面合作，他慷慨激昂，高声陈述了自己的主张。在他的气势强压下，盖茨和艾伦不可能再提出清晰的分析，最终和西和彦达成了共识。

盖茨终于下决心开发操作系统了,这意味着微软向计算机软件行业的“霸主”地位开始迈进了。

有了确定的目标,下一步就是如何实现它。首先,微软公司只花了 2.5 万美元的低廉代价就成功地买到了西雅图计算机制造公司的 Q-DOS 操作软件系统。接着,盖茨和帕默尔及另一位微软公司的技术人员匆匆忙忙赶往 IBM “跳棋计划”委员会提交可行性研究报告。IBM 公司组织这次会谈的不是山姆。

而是新上任的“跳棋计划”委员会负责人、IBM 公司副总裁非利普·艾斯里奇。在一整天的会谈中,盖茨回答对方几十个问题,微软公司三个代表面对 IBM 公司 14 名专家的咄咄逼人的质询,显得从容不迫、严谨而又自信。这让第一次与盖茨打交道的艾斯里奇感万分惊异和欣喜。

微软公司与 IBM 公司终于在 1980 年 12 月签订了全面合作的合同。签完合同后,盖茨说:“这对我们来说,真是千载难逢的大好机遇。”

这年年底,又传来了好消息:1980 年微软公司营业额达到 600 多万美元。但盖茨没有被这个成绩所激动,他现在最关心的是与 IBM 的合同能否按期完成。12 月 6 日所签的合同,其操作系统的第一版软件必须在 1981 年 3 月完成,只读内存中的 BASIC 语言程序限期 96 天完成,“FORTRAN”程序限期 257 天完成。微软的工作进入了前所未有的空前紧张状态。研究开发工作是在高度机密的状态中进行的。这期间,盖茨通常是把自己关在工作室中,几乎足不出户。

盖茨除了担心 IBM 公司改变“跳棋计划”外,还特别忧心于一个法律问题。因艾伦从西雅图计算机制造公司购得的 Q-DOS 操作系统,实质上仅取得了使用权,西雅图计算机制造公司还可能将此系统转让给其他客户。看来,只有独占其操作系统的标准才能获得更高的商业利益。为得到其整个操作系统的专利权,艾伦又亲自出马和西雅图计算机制造公司老板布洛克谈判,后来,盖茨又让帕默尔也加入了谈判。帕默尔在谈判中首先为这项买卖出价 5 万美元,这是当初购买 Q-DOS 使用权的两倍。帕默尔在谈判中许诺,西雅图计算机制造公司不仅可以继续使用现有的 DOS,更可免费运用 DOS 的升级版本。这样,布洛克将在一无所失的前提下净得 5 万美元。在这种看似十分诱人的条件下,布洛克同意了。

当然,布洛克是不会领会到整个事件的核心所在的。而盖茨早已看到了这种为 IBMPC 机所使用并推广的操作系统变成行业标准的可能性,这将意味着 MS-DOS 不仅是 IBMPC 机的操作系统,它将成为世界计算机业通用的操作系统,由此可以建立起整个电脑行业的技术标准。盖茨他必须成为这个标准的主人,而只有拥有 DOS 的所有权,这种美好前景才会有意义。最后,在艾伦的催促下,双方终于在 1981 年 7 月 26 日签定了这份合同。

微软公司终于有了属于自己的操作系统,这为后来微软的辉煌迈出十分关键的一步。盖茨为此欣喜若狂。他在西雅图一家大餐厅安排了一场特大庆功宴,和公司全体员工一起痛痛快快地庆贺了一番。

1981 年 8 月 12 日,IBM 公司郑重地向全世界宣布 80 年代世界电脑界最大的一项新闻:第一代个人电脑 IBMPC 机正式问世了。这是以 IBMPC 机为主体,采用 16 位微处理器的兼容性个人电脑。

IBMPC 机的问世,一时间成了各家传媒争相报道的热点。《华尔街日报》认为:“IBM 公司全力以赴占领个人电脑市场,专家们预测,这‘蓝色巨人’

可以在二年内就可以取得世界市场的霸主地位。”

在推出 IBMPC 个人电脑的同时，IBM 公司接受了微软公司开发的 MS-DOS1.0 版，将这个由 4000 行汇编语言写成的，占用 12KB 内存的软件作为 IBMPC 个人电脑的操作系统。不久，MS-DOS 在市场上如天女散花，铺天盖地而来。微软在用户心目中正式成为 IBMPC 个人电脑软件方面的供应商。从 MS-DOS 到 BASIC、FORTRAN 等，微软开发了越来越多的各类应用程序来满足 IBMPC 个人电脑的需求，由于 IBMPC 个人电脑的销量日增，MS-DOS 便成为开发的标准和基础。这是决定性的一步，从而使比尔·盖茨成了最大的赢家。

成功了，这时的盖茨年仅 26 岁，但他已成了这个行业举足轻重的人物，整个世界电脑行业慢慢地被他所感染。1981 年，微软公司的收入已增加到 1600 多万美元。

## 信息革命的骄子

1982年，DOS几乎统治了美国IBMPC市场，即将形成PC衍生物的第一步也在悄悄涌入市场。这时，盖茨和艾伦又把目光盯在了欧洲刚刚兴起的个人电脑市场，希望再建新功。然而，意想不到的事情发生了。正当艾伦与几个微软员工在法国巴黎进行一次商业旅行和巴黎市场调查时，突然感到发烧得厉害，脖子上长了一个小肿块，他急忙返回美国，经西雅图的医生几次诊断的结果表明，艾伦有了某种癌变。医生建议，为保命起见，应立即进行化疗和放射性治疗。在治疗期间，艾伦显得对享受人生更感兴趣。于是他决定离开微软。盖茨对艾伦的离去十分难过但又难以拒绝，因为只要回到微软，这里除了工作就是工作，一天到晚，每个人都得玩命地干。这样，艾伦离开了微软公司，但他仍是微软的董事，拥有微软的9.6%的股份。如今的艾伦拥有近70亿美元的资金，这些无法想象的巨额财富虽然不能为他买到长命百岁的幸福，但足以让他得以“好好生活一下”了。

1982年，联邦政府司法部撤销了束缚IBM公司13年之久的反垄断法案诉讼，IBM如释重负，马上建立了一座自动化工厂，大量生产IBMPC机，由于价格急剧下降，其销售量直线上涨，以每月生产3万台的速度供应市场仍供不应求。IBMPC机的发展，带动了MS-DOS的迅速发展，在MS-DOS取得稳固地位后，年轻的盖茨又要向新的目标冲刺了。他的第一个目标，瞄准了当时称雄市场、不可一世的“维赛计算”软件，一种称为ViSiCalc的电子表格软件。1982年，“维赛计算”的销售量达到50万套之巨，曾是个人电脑历史上第一个最畅销的应用软件。

商场如同战场，这就是盖茨决心进军“电子表格”时所面对的商场态度，凶多吉少，前途未卜。微软公司若不能在技术上超过“维赛计算”，绝对不会有成功的把握。开发一流的软件需要一流的科技人才。于是，比尔·盖茨把目光重新投向美国西南部，定位在加利福尼亚州的硅谷，他要在那里搜寻人才。

在密布了3500多家高新技术产业的硅谷里，可谓人才济济、藏龙卧虎。然而，最令比尔·盖茨眼馋的还是施乐公司在帕洛阿托的研究中心。70年代初，施乐提供了极其优厚的实验条件，吸引了100多名科学博士和电脑专家来到该公司西海岸的实验室里。他们所拥有的最宝贵的财富就是一批世界上最优秀的软件天才。遗憾的是，施乐公司没能竭力将这批人才留住，而80年代个人电脑业界最重要的人物，大多出自施乐公司这所“黄埔军校”。以微软的实力和当时比尔·盖茨的名声，要想从全美第一流的研究中心“挖”走任何一位恐怕都不可能。哪知天从人愿，刚好有一位名叫查理·西蒙的施乐公司博士，竟自动找上了门来，使得比尔·盖茨喜上眉梢。西蒙早年就读斯坦福大学，1972年起在施乐任职。正当盖茨准备为电子表格软件寻找一位理想的主持人时，西蒙驱车前往。他和盖茨一见如故，仅仅交谈了5分钟，就毅然用出“跳槽”的决定。“看到比尔，我就知道千载难逢的良机来了。”西蒙后来这样回忆说。

1982年2月6日。西蒙转到微软公司担任应用软件开发处处长。西蒙走马上任，承担了微软第一个应用软件主持人的重任。盖茨把这个构想中的电子表格命名为“多元计划”，这个计划的目标就是战胜“维赛计算”。微软的电子表格必须具有多窗口操作和多重工作表格功能的多重用途。用现在的

眼光来看，西蒙对“多元计划”的最突出贡献就是首创了“菜单”，为用户创造了一个简单方便的操作环境，同时也为后来诸多软件提供了一种设计典范。“多元计划”的另一特色是汇总计算，可以将几个个别表格的计算汇总，例如把一年12个月的表格一次性归入年度计算之中。

1982年8月，“多元计划”第一次出现在苹果I型电脑上，而IBM正式销售这套软件已拖到了10月份。但万万料想不到的是，同年11月间，风云突变，一个消息传来说，有一种更新的电子表格抢了“多元计划”的风头，更受消费者欢迎。西蒙慌忙跑去会场观看，两下一对比，顿时颓废地摇头叹气说：“完了！这下麻烦大了！”他参观回来后对盖茨说：“多元计划”可以说是大势已去，它与那套软件简直不能同日而语。”

这新软件名叫“莲花1—2—3”，是由莲花软件公司推出的一种全新的电子表格软件。“莲花1—2—3”中，1是电子表格，2是数据库，3是商业绘图。它能把商业数据用数据库的形式加以管理，制成的电子表格又可用条形图、拼图的办法直观显示输出，它开创了套装软件之先河。该软件上市，几天之内就接到超过百万美元的订单，3个月内就击败了“维赛计算”，“多元计划”尚未立足，就要被迫退场了。这不能不是一场快速的闪电战。

虽然微软在电子表格上开发失败了，但其MS-DOS在1982年大显身手，风头占尽，特别是其推出的MS-DOS1.1版本，确立了微软操作系统的霸主地位，商业利润成倍增长，今年年底，微软公司的年收入已增至3400万美元，雇员超过了20人。但是，不单单只有微软公司有这样显著的成就，其他的主要计算机公司同样战绩辉煌，整个电脑产业就象一匹脱缰的野马，势不可挡。

信息革命终于来临。信息浪潮的迅猛高涨，加剧了电脑产业的激烈竞争。1982年才成立的莲花公司，1983年就被IBM所青睐。于是，IBM公司确立了“莲花1—2—3”在IBMPC个人电脑上正统电子表格软件的地位。于是，“莲花1—2—3”风行美国。1983年4月，“莲花1—2—3”登上畅销软件的榜首，到了6月，卖出6万套。莲花股票公开上市，随着股价大幅上涨，莲花公司老板、33岁的波卡拥有的资金很快达到5000万美元，这立即成了1983年度世界电脑软件工业的十大新闻，而莲花公司也登上了全美第一大软件公司的宝座。盖茨深受触动，看来，软件领域藏龙卧虎，稍一松懈便会落伍的现实使他从此更加警惕。

值得庆幸的是，无意插柳柳成荫，“多元计划”虽然在美国本土失利，但却成功地在欧洲开辟了“第二战场”，成为英国、法国和德国的最畅销的软件。尽管如此，年轻气盛的盖茨也实在咽不下这口气。他发誓要报这“一箭之仇”，他绝不放弃应用软件市场这块宝地，于是，他把目光转向了文字处理软件。首战受挫的西蒙仍然坐镇中军，执掌设计软件的“帅印”。没过多久，就开发出了以“微软文字”命名的文字处理软件，各方面功能都优于当时风行美国的“文字之星”，并可与其兼容。

1983年的康迪斯电脑大展，3月份在亚特兰大隆重开幕。成千上万的观众的确被“微软文字”的新功能所倾倒：他们第一次让人在“鼠标器”前感到魔幻般的惊奇；他们第一次能在屏幕上看到能显示各种变化多端的字体；他们第一次可以驱动激光打印机来打印文章……诸多的“第一次”使“微软文字”就象一颗爆发了的超新星，把“文字之星”湮灭在它耀眼的光芒的背后。

为了造成强烈的轰动效应，盖茨又为“微软文字”的上市策划史无前例

的销售计划，盖茨将其比作“集团轰炸”。他付出 35 万美元的巨额代价，买下了著名的《个人计算机世界》正在着手编辑的介绍畅销软件专集及随该杂志赠阅的 45 万张盘片试用版的录制权。所谓“试用版”，是它具备“微软文字”正式版的全部功能，唯独不能采用它来打印文章。这种宣传方法，后来被各大公司竞相效仿，成了新软件上中的一种约定俗成的促销手段。万事俱备后，《个人计算机世界》一声令下，杂志专辑飞向四面八方，“微软文字”顿时插上翅膀，从西雅图开始，一直“炸”遍了美利坚。但“轰炸”的结果却差强人意，焦急的比尔·盖茨没有等到捷报的传来。各地销售人员反馈回来的消息令人不安：一批又一批的大学生们，正在挨家挨户推销一种新的文字处理软件，上门服务加示范表演，这种“游击战术”的确更胜一筹。确切的“情报”送达微软总部，这个新的文字处理软件叫“完美文字”，是创建于 1974 年的“完美文字软件公司”开发出来的新产品。“完美文字”公司除了它的完美文字外，还有它完美的服务，因为宣传经费缺乏，他们就利用大学生主动上门推销服务。精诚所至，金石为开。这种近似于原始的商业方式，在高新技术产业里同样获得了沉甸甸的收获，甚至比大作广告的影响力更大。当微软还在进行广告“轰炸”的时候，“完美文字”已经不动声色地打进了畅销软件排行榜前 20 名，已逼近了“莲花 1—2—3”的名次。果然，在后来的一次美国中场文字处理软件系统销售统计调查中表明：“完美文字”已占 31% 的市场，雄居榜首，“文字之星”还占有 16% 的领地，而花费巨额人力财力的“微软文字”只获得 11% 的市场份额及排名第 5 的“业绩”。二次出击，无功而返。盖茨毅然回头，准备再重新与“莲花 1—2—3”决战。

从不论资排辈的微软，将机会给予了克隆德。由此，克隆德得以脱颖而出。盖茨不隐瞒这次设计开发的真实意图，从最后为它确定的名字“超越”中，谁都能嗅出挑战的气息。可是，更为严峻的挑战到来了。1984 年元旦，计算机史上一个影响更为深远的个人电脑诞生了：苹果公司推出了以其独有的图形“窗口”为用户界面的个人电脑，乔尔斯将其命名为“麦金塔”。盖茨得知消息后，当机立断，立即决定放弃 IBMPC 个人电脑“超越”软件的什发，转向为苹果公司“麦金塔”开发同样的软件。最让盖茨担心的是，依然在 IBMPC 个人电脑电子表格软件中稳坐头把交椅的莲花公司，也正在积极为“麦金塔”电脑开发电子表格软件，并将其命名为“爵士乐”。微软探知“爵士乐”的情报后，决心加快“超越”的步伐，抢在“爵士乐”奏起前吹响“超越”的号角。

1985 年 5 月，比尔·盖茨一行，千里迢迢来到纽约中央公园附近的一家宾馆，“超越”的新闻发布会就要在这里隆重举行。5 月 2 日，发布会如期开幕，所幸的是，“超越”一直稳定运行到最后。苹果公司总裁乔布斯亲临讲话以示对微软“超越”的支持。第二天，美国各大新闻媒介纷纷给予报道，一家权威报纸预测说：“‘超越’将给微软赚进以吨为单位计算的美元。

在这场“争霸战”中，盖茨终于成了胜利者。他挥起“超越”的宝剑，以迅雷不及掩耳之势，第一次击败了“莲花教主”。莲花公司在大惊失色之后，后悔不迭。因为，“爵士乐”仅比“超越”慢了三个星期，顿时发现便恍若隔世。到 1987 年初，市场报告表明：“超越”以 89% 比 6% 的悬殊比分，远远地把“爵士乐”甩在了后头。

## “视窗”风暴

早在 MS—DOS 搭载 IBMPC 个人电脑成功后的 1981 年 9 月，比尔·盖茨就得知加州硅谷的施乐公司 PARC 研究中心有一项新科技——“图形用户界面”，并由此设计出了一种有窗口、图标和鼠标器的新型电脑：Star 计算机。

于是，一个更宏伟的计划，就开始在微软的运筹帷幄之中。比尔·盖茨当时曾设想在 MS—DOS 应用软件之间增加一个个人电脑的“界面管理者”，如果能树立界面标准，就会有更多的软件开发商为微软的图形环境编写应用程序，也可以说服个人计算机制造厂商在其出厂机型中摺附“界面管理”软件。倘能如此，软件商战中的有利地位就非微软莫属。于是，1982 年，微软集中了 20 多名精兵强将开始了“界面管理者”项目设计。1983 年 10 月，微软公司负责公共关系事务的副总裁汉斯建议：将“界面管理者”更名为“窗口”，这便是日后风靡全球、大名鼎鼎的“视窗”（Windows）的由来。领导微软公司程序设计师开发“视窗”软件的，是原施乐公司 DARC 研究中心的一位精英，西蒙昔日的朋友和同事麦克·乔治。在研究伊始，各项工作还算顺利。但是，到了 1983 年 12 月，研究工作便陷入了难以自拔的“泥潭”里。开发新一代“窗口”谈何容易，在当时，个人电脑的内存量只有 256K，而“视窗”所需内存远远不止这个数。更何况，个人电脑里的 8088 微处理的速度实在太慢，用常规方法显示图形，会让人感到速度慢得难以容忍。此外，这套软件内容之多，涉及范围之广，复杂程度之高，都是前所未有的。一年、二年、三年……研究仍没有结果。

正当“视窗”研究处于进退维谷之际，微软公司刚刚聘任不久的新总裁塞利发挥了他高超的组织作用。塞利这年 45 岁，原在坦迪公司任副总裁，盖茨“挖”他过来出任总裁重任，目的就是要使自己免去繁杂的行政事务，而专心致志地投入研究工作之中去。塞利不负重托，经过几天的认真调查，便找到了问题的症结。“视窗”研究之所以迟缓，除了技术难关外，更主要的还在于组织和管理上的混乱。塞利快刀斩乱麻，将微软的研究机构彻底打乱，然后再重新划分为几个部门，交由帕默尔等人掌管，各司其职。让盖茨抽出时间，集中业务研究软件的总体框架和发展方向，塞利还大胆撤掉了“视窗”的产品经理，并把微软资深的程序高手康斯调进研制小组，具体负责图形用户界面的研究设计工作。康斯加入“视窗”开发行列中后，无疑大大增加了攻关队伍的实力。当指挥若定的塞利将这一切部署完毕的时候，盖茨也打消了自己原来急功近利的念头，索性把“视窗”交货的最后期限推迟到 1985 年 6 月。“视窗”攻关小组的人手也增加到 30 多人。

“视窗”的研制开发工作被列为微软公司头等重要的大事，每个程序设计师都进入了疯狂的工作状态。康斯回忆说：“那些日子，我们全体人员开足马力，不分昼夜地拼命，至今想来都害怕。”许多程序设计员将自己的睡袋也搬到实验室，有的人整整一两个月足不出户。事后，有人对开发这个“视窗”版的设计时间进行了一个粗略的统计，共耗费 12 万个程序工作小时，其难度可见一斑。

“视窗”软件的“窗口”最能显示微软的风格，它一改过去交叠的排列方式，仿佛把各种档案整整齐齐地排列于你的桌前，看上去井然有序。为显示“视窗”的强大功能，微软的程序设计师们仿照麦金塔电脑，编写了诸如写作和打印等应用程序，还给它增加了日历、计算机、名片管理等各种常见

工具。

1985年5月，盖茨终于能带着演示版“视窗”软件，出现在当年的康迪斯电脑大展上，向成千上万的观众表演同时用鼠标和键盘打开或关闭“窗口”的效果。同年11月21日，微软公司举行了盛大宴会，招待新闻界和软件经销商，向这项历时最长的软件设计工程告别，酒会会场布置得异常华丽堂皇，气氛非常热烈。最后，一辆手推车送来500套“视窗”软件赠给来宾们，把宴会欢乐的气氛推向高潮。

就在“超越”电子表格风行市场，“视窗”1.0开发成功之际，盖茨已开始着手制定公司一项史重大的决策——股票上市。1985年4月，在塞利的建议下，微软公司在华盛顿州的雷特蒙地区开始修建自己的现代办公大楼。

这一年，比尔·盖茨还不满30岁。

名副其实的一夜暴富的奇迹，第一次出现了。1986年3月13日上午8时35分，微软公司股票正式在纽约股票交易所上市。开盘价为25.17美元。第一次收盘时，共成交360万股，收盘价为29.25美元。刚刚上市便大获成功，整个美国震惊了。微软公司股票包销商当时激动不已地打电话告诉塞利：“我从来没见过这种场面，人们疯了。到这里的每一个人都买了微软的股票，而别的股票根本无人问津……”。

著名的《华尔街金融时报》报道：“成千上万的人涌进交易所，他们发疯一样争相将钞票塞进了微软的腰包中。”一周之内，微软公司的股票已狂涨至35.50美元，此时，盖茨的财富达到3.9亿美元，一年后，微软的股票价格直线上升至每股54.75美元，盖茨个人的财富增至10亿美元，成了令全世界所瞩目的人物，这年，他仅31岁。

1986年3月，在微软股票成功上市的同时，公司的现代办公大楼也在华盛顿雷特蒙落成，公司形象焕然一新。此时，盖茨又作出一个大胆的决定：彻底打破麦金塔电脑的圈子，全面杀向IBMPC个人电脑市场。这样，微软所遇到的头号劲敌便是“莲花1—2—3”，这个老对手。微软决定用“视窗版超越”与之一决雌雄。“视窗版超越”，可谓一颗威力无穷的“重磅炸弹”，盖茨对向美国软件霸主挑战怀着不可名状的激动与期盼。他磨拳擦掌，命令原班人马重新集结，扩充兵马，攻关小组一下增至50人，这一次，他亲自担任“三军主帅”。1986年底，测试版的视窗“超越”终于问世。微软立即向美国和欧洲一些公司提供了这种测试版，反应良好。1987年8月，各个公司的财政年度报告纷纷出笼，16日微软得知，自己已取代了莲花公司而一跃成为全球最大的软件公司时，不禁欣喜若狂、欢呼雀跃起来，要知道，这可是自1983年以来的一次重大超越啊。

1987年10月6日，“视窗超越”正式版横空出世，令世界软件界眼界大开，一致公认它达到了软件技术的最高专业水平，一家软件专业杂志声称，“超越”代表着人类计算机工具史上一个里程碑。盖茨亲自上场擂鼓助阵，为宣传视窗版“超越”，一下投进几百万美元的广告费，创造了公司自建立以来的最高纪录。1988年的市场反馈表明，“超越”取得的胜利又是空前的，已从“莲花1—2—3”手里夺回了12%的市场。1988年底，微软员工达到2800多人，年度营业额5.9亿美元。1989年底，微软员工超过3400人，年度营业额8.1亿美元。一个“微软帝国”真正在美利坚的土地上崛起了。

为了进一步完成“统一天下”的霸业，微软加快了“视窗”3.0版的开发，盖茨调集了25名优秀程序设计师，组成名为“胜三才”的开发班子，在

两年半的时光里潜心研究，终于开发成功了“视窗”3.0版。在1990年即将结束的时候，世界著名电脑杂志《pC世界》发表了热情洋溢的文章，文章指出：“当我们要为1990年编写年度报告的时候，5月22日应是一个值得纪念的日子。就在这一天，微软推出了视窗3.0，IBM个人电脑及其兼容机从此迈进了一个新的纪元。”不错，5月22日，为庆贺视窗3.0版推出，盖茨策划了一次全国性的“微软帝国”的大型庆典活动。那一天，美国纽约市戏剧中心披红挂绿、张灯结彩，6000多人欢聚一堂，庆典会热烈场面通过卫星转播，传到美国7个分会场。此外，伦敦、巴黎、马德里、东京、悉尼、墨西哥城……五大洲12个大都市也同时举行了盛大的产品发布会，在音乐的伴奏下，到处响彻着“微软帝国”君王比尔·盖茨的演讲声音：“视窗3.0将重新确立个人在个人电脑中的地位，它是比DOS还要好的DOS！”这一天是盖茨34岁以来最激动人心和最荣耀的一天、他精神焕发、神采奕奕。成功的时刻终于到来了。这一天，微软公司用于宣传和活动资金总计耗费了1000多万美元。微软公司投下如此巨大的代价所得到的回报更是巨大的。“视窗”3.0顿时成了世界上最畅销的软件，以每月10万套的速度向全球发售，1990年底创下了累计100万套的历史最高纪录，雄居世界软件排行榜榜首，在新版“视窗”3.2推出的1992年以前，3.0版的发售已超过了700万套的天文数字。这一年，微软员工发展到5200人，年度营业额超过10亿美元。

当全世界都为“视窗”3.0所震动时，微软股票再次生气冲天，盖茨正朝着福布斯富豪排行榜第一位的宝座边进。由于微软股票不断攀升，到1991年，微软的市场价值高达219亿美元，首次超过美国久负盛名的巨型企业——通用汽车公司。自1986年开始上市以来，微软股票已上涨了12倍，微软的员工几乎都成了超级富豪。微软是唯一一家造就了三个10亿美元级富豪的公司，这三人是盖茨、艾伦和帕默尔。1992年，微软有2000多名雇员魔术般地成为“百万富豪”。

“视窗”还在不断发展中。1994年，微软将“视窗”3.1版命名为“芝加哥”。1995年，将“视窗”新版NT命名为“开罗”。这两个版本名称寓意深远，表明“视窗”目光远大，道路漫长，要一个驿站一个驿站地走下去。这个“芝加哥”后来正式定名为“视窗95”，它是针对当时的电脑操作和复杂化而来的，有即插即用的功能，它使电脑操作更简单化、社会化。盖茨也正是用“视窗95”来实现他“将计算机还给人民”的愿望。这套被称为“世纪软件”的“视窗95”于1995年8月24日零时正式发行。为了“世纪软件”的宣传，微软公司拿出2亿美元为其做广告，这是人类有史以来最大的一次促销活动。

在美国历史上，从没有任何单一一件事，能够像“视窗95”上市那样引人注意。报纸、电台、电视台不断出现连篇累牍的报道。全世界有500多名记者应邀先后采访了微软总部，听盖茨大谈新软件将如何改变世界。在大众传媒中，到处都可以看到盖茨的图像，听到盖茨的声音。社论、评论、报道广为流传，每个人都兴奋地等待着“视窗95”的推出。结果，奇迹再次出现了！

在“视窗95”推出的当天，在美国就销出了30多万套，4天之内，全球销售突破100多万套，到1995年底，全球销售达到3000万套。这年，微软年度营业额高达270.4亿美元，盖茨的个人资产已达到134亿美元。

盖茨从无到有，从一文不名到富甲天下的创业历程，正好20年，也就是

说，这 20 年里，他平均每天净赚 180 多万美元。这种有如神助的奇迹，无论是人类有史以来，还是当今世界，都堪称绝无仅有。

如今，盖茨内心越来越矛盾，他为自己日益成为一名商人，而不是一名科学家而苦恼。他说：“开个公司，看到那么多人在人工智能领域有重大突破、干着前无古人的大事业的时候，而自己竟然无所作为，这真是件令人痛苦的事情。”

但是，再也没有比下面更好的例子来说明盖茨对科学的热爱了。他决定，用 3080 万美元购买了拍卖会上达·芬奇有关自然科学现象的原著。这是购买一份手稿的创纪录的数字。如果说，像达·芬奇一样，盖茨对科学和技术的影响将持续几代人的话，这种看法可能会有不同意见。但是，盖茨和微软的成功，已经孕育了千千万万具有“微软精神”的“盖茨”们，他们所掀动的信息科学革命，其影响无疑将是巨大而深远的。

134 亿美元，这是一笔与比尔·盖茨十分相称的财富，这是一笔“盖茨精神”的财富，更是一笔科学的财富。比尔·盖茨从一名大学退学生，在短短的 20 年就跻身于世界超级亿万富豪的行列，跻身于世界最著名的大企业家的行列，从太平洋西北部地区一个偏僻山庄的少年到有了世界级领导人才具有的在世界倍受敬仰的地位，这更是奇迹中的奇迹。当然，在他面前，不知将来还会遇到什么样的艰难险阻，其前程也不敢作乐观或悲观的预料。但有一点是可以肯定的：盖茨早已做好了准备，他将从容地面对人生。

## 世界石油大王 ——约翰·洛克菲勒

蜚声世界的美国亿万富豪洛克菲勒，是到目前为止享年最高的世界大富豪，1937年5月23日，他去世时已是98岁的高龄。他的一生充满了传奇色彩，他精明的商业头脑、过人的判断力、卓越的预见性、无情的竞争意识，以及出奇的吝啬和后来大批大批的捐赠，至今仍被人们所津津乐道……

## 青年冒险家

1855年秋，刚刚读完高中二年级的约翰·洛克菲勒决定中途辍学了。为了找到一份能够赚钱的职业，辍学后的他接着又读了3个月商业专科学校的短期职业培训，培训结束后，便在纽约市敲开一家一家公司门去找工作，一个多月下来，终于进入一家名叫休万——泰得的货运中介公司，分配给他的工作是会计助理员，这年他只有16岁。虽然他是位新职员，但他努力工作，处处显得有条不紊、沉稳老练，好象他天生就是一块经商的材料。他除了为公司财务记帐外，还特地为自己的私人收支准备了一本帐簿，封皮上写着“总帐A”，他把自己这个帐本看得比公司帐本更重要。例如，他每月的薪金虽然只有3.5美元，但当他在领到第一周的薪水后，便在他私人帐本的第一页支出栏记着：手套一双：2.5元（因为冬天寒冷，他决定先买一双手套），教会奉献：0.1元，救济贫困男子0.25元，救济贫困女子：0.5元。

每天都关在屋里和枯燥无聊的数字、帐目打交道，对一般人来说，未免乏味，但对于约翰来说却把它看成是学习怎样做生意的最好机会。他经常可以听到休万和泰得这两位公司经理交谈商量有关公司财务的问题，而这些都是公司的商业秘密。他办事严谨认真，例如，每当水电工人来公司收取水电费的时候，过去的惯例是清多少就付多少，而他却要把每一项——仔细检查清楚再付款。一次公司高价进口的大理石出现瑕疵，约翰便一家一家地去找运输公司索赔。老板休万对约翰的办事能力非常欣赏。于是把他的月薪加到25元，第二年又将他的年薪升至500元。没多久，泰得退休了，休万少了一个很好的合作伙伴，从此更加器重约翰。他除了搞好公司的会计工作外，还兼顾与船运公司和铁路公司的公关外交工作，成了休万最得力的助手。

约翰在工作中，十分重视收集分析商业信息，他在休万的公司里一共干了近4年时间，在第三年年初，他瞅准机会，自行决策，大胆地收购小麦和火腿。休万得知此事后，非常生气，便埋怨他说：“约翰，你是怎么搞的？怎么不经我同意就擅自做起了投机生意？我们公司主要以中介服务收取佣金，这粮食和食品生意可是万万做不来的。”

约翰听后便说：“休万先生，根据我对最近的新闻报道的认真分析和研究，英国马上就要发生大饥荒。我认为我们必须抓住这一有利时机大量收购小麦和火腿，然后集中运到纽约再出口英国，一定可以大赚一笔的。这样的生意不做，以后我们后悔都来不及了。休万对他的话半信半疑，但仍默许了他的作法，接着，约翰不止收购小麦和玉米，还大量地购进肉干、火腿、加工食品囤积起来。不久，果然不出约翰所料，英国真的发生了大饥荒，休万公司便把囤积的货物趁机向欧洲出口获得巨额利润。一时间，约翰成了他所工作的古亚地区人们议论的热点人物，纷纷称赞他的机敏和判断力。这笔大生意对约翰来说也是十分重要，在他以后的人生中所起的作用也非同寻常。因为这是他踏入商业成功的第一步，从此他也认识到了他自己的真正的价值所在。

没多久，约翰向休万提出加薪的请求：“董事长，请你把我的年薪调整到800元。”但休万却难于从命：“从来没有人拿过这么高的薪金，我不能开这个先例。”遭到拒绝的约翰早已料到会有此结果，他已决定自己出来闯天下了。这时的约翰·洛克菲勒只有19岁。

离开休万公司后，他和一个叫克拉克的青年合伙开办一个谷物和牧草经

纪公司。两个人商定开办此公司共需资本 4000 元，每人出 2000 元。可是当时约翰所有的积蓄加在一起只有 800 元。怎样凑齐这 2000 元呢？最后，他决定求助于他的父母。“爸爸，你不是答应我，等我到 21 岁时就分给我 1000 元的遗产吗？能否现在就给我？我现在急需这笔钱。”“可是，你离 21 岁还差一年半呢！”“早给晚给还不是一样吗？”“哈哈，那可不同，你想提前支取也成，但得扣除这一年半的贷款利息，年息算你 10 个点好了！”“爸爸，非常感谢您！”约翰听后高兴得手舞足蹈。

“慢着，我且问你，你办公司主要想做什么买卖？和什么地方做？”“主要是当谷物、粮草、肉食品经纪商，我们把这些东西卖到欧洲一定能赚大钱的！”“什么？欧洲？你的意思是说要把谷物、肉品卖到英国、法国和德国去？”父亲闻听此言大为惊异。“是的，爸爸，是要运到欧洲去。”约翰平静地回答道。父亲呆住了，他不相信这个 19 岁的毛小子能有这么大气魄和信心。

公司开业不久便遇上了麻烦。这年美国中西部地区的农业遭受了严重的霜害，农作物几乎颗粒无收，于是农民们便要求用来年的谷物作抵押要他们支付定金。一听说要先支付定金，约翰的合作伙伴克拉克吓得面如土色，别看克拉克已 30 岁了，平时爱吹牛皮、爱摆架子，其实却是个外强中干的无能之辈。公司是个刚刚成立的小公司，仅仅只有区区 4000 元资本，怎么能付得起定金呢，克拉克一听便象泄了气的皮球没有丝毫的办法可想了，而一些同业的经纪商们也因此而纷纷倒闭破产。面对困难约翰沉住气，他冷静分析后，便去找他在教会认识的朋友——一家银行的总裁罕地请求贷款。当他从银行将 2000 元的贷款拿回后，他的合作伙伴，一贯以“国际人士”自居的克拉克嚣张气焰一下熄灭了，他俩在公司里的地位也一下换了个位子。经过不懈努力和苦心经营，他们公司第一年的营业额便达到 45 万元，除了偿还货款外，获得纯利润 4000 元。这个数字在当时（1860 年）可谓是一笔不小数目的“巨款”了。

约翰高中时的女友罗拉的父亲是州议员，通过他，约翰能知道全国发生的大小事情。一天议员对约翰说：“南北战争马上就要爆发了，年轻人要想有出息，你最好也去参加战争。”而约翰才不想去打仗呢。他关心的是怎样去赚钱，能不能归还银行的第二笔贷款。与其关心要流血的战争，不如多研究研究美国的经济问题。他忍不住请教议员说：“战争一旦爆发，南方的大地主和北方的工业家，哪方会更赚钱？”对于突兀的问话，做为政治家的议员一时语塞，哭笑不得。这位未来的岳父心里暗骂道：“这小子居然连国家大事都不关心，我能将女儿嫁给这样的人吗？”

回到公司，约翰对克拉克说：“南北战争就要爆发了。”“哦，打起来又会怎么样？”克拉克很迷惑。“怎么样？我们必须马上向银行借更多的钱，我们要大量购进谷类、种子、食盐和火腿。”约翰胸有成竹他说。克拉克闻听跳了起来：“你疯了，现在美国经济这样糟糕，你这样干，不赔个家破人亡才怪呢！”

经过一番全面的分析论证，克拉克终于被约翰说服了。但他仍对银行贷款缺乏信心。“瞧我的吧，我一定能借来给你看的，只要能借到钱，我们是多多益善。南方的棉花，宾夕法尼亚的煤炭，密西根的铁矿石……我们能买到的都要买。”“可是，向银行贷款可要付息的。”克拉克仍顾虑重重。约翰开导说：“付了息我们仍有剩余，这就叫生息赚钱。我们明年的利润目标

是 3 倍。”

没多久，议员所预料的南北战争终于爆发了。由于约翰执行在战前贱价购进，战时和战后高价售出的经营策略，加上当时欧洲正发生大规模的寒灾，农副产品价格上涨了好几倍，从而使得约翰·洛克菲勒大发战争横财。仅仅在第二年，他们的纯利润总额就达到 17000 元，不是当初约定的 3 倍，而是 4 倍。约翰和克拉克也一举成了腰缠万贯的大商人。

## 涉足石油界

顶着炎炎烈日，顺着宾夕法尼亚州蜿蜒崎岖的山路，一个孤独的青年牵着马，肩挎来福枪，带着背包与毛毯艰难地行进着。他就是年仅 21 岁的约翰·洛克菲勒。此行是他前往宾州的石油产地考察石油的生产情况和销售行情。当时，宾州的石油业刚刚起步一年多，石油的用途也不多，人们只把它当做照明用油和机器润滑油。但洛克菲勒凭直觉意识到，石油这个新玩意一定有不可估量的开发前景，他决定投身到这一新兴产业中去。他多次去油田实地考察，密切注视看石油行情的涨落，南北战争爆发后，洛克菲勒暂时放下了对石油的关注，下大力量向欧洲贩卖着美国中西部食品。洛克菲勒同他人一起经营贩卖北军所急需的食盐，他也因贩盐而大发横财，成为美国南北战争时期显赫一时的风云人物。

石油行情继续暴跌，由每加仑 0.22 元的最低价跌至 0.13 元。最后跌到每加仑 10 分钱都不到，简直和水一样贱。而开发油田的所有公司为阻止石油的疯狂下跌以挽回经济损失，相约把每桶油售价定为不得低于 4 美元，可这样一来就没有购买者了，造成了大量的滞销。一桶油只卖价 0.35 元，而运费都要 3 美元，运输问题也成了石油滞销的症结所在。洛克菲勒通过关系。了解到油田为解决运输问题正计划修筑铁路。他觉得对于自己来说，一个千载难逢的投资机会终于来到了，机不可失。他马上找克拉克商量：“我们赚的钱太多了，拿它来投资石油业好吗？”克拉克一听又火了：“原油跌价这样狠，使多少人倾家荡产，你在这个时候偏偏想下水，你疯了？”尽管洛克菲勒苦口婆心，克拉克仍然无动于衷。

在洛克菲勒决心投资石油业的重大人生转变过程中，有两人起了关键性的作用，一个是英国化学家安德鲁斯，一个是自己的妻子罗拉。洛克菲勒在南北战争结束前的 1864 年 9 月和罗拉——这个州议员的女儿结婚，因为岳父的原因，使得克利夫兰财界对洛克菲勒刮目相看，大大提高了他的社会声望和地位。安德鲁斯是从英国移民来美的化学家，和克拉克同是英国威尔士同乡，他曾在大不列颠帝国大学做过油母岩研究，现在他决心要从宾州的石油宝库中搞出精炼油来。这位在美国最早从事石油精炼实验的先驱充满了必胜的信心，他找到了同乡克拉克说服他出资金资助实验。但克拉克仍不为所动。后来他便通过克拉克的两个弟弟和洛克菲勒联系。洛克菲勒立即答应投资 4000 美元成立新公司，但他本人在名义上没加入新公司，因为他的目标是独家包揽石油的精炼和销售过程，他为自己早就看好的石油工业做了多方面的准备工作。没多久，以安德鲁斯——克拉克命名的公司所属石油精炼厂成立了，该厂坐落在克利夫兰市西南 2 公里处的一条河流的堤岸下方，厂子毗邻伊利湖，不仅水路十分方便，而且还能利用铁路运输。新公司所有权表面上归毫无贡献的克拉克掌握，洛克菲勒则担任公司的会计和推销工作，克拉克主管原油采购。可是在后来的合作过程中，克拉克经常和洛克菲勒发生矛盾，于是洛克菲勒决心想在工程师安德鲁斯之外，再寻找一个事业上的合作伙伴。

当时有位叫弗拉格立的青年主动找上门来，这位也是靠贩盐发家的年青人过去便和洛克菲勒有深厚的友谊，两人一接触可谓一拍即合。一天洛克菲勒和弗拉格立一同在皎洁的月光下散步。弗拉格立说，“约翰，听说你的石油开发生意不错，能否允许我也加入你们的行列？”洛克菲勒沉思了一会说：

“我想，你可以给我们制作石油木桶。”弗拉格立一听非常兴奋，胸脯一拍：“你放心，全包在我身上了。”

于是，由弗拉格立公司承包制作的木桶源源不断地交到洛克菲勒的手中，这种木桶价格适中质量又好，克服了运输途中漏油的毛病，木桶的外面刷着蓝色油漆，成了后来的世界石油交易的特有徽记。这是洛克菲勒同弗拉格立在石油业上的第一次成功的合作。

洛克菲勒后来终于和克拉克闹翻了。克拉克向洛克菲勒扔出一封绝交信，三位公司领导人最终决定将公司拍卖掉。这时的安德鲁斯工程师已经是洛克菲勒的亲信了，3比2，所以克拉克从拍卖一开始就陷入被动。

“500元！”“800元！”“1000元！”……拍卖价一直升到50000元，70000元，双方各不相让，志在必得的洛克菲勒为了不计价码抬得过高，始终面不改色。

“72000元！”克拉克脸色苍白地喊出了最后的价钱。但洛克菲勒是绝不允许自己失败的：“72500元！”他轻轻地报出了这个天价……克拉克无力地瘫痪坐在座位上。洛克菲勒后来在回忆这个有重大意义的时刻时说：“这是我平生所作的最大决定。”

克拉克退出后，公司改名为洛克菲勒——安德鲁斯公司。洛克菲勒也趁机扩大他的炼油设备，使日产量增至500桶（79000公升）。在克刊夫兰地区小炼油厂有50多家，但只有洛克菲勒的公司规模最大，他们仅雇用37人，1865年的销售总额却高达120万元之巨。这一年洛克菲勒只有26岁，成了全美著名商人。

## 走向垄断

洛克菲勒决定先占领纽约——这个欧美商业的制高点，然后再进军欧洲。他找来自己的弟弟威廉·洛克菲勒说：“威廉，你必须该去一趟纽约了！”洛克菲勒语气坚定。“去纽约干什么？”威廉迷惑地问。“我想在纽约再开一家‘洛克菲勒公司’，目的是开拓我们的石油出口业务。我已经分析预测过了，现在，欧洲的石油需求量不断上升，我们必须尽快打开欧洲市场，首要任务就是使明年的出口量增加70%。”洛克菲勒就象一名指挥若定的将军在下达作战任务。

“然后呢？”威廉磨拳擦掌，跃跃欲试。

“再就是银行这头，克利夫兰这地方的银行利息太高，而华尔街银行的利息就非常低，你去纽约后，一定要和他们搞好关系。我们要想扩张，要把生意作到欧洲、作到世界去，就需要资金，资金越多，我们发展的本钱就越丰厚，我们的目标是要称霸世界。”兄弟俩的手紧紧握在一起。

威廉踏上了征途。洛克菲勒则动手将公司总部移到了克利夫兰市内最繁华的珍珠大街，他在这里坐镇，踌躇满志地指挥着全局。

由于石油产地是在宾夕法尼亚州亚利加尼河的上游，所以当时人们习惯上把勘探和采油等工作称为上游工业，而把精炼和销售称为下游工业。洛克菲勒的目的是控制下游工业。当时，炼油工业纷纷崛起，仅在克利夫兰就达到50家，在纽约长岛也有8家，在彼士顿、新泽西，巴尔的摩等东岸工业城市、新的炼油厂也在不断兴建。洛克菲勒兄弟公司有16家炼油厂，每周出品900桶（约14万多公斤）精炼油。洛克菲勒心里清楚，他迟早会同他的竞争对手爆发一场你死我活的商战，所以他要先下手为强。他下决心要破釜沉舟了。只有垄断才会有大的发展，垄断就意味着必须打败其他竞争对手，这场斗争，只有一个幸存者——那就是他自己。

首先躁动的是弗拉格立，他已不满足于仅仅制造石油木桶这类“小玩艺”了，他要点燃这场市场争霸的导火索：“约翰，如今石油市场这么好，世界各地的石油需求大增，石油消费的时代就要来到了。难道你不想扩大你的炼油厂规模吗？如果我们被机器限制住手脚，生产速度跟不上去，那还奢谈什么控制全世界市场呢？”

洛克菲勒心里一惊：“这家伙的一番话真说到我的心坎里去了，真可谓英雄所见略同啊！”

弗拉格立接着建议说：“约翰，如果你有雄心建立新的大型炼油厂，我夫人的伯父能借9万块钱给我们，你了解我伯父的为人，他只管出钱，对我们的工作可以下闻不问，这你放心好了，他自己这么表示，我们要让宾夕法尼亚的石油，控制全世界的市场……”。

两个年轻人就这样描绘着他们伟大蓝图，弗拉格立理所当然地成了洛克菲勒的合作者。戴着眼镜的老人哈克尼斯向新开张的“洛克菲勒——安德鲁斯——弗拉格立公司”投资9万元，他本人只充当一位一言不发的后台支持者。当时洛克菲勒只有28岁，弗拉格立37岁。公司成立后所进行的第一场战役，就是利用几个铁路公司的矛盾，展开了一场运费价格折扣战。他们看准了三大铁路之一的湖滨铁路，洛克菲勒绞尽脑汁制订出一份计划书，欲包租上下游运输业拥有的全部油轮与货厢。运输业的第一财产就是油轮与货厢，全部租用意味着什么不言而喻。洛克菲勒委派弗拉格立来到湖滨铁路董

事长迪贝尔办公室。他开门见山地对将军出身的迪贝尔说：“也许不过太久，美国经济又萧条下来了。如果遇上经济衰退，你的湖滨铁路也会因运费问题的恶性竞争而遭到其他两家铁路的夹击。那时你怎么办？”“我会给他们点厉害尝尝！”将军作了个扳机的手势。“那么，我们公司先把大部分运输业务给你们做吧，我们订个每天60辆车皮的合同，这样你不就有钱赚了。”“什么？每天60辆？”将军一听这么大的笔买卖送上门来，真可谓喜出望外，马上移座上前，听弗拉格立细说端详。

以前各炼油工厂所支付给铁路公司的，从产油区到克利夫兰支线列车所需的运费，公定价格为每桶0.42元。而从克利夫兰再到东海岸各大城市精炼石油运费，每桶要花2元。弗拉格立对迪贝尔开出了价目：“支线列车原油运费，在合同上就定为0.35元一桶吧。另外到东海岸的精炼油运费应该定为1.5元一桶……”。这样，在支线列车上的运输费，每桶少了7分钱，而到东海岸的长期途运费每桶少了5毛钱。谈判出人意外的顺利，合同终于按照洛克菲勒的意愿签定下来了。结果，洛克菲勒从中获取了巨额的利润。这成了他幸运的转折点。低廉的运费所带来的是销售价格的大幅度下降，也就意味着石油销售迅速拓展。

1870年，洛克菲勒所创建的后来名扬世界的标准石油公司正式挂牌成立，新的股份公司资产总额为100万元，洛克菲勒担任董事长，威廉当副董事长，弗拉格立和安德鲁斯担任常务董事。公司发行1万股，洛克菲勒自己拥有2667份优先股，幕后支持者哈克尼斯拥有1334股，威廉、弗拉格立和安德鲁斯各持股1333份，剩余2000股，留作给铁路公司的赠品。每股股金100元。

洛克菲勒明白，改变产品的形式，就有可能使它具有更大的价值，并获大利。因为他知道怎样推销，他的产品从来被公认为保质保量的。这与他所选用的名字“标准石油”并非巧合。事实上，当初在弗拉格立说服迪贝尔的那一瞬间就成了洛克菲勒走向垄断控制经营的开端，也是洛克菲勒走向世界的起点。然而，标准石油公司一成立便赶上了欧洲爆发了普法战争，海上运输业彻底瘫痪了，宾州石油出口业也随之中断。原油价格下降，精炼石油来大受挫伤，洛克菲勒面临着重重困难。“这样下去，恐怕要完蛋的！”许多人开始灰心丧气了。

“不会的，欧洲战争不会持续太久。想想南北战争结束时石油需求量猛增的情形，我们的前途定是辉煌灿烂。这次经济大萧条形势，从长远观点来分析，相反对我们有利，因为它挤垮的是一批我们潜在的竞争对手——中小型企业。我们要学会忍耐和等待，我们一定能达到完全垄断经营的目的。”……具有远见卓识的洛克菲勒一席话说得大家钦佩不已。这是一个真正有雄才大略面临危不惧的人，洛克菲勒能够及时地抓住看似对自己不利却有利于完成对石油业形成垄断经营的大好时机。他和弗拉格立齐心协力、并肩作战，把克利夫兰那些倒闭崩溃的石油产业一家一家兼并了。直到后来将占全美石油产业多数股份的匹兹堡兼并，洛克菲勒终于在经济潮中完成了他的垄断大业。

## 血腥争霸

洛克菲勒垄断的最终目标是形成托拉斯。没多久，刚刚取代迪贝尔湖滨铁路董事长位置的华森特和宾州铁路董事长斯各特便举起了白旗，主动提出和洛克菲勒建立铁路大联盟的构想。所谓大联盟，具体内容是运输石油的所有铁路公司均携手合作，但只与特定的石油业者进行联盟，至于小规模的中石油业者或石油原产地业者，一律加以限制不让其进入这个联盟。这个联盟实际上就是企业统计表联合体，它是指独立的各个企业以独立形态进行资本合作，受由它们产生的母公司股份分配额限制。这种母公司是一种变形的金融资本，称为控股公司。如今，它在世界上已经非常普遍，但这种观念的创始者可以说是斯各特和洛克菲勒，所不同的是，由洛克菲勒和斯各特共谋合成的“联盟”，其主体既不是家族也不是银行，而是由洛克菲勒所指定的炼油企业，因此，掌握主权的是非家族式的利益联合体——炼油企业家。经过在纽约的几次秘密谈判，控股公司宣告成立，但在石油业，到底哪些公司才能列入控股公司的名单中呢？洛克菲勒和弗拉格立机关算尽。最后，非常谨慎地列出了几家公司的名单，其中有三家是洛克菲勒兄弟和弗拉格立的，按控股率来算，洛克菲勒家族成了最大的股东。这份“运费秘密协定”的签定，随即成了“美国工业发展史上最残酷的死亡协定”，凡是那些未被列入名单的石油企业肯定会成为运输大战中的牺牲品，这事实上也将这些企业宣判了死刑，根据这一协定，石油原产地尧利夫兰与匹兹堡之间原油运费为每桶 8 角，但参加聪明联盟的控股公司的炼油企业只有公定价一半，即每桶 4 角。另外，从克利夫兰到美国东部海岸，每桶运费公定价为 2 元，参加联盟的企业，每桶运费只有 1.5 元。这对于那些没参加联盟中小企业来说必须付出双倍的代价，从而导致最终无情的淘汰。

铁路大联盟的秘密终于被人揭穿了。首先带领各家中小企业一起向这个“大联盟”公开发难的是一位年仅 24 岁的年轻企业家——雅西帕多，他是位杰出的领袖人物。为了给上游企业——石油原产地争取生路，他号召人们联合起来，以实行“全面封锁”的战略，以牙还牙，对付洛克菲勒的“大联盟”。他把原油价格一下提高到 4 元一桶，这一招确实令洛克菲勒特大吃一惊，赶紧派华森特去和雅西帕多谈判。而雅西帕多毫不让步：“除非炼油业者与铁路的阴谋协定终止，并且承认和接受 4 元每桶的原油价格，否则我们的大封锁是不会停止的。我们将战斗到底！没有原油，我看你们的炼油工业和铁路大联盟还有什么阴谋可耍？”他不但拒绝了洛克菲勒许诺的让他加入联盟的收买，而且毅然决定返问原油产地继续组织企业，对洛克菲勒进行更加严厉的封锁，停止原油供给，并动员美国所有的报纸大肆制造舆论，揭露大联盟的主谋，施加更强大的社会压力。

原来，洛克菲勒为了独霸纽约港，便允许吸收一家纽约地区的炼油企业加入联盟，但他万万没想到，被他排除在外的其他公司便在纽约成立了另一个炼油企业联盟，洛克菲勒的最大失算在于，纽约联盟掌握着能左右中央报纸的力量。经过纽约各大报的曝光及迫于公众舆论的压力，州里成立了特别调查委员会，最后铁路大联盟被迫废除了秘密协定。发展到这一步，洛克菲勒可谓已是一败涂地了。他是，正象许多美国历史学家所评价的那样：“洛克菲勒是一个从来不易认输的人。”一个普通人若被舆论攻击得遍体鳞伤，其精神定会崩溃瓦解，而他好象没事人一样，仍深深埋头于他的垄断的梦想

中，靠着 他坚韧不拔的斗志，一步一步走向成功的彼岸。这就是洛克菲勒的风格，无论情况发生了什么变化，他都会将不利因素化为有利因素。正象他本人常说的那样：“当红色蔷薇含苞待放的时候，唯有剪除四周的枝叶，才能在日后一枝独秀。”后来，石油原产地的首领雅西帕多终于被他收买了，洛克菲勒通过他进而控制了同行业，石油原产地也顺利地落入洛克菲勒的手心，有无数的商人因破产上吊自杀和用手枪自杀。雅西帕多不久被提升为标准石油公司副董事长，在洛克菲勒退休之后，担任了第二任董事长。

经过一番生死较量，短短的几年时间，美国石油界已完全被洛克菲勒掌握。1882 年初，标准石油公司完成了合并全美的炼油企业成立了托拉斯，他们采取强迫收买等方式，吸收了 72 家炼油企业股份，并设立了以洛克菲勒为首的由 9 名成员所组成的委员会，威廉、弗拉格立和雅西帕多是委员会的主要成员，实行彻底的中央集权制，增设或废除一个炼油厂，委员会部有至高无上的权力，为了便于产品出口销售到欧亚地区，也为躲避俄亥俄州《夏曼垄断禁止法》的约束，洛克菲勒便将总公司搬到新泽西州，他增加了 100 万美元投资，在新泽西设立了新的炼油厂。而此时的标准石油公司已经拥有 1000 万美元的雄厚资金了。原来占主要地位的俄州标准石油公司和宾州石油公司，现在只是一家炼油厂和地区性的销售公司。而其在纽约的标准石油公司却拥有 750 万美元的资金，成为美国向海外进行石油出口的重要据点。纽约标准石油公司先后改了几次名称，最后定名为“美孚”。新泽西标准石油公司凭 1000 万元资金重振旗鼓，使经营范围扩大到了矿业、制造业、商贸业、为确保其股份及债券在美国的发行，以便使企业的活动范围更广，洛克菲勒把资产一下扩大到了 1.1 亿美元，而这时的标准石油集团企业的地位，在美国已是坚不可摧了。

洛克菲勒在以后进军世界石油市场的过程中也曾遇到过强有力的挑战。在欧洲及亚洲市场也遭遇到了强大的对手，自从世界著名的诺贝尔石油集团企业纳入到罗斯查尔财团后，他们便同荷兰蚬壳石油结成了强大的欧洲石油联盟——西德银行财团。洛克菲勒处变不惊，又使出了他的绝招：他指示威廉、雅西帕多等人采取大规模的战略进攻，“用超低价销售将欧洲财团彻底击溃，让标准石油的蓝色标志，象洪水猛兽般无情。”结果，如洪水猛兽般的标准石油果然将欧洲联盟给彻底摧毁，石油价格在欧洲市场陡然下跌。后来，西德银行出面调停周旋，方才使各方达成了强制性的协议：欧洲市场销售量所占的百分比为：标准石油 75%；欧洲石油联盟 20%；其它 5%。

如今，在美国纽约的第五街上，座落着 53 层高的摩天大楼——洛克菲勒中心，大楼的前面矗立着洛克菲勒的半身雕像。这便是当年洛克菲勒把它用来向海外进军的重要据点。已更名为艾克森的公司的大本营就是洛克菲勒中心，它现在已发展成为世界最大的集团经营企业。公司仅股东就有 30 万人，每年的收入均达到 600 亿美元左右。今日的油轮早已取代了铁路，艾克森公司的 500 多艘大油轮，每天在世界各地不停地穿梭往来，而其分布在休斯顿、伦敦和东京的三大分公司，分秒不停地向总公司汇报全球 115 个产油地港口和 270 座目标港口的油轮行踪。

尽管洛克菲勒退休后将其余生献给了社会慈善事业，但仍然招致了许多非议。在他 1937 年去世后，刊登在美国劳工联合会《底特律劳工新闻》的讣告是这样开头的：“阴间的灾难终于降临了。阴间吃不饱肚子的时代到来了……”《底特律新闻》也声称：“他的财富还没有积累到足以把他从渺小

中赎出的地步。”

## 世界汽车霸主 ——福特

福特是美国工业现代化的代表人物，他在 17 岁时已崭露头角：在厨房、煤仓研制汽车；摸索出流水作业 93 分钟造车秘诀；敢于同华尔街大亨们抗衡；以日薪 5 美元肯定劳工创造价值；竞选参议员；建立工业王国的博大雄心……他是美国梦的象征。

## 少年英雄

1878年，16岁的亨利离家出走，到底特律密西根车厂当了学徒。但是，就在他上班6天头上，就被炒了鱿鱼。原因是亨利干了那些老职工都不能修理的活儿，从而使他们恼羞成怒。亨利又转到一家铜厂。但仅干了6个月就自动辞职了。原因是，在这家铜厂，他已经没有什么好学的了。要知道，他从7岁起就开始学习机械，自然一般小厂已很难满足他如饥似渴地学习需要。接着，他来到一家船厂工作，但周薪仅有2美元，而每周的房租费竟高达2.5美元。他到此工作是为了提高技术，并非为了赚钱。为了能在此维持下去，他只好兼作其他工作。为了节省伙食费，他就发明了一种“吃杂草”的食谱，买来便宜的大豆制粗面包，将一种野菜筋叶子捣碎夹在其中，做成“杂草三明治”，来填饱肚子。

此间，他开始着手研究内燃机，因为他觉得笨重的蒸汽机难以适应工业的发展需求了。后来亨利辞去了造船厂的工作，返回了家乡，把自己关在储藏室电，经过二年的反复摸索，终于设计制造了一台牵引机，实验点火那天，许多人都跑过来观看他的发明。一台大车似的牵引机，“呼呼”地冒着白汽，后面拖着一个载满木材的大车厢，快速地向向前滚动，瞬间便冲上了储藏室，来到院子里以及街道上。这是亨利第一个正式发明。

但是，农民出身的父亲威廉仍念念不忘让亨利继承家业。“如果你肯务农，我可以给你80英亩的森林土地；如果你仍然象过去那样整日里摆弄内燃机什么的，那就只能减半。你自己选择吧！”亨利毫不迟疑地回答：“爸爸，那就减半好了！”他已想好：他将采伐森林里的木材，卖到底特律，作为研制内燃机的费用。

他在24岁时结婚了，新婚不久的亨利夫妇居住在森林一角开辟的新居。新居后面的圆木房间则成了亨利的实验室。他在实验室中待的时间要比在新居中待的时间多得多。一天，妻子克拉拉正在弹风琴，而亨利却来了“灵感”：“克拉拉，递给我一张纸！”亨利突然的一声吼叫，吓了克拉拉一跳。她先是一愣，然后随手将一张乐谱递到他手里。亨利二话没说，拿过乐谱，就在背面唰唰唰地画了起来。不一会，上面就出现了一个引擎的草图。克拉拉离开风琴，来到他的案头，只见上面画的是用旧车床整速轮，齿轮改造成的通气管，管中加了活塞……“克拉拉！这就是我的汽车构造……”是的，一个划时代的汽车时代就从这张小小的乐谱开始了。乐谱设计图的灵感，导致了亨利再次离乡出走。

亨利夫妇搬到底特律，在约翰·R街租了一处寓所。亨利在爱迪生照明公司当工程师。为了研究时间更充裕，他总于夜班。他月薪45元，生活很是拮据。爱迪生照明公司是大发明家爱迪生个人开设，新建阿明顿发电厂与莱斯·戴纳蒙发电厂，为底特律市区1200户居民供电。亨利一进公司，便让他担任维修蒸汽机的工作。而他来此的目的，却是从事电气方面的工作，最好是维修发电机，这样可以迅速提高他的电气技术水平。

不久，爱迪生照明公司将亨利调到了发电机部工作，工资也长到月薪100美元。此时，亨利又可以甩开膀子大干了。他把自家厨房也扩充为实验室。他把自己设计制作的内燃机放在厨房地板上，插入电源插头作点火实验。功夫不负有心人。1896年6月4日的凌晨，亨利给自己研制的第一辆汽车拧紧了最后一颗螺丝。

亨利·福特的这第一辆汽车速度分为两个档次，时速分别为 16 公里、32 公里。试车证明，车速已达到设计标准。这辆车自重 227 公斤，是十分轻便的。但它没有刹车器和反转装置，所以车子不能自动停车与倒退。倒退时，须靠人抬起车子调转车头才行。但是，不管怎么说，这个钢铁庞然大物能自己行路，在当时就是一件极其了不起的奇事。亨利决定下一步对点火装置与刹车器加以改进后再试车。亨利试车成功不到一个月，爱迪生照明公司在纽约曼哈顿海岸的东方旅馆召开一年一度的年会，在会上，大发明家爱迪生听了福特的发明汇报后非常兴奋。

## 好事多磨

不久，福特怀着十分激动的心情，离开了纽约曼哈顿。返回底特律以后，他把会见并得到爱迪生推举的情形，一一向克拉拉叙说一遍。一向支持丈夫大开发汽车的克拉拉早就迫不及待地分享丈夫成功的喜悦了。她坐在他的身边洗耳恭听。当她听到爱迪生的肯定态度，满面生辉，一下子擦着他的双手，高兴地直跳脚。

福特决定研制改进型的第一辆汽车。但他缺少资金。为筹集资金，他以200美元的价格出卖了第一辆汽车。这点钱当然是不够的。他到处在寻找资助人。这时候，他的父亲威廉出现了。他表示愿意出资赞助亨利开发新车型。但亨利拒绝了父亲的好意。不久，就出现了三位资助人，福特分别与3人签定了各出500美元资助费的契约。接着，福特的年薪也增至1900美元。此时，福特把全部身心都投入到了新型车中，一头扎在煤仓库里反反复复设计、实验，经常是通宵达旦。从煤仓库散发出的汽油味，弄得附近居民怨声载道，房东只好把福特赶走。

福特花费二年时间，终于研制成了2号车。2号车较1号车稍大，仍属于福特刻意追求的那种大众化的轻型车。试车那天，梅贝利市长与木材商马非也坐上了汽车。福特把汽车从市内开到郊外。无论刹车、倒车、点火性能都不错，在1号车上出现的缺点都得到了克服。梅贝利市长十分兴奋，说：“亨利，办个公司快点生产汽车吧！”福特说：“我也这么想呢！”于是，“底特律汽车公司”成立了。时间是1899年8月5日。该公司拥有资金50万美元，投资者是底特律的大银行家麦克米兰、市长梅贝利和木材商马非。福特并未投资一分钱，但按合同规定，他却拥有数目可观的股份，并被公司聘为总工程师。然而，底特律汽车公司却寿命不长。由于大家经验不足，生产的各种零件并未按严格的尺寸来干，弄得福特顾了这头，顾不了那头，一怒之下，他辞去了总工程师的职务。他说：“我终于明白了所谓‘公司’，只不过以赚钱为目的创立罢了，我发誓再也不听命于人。”他经过反复思考，终于决定制造一辆赛车，闯出一个名堂来。

1902年10月最后一个星期天，底特律举行了全国汽车大赛。福特坐在999号赛车上。人们都把目光集中在他的车上。在外围赛中，999号赛车名列前茅。接着，在最后一场5英里“挑战杯”比赛中，999号轻而易举地战胜了其余37辆赛车，名列榜首，并刷新了全美汽车大赛的纪录！999号成了红极一时的英雄车。福特的目的已经达到。他把999号车卖给了自行车赛的冠军获得者库帕。福特将用这笔资金重新设计制造大众实用的福特汽车。这是他梦寐以求的目标。车赛的次日，福特·马柯姆森汽车公司成立了。合伙人马柯姆森，系底特律富有的煤商。福特起用了12位有经验的工匠，并亲自监督威尔斯的设计工作。

1903年，福特·马柯姆森汽车公司更名为“福特汽车公司”，这意味着由福特全权经营管理的大批量大众化汽车生产开始了。第一辆命名为A型车装配出厂了，车身高10英尺，宽6英尺，8个马力，两个汽缸，时速48公里，车篷可伸可缩，属于有车篷的敞篷小汽车。新车出来以后，福特、威尔斯与工匠们围着车象注视着新生的婴儿一样，又惊又喜。福特兴奋地说：“棒极了，咱们要完成日产15辆的目标！”

马柯姆森接连带来4位买主，可福特觉得这样小打小闹不是办法，于是

就在各大报刊大登售车广告，他们赚来的钱，几乎都花在了广告上。同时，福特加紧工作，每天工作 6 小时以上，终于使装配调试运转正常，完成了 650 辆车的生产，获得 10 万美元的利润。这时，大家才松了一口气。但好景不长。汽车接二连三地出质量问题：漏油、汽油箱开锅、汽化器失灵。问题出在道奇兄弟的配件上。在事实面前，道奇兄弟只好认帐，保证今后的质量，并支付一定数额的赔款。同时，这件事也把福特汽车公司售后服务的问题提到了议事日程。福特不仅诚恳地向买主致歉，还派人为他们修车。这样，才平息了质量风波。

福特的目光一直盯着远处，他胸中的宏伟蓝图是：在比基特空场建造一座比目前的装配厂大 10 倍的汽车制造厂，更新设备，增加雇员，使福特公司成为全美第一流的汽车制造厂，推出 A 型车、B 型车、C 型车、D 型车、T 型车……

## 横空出世

凡有远见卓识的企业家，都预见到汽车制造业在未来大工业生产中的支柱产业地位，于是纷纷把手伸向方兴未艾的汽车业。在华尔街大银行家摩根的操纵下，美国最大的马车制造商杜郎召集福特等几位汽车制造商在底特律举行秘密会议，企图以联合的名义控制福特汽车公司。福特很快就了解到摩根、杜郎在打着弱肉强食的主意。在表面上并不一口拒绝，只旁生枝节地加以否定。“先生，我对企业业联合不感兴趣。阁下如肯买下福特公司，我倒可以考虑。”摩根的东床驸马沙利特冷眼看着福特：“你想要多少钱？”福特说：“现金 300 万美元。”其他汽车制造商也纷纷开出 300 万现金的高价。这样一来，企业联合就大成问题了。

但事情远没有到此结束。一个新兴的企业，一个为之拼搏的企业家，注定是前途多舛的。福特在回忆中说：“我的人生道路是坎坷不平的。我受到了‘汽车制造协会’对我的严峻挑战……显然，他们无非千方百计要把我赶出汽车市场而独霸罢了……”当时，在麦迪逊花园广场正在举行汽车展。而福特的 B 型车正待推出。如能参展，当然是推销 B 型车的最好时机。经过多方努力，汽车制造协会勉强同意 B 型车参展，但提出福特车展出地点只能设在广场附近的一个地下仓库。可是，谁会到那个阴暗的地下仓库去参观呢？福特憋了一肚子气，直到汽车展闭幕的那一刻。他把 B 型车从地下仓库开出来，向克雷尔湖畔驶去。事先，他已令职工们在冰面上撒了一层灰。早已得到他通知的各报记者也等候在那里。汽车在凸凹而溜滑的冰上全速前进。这在汽车诞生那一日起，还是破天荒第一次。这也是记者们所感兴趣的所在。福特就是要给他们来一个出奇制胜，不出奇制胜不足以打出福特的威风。福特坐在驾驶楼里，双手紧紧地握着方向盘，一踏上冰面，就猛踩油门，汽车怒吼一声，唰地向前狂奔，象脱缰的野马，如箭而出，如飞而去。记者们看着看着，如痴如醉，目瞪口呆，直到汽车驶到湖的尽头戛然而止，才如梦方醒。“B 型车，真了不起！”

次日，在底特律各种报上都刊登了这条消息：“福特公司的 B 型车亚罗号在克雷尔湖冰面上疾驰，时速高达 144 公里，刷新了世界纪录！”这就是福特的谋略艺术。次日，福特公司在报上发表了如下广告：“未缴纳不当之专利费的福特 B 型车，时速快、价钱低，是大众化汽车，并非赛车用的奢侈品。”福特明白：不缴纳那种敲诈性所谓“专利费”，公众自然会相信 B 型车会廉价；而价廉物美，就是消费者的追求。福特深信，敲诈勒索也好，垄断市场也好，只能逞凶于一时，并不能逞凶于一世。

后来的事实证明，福特的预见是正确的。

## 享誉世界

经过 5 年的探索，福特不断改进设计，先后生产出 A、B、C、F、K、N、R、S 共 8 种车型，从 2 缸到 6 缸，从 8 匹马力到 40 匹马力，从有篷到无篷，可以说是做了很大的努力。汽车的质量，也已经达到一定水准。此时，福特并未陶醉于已经取得的成功，他的追求是无限的。“我在想汽车生产的规格化、标准化……”有一天，福特告诉他的属下。“什么是规格化、标准化？”“如果福特汽车外型、颜色统一，这样，买主维修，保养就方便多了，他们也会愿意买我们的车。”大家一听，非常赞同，并说：“我们原来怎么不曾想到？”福特并未到此打住，接着说：“还有，公司只是等顾客上门，或是撒下销售人马去请，来的顾客就有限得很了。我们可以通过邮局开展邮购业务……”

当时，邮政业务开办不久，汽车专业也在刚刚兴起之际，福特能拿出这一招法，不能不说他的经营头脑动作得十分之灵活。福特公司悄悄负责制作了 T 型车的商品目录，并附有汽车图片，然后秘密地分别寄发给各地的汽车销售商。销售商接到信封不知怎么回事，待打开一瞧，方知端倪，于是无不钦佩福特的高明。这种邮寄广告宣传战，声势浩大，收效甚佳，使销售额与日俱增。同时，公司还有效地利用电报、电话推销汽车。福特还在报章上大登广告，增大了赫赫宣传声势。福特还嫌不够劲儿，后来他又下令办起了一份业务刊物，名为《福特时间》，他在刊物中宣布：“凡是购买本公司 T 型车的顾客，均可享受邮资免费的优待。”该杂志十分畅销，到 1916 年已达 60 万份的发行量，并相继用英文、俄文、法文、葡萄牙文出版发行。订购汽车的订单不断地涌来，有时一天就接到 1000 多份订单。订单之多不仅使销售人员招架不住了，生产人员也招架不住了。仅仅一年时间，T 型车就销售 6000 辆，除去一切宣传费用，净获利润比过去 5 年还高出 200 余万元！福特汽车的大量销售，达到了供不应求的地步。福特汽车再原地踏步，已无法适应新的市场需求。福特决定扩建工厂，他在底特律海兰德公园购买了一块 60 英亩的地皮。他指示：新厂房要设计成屠宰业生产线的模式，实行流水作业。流水作业是工业生产的一项革命。它是提高生产速度的必由之路。这就是福特创造性的眼光。工厂建成以后，一座四层楼拔地而起，落地玻璃窗占了外观总面积的 75%。总装配线座落在厂房一侧，系一层建筑物，屋顶皆为玻璃天窗，采光特好，便于工人生产。钢架上有一架架天车，可将各种部件吊起移动到位装配；工人可以原地不动，只要吊车带着零件来回滑动就可以了，这样，工人的劳动强度大为减少，生产速度却大为提高。其次，各生产环节上广泛地使用传送带流水线作业。福特创造了 93 分钟生产一辆汽车的新纪录。新厂房竣工之际，由于 T 型车销售量成倍地增长，只好又把新厂扩大了一倍。T 型车自 1908 年至 1927 年 19 年间，一共生产了 1500 多万辆。曾一度占领了 68% 的世界汽车市场。

福特是一位卓越的成功者。他为自己的成功感到无限的喜悦，但他并不满足于此、陶醉于此。他从自己的成功经历中悟出“不停追求，才能不断进取”的真谛。在一次厂务紧急会议上，福特询问负责工厂技术和生产的苏伦森：“现在，厂里的日常工资是多少？”苏伦森有些愕然了。因为这个问题福特一清二楚，不知何以明知故问，但也只好答道：“人均日工资 2 元。”“现今红利已高达 20000%，工资必须提高一下。”苏伦森为难地说：“2

美元已比邻近的别克汽车公司高出 20% 了……”“我说需要提高！”“那就... 2.5 元吧。”福特不满地审视着苏伦森，果断地说：“我看要增加一倍，好，就这样决定，从明天起，工人工资每天最低为 5 美金。”这是个惊人的数字。这是个令全世界都为之震惊的决定。不仅苏伦森，其他人也目瞪口呆。苏伦森半天才说出一句话：“你是说把全年利润的一半分配给职工？！”“你并没有算错。”福特肯定劳工价值，无疑也是肯定福特汽车公司的价值。这在劳资关系上，福特迈出了革命性的一步，没有远见卓识，谁也不敢迈出这么一步。

福特公司日薪 5 美金的消息，象旋风一样，从厂里刮到厂外，引起极大的震动和冲击。《纽约时报》、《华尔街经济日报》等许多报纸报道了这个消息，还发表了各种各样的评论，有贬有褒，其说不一。但胸有成竹的福特“一意孤行”并不予理睬。然而一位职工妻子给福特的来信，却大为震撼了他：“……英明的福特先生，相信您应了解人绝非机器，不能光工作而不休息……一天 5 美金虽是您的恩赐，但如此的作业制十足毁灭了我的家庭！”这位职工的妻子的信，深深地困扰着福特。他只好求助于上帝。一天，他带着妻子克拉拉和独生子爱德歇尔，来到了迪尔本教堂。他告诉司祭长马吉斯：“我的作法其效果恰得其反，我是否违背了上帝的旨意？但不管如何，我希望福特公司是一个更人道、更宽厚的企业。希望您能帮助我完成这一夙愿。”马吉斯被深深地感动了。他索性辞去司祭长之职，担当了福特公司新成立的职工福利总顾问之职。他走访职工家庭，随时向福特报告情况并提出自己调适职工生活的意见。福特很重视他的意见，并一一着手改进。

福特在他的“工业王国”的宏伟蓝图上，一笔一笔地涂抹着五颜六色。

## 华尔街金融霸主 ——摩根

摩根靠他在华尔街的霸主地位，建立了一个横跨铁路、钢铁、汽车等行业的大财团。他在美国趾高气扬，经济危机来临时，连总统也出面请求帮助。他扬言：“当今相助美国的是我！”

1913年3月31日，世界著名企业家摩根逝世了，终年76岁。这位华尔街金融霸主，在弥留之际，说了最后一句话：“啊！我要爬山喽！”他带着微笑离开了人间。

## 初出茅庐

1857年，年仅20岁的摩根从德国格廷根大学毕业，回到美国后进入邓肯商行工作。一次，他去古巴哈瓦那为商行采购鱼虾等海鲜归来，途经新奥尔良码头停泊的时候，他下船在码头上闲溜，突然，一个陌生人来到他的面前。“先生，买咖啡吧。我可半价出售！”“半价？咖啡好吗？”摩根疑惑地盯着陌生人。陌生人马上自我介绍：“我是这艘巴西货船船长，为一位美国商人运来一船咖啡，可是货到了，美国商人却破产了，这一船咖啡只好在此抛锚……先生！您如果买，等于帮了我一个大忙，我情愿半价出售。但有一条，须现金交易。”摩根一看咖啡成色不错，价钱便宜，就以邓肯商行的名义买下了这船咖啡，然后，他给邓肯商行发去了电报。但邓肯回电却是：“不准擅用公司名义！立即撤消交易！”摩根大怒。他只好求助于在伦敦的父亲吉诺斯·斯宾塞·摩根。吉诺斯是著名银行家皮鲍狄的合伙人。父亲回电同意他用自己伦敦公司的户头偿还挪用邓肯商行的欠款。摩根大为高兴，索性放手大干，在巴西船长的引荐下，他又买下了其他船上的咖啡。摩根初出茅庐，做如此大手笔买卖，不能说不是一桩冒险之事。但老天偏偏青睐于他，就在他买下这批咖啡不多久，巴西出现高寒天气，一下了使咖啡大为减产。“物以稀为贵”，咖啡价钱一下子暴涨二、三倍，不用说，摩根赚了一大笔，不仅父亲大为高兴，邓肯也对他刮目相看了。父亲从儿子在那场交易中已认识到他是一个人才。父亲出了大部分资金为儿子办起了“摩根商行”。

摩根商行位于曼哈顿岛纽约证券交易所对过儿。这个位置对于摩根以后大展宏图，起了不小的作用。不久，经声望很高的皮鲍狄公司纽约分行负责人鼎力推荐，摩根在纽约证券交易所拥有了一个席位。有一天，一位青年投机家克查姆拜访摩根。“有一桩黄金买卖，想不想干？”摩根知道这是一桩有大利可图的大买卖，忙说道：“只要能赚，为什么不想？说说看！”“我们先同皮鲍狄先生打个招呼，通过他的公司与你的商行共同付款的方式，购买四五百万的黄金——当然要秘密进行……然后，将买到的黄金的一半汇往伦敦的皮鲍狄公司，剩下的一半我们留着，一旦皮鲍狄将黄金汇款之事流传出去，黄金价格肯定会暴涨；那时候，我们就堂而皇之地抛售手中的黄金，岂有不大赚一笔之理！”“非常好，其妙无比！”摩根很欣赏克查姆的计划。正如所料，秘密购买黄金的事因汇兑大宗款项走漏了风声，社会上许多人都说大亨皮鲍狄购置了大量黄金，黄金非涨价不可”的传言甚嚣尘上。于是，很快形成了争购黄金的风潮。由于这么一抢购，一下子就把金价抬了起来。摩根见火候已到，把手中黄金全部售了出去，大赚了一笔。

后来，摩根又利用电报通讯手段搞黑市交易，做黄金买卖，大发战争财。没多久，作为青年投机家的摩根，口袋里已装满了为数可观的钞票，这为他施展更为远大的抱负奠定了丰厚的根基。

几年后，皮鲍狄先生年事已高，只好退居二线。皮鲍狄公司拥有2000万美元资金，由皮鲍狄的合伙人——吉诺斯担任公司继承人，公司也易名“J·P·摩根公司”。随着父亲地位、势力的提高，为摩根飞黄腾达提供了便利条件。此后，美国南北战争的结束，为经济的繁荣带来了大好环境，已具有丰富投机、经营经验的摩根，也成了华尔街名声大噪的银行家。如今，他可不像当初倒腾咖啡的那种小打小闹的小青年了，而成了大手笔的人物。他看准铁路的发展极有前途，所以决计把触角伸到铁路线上，让美元滚滚而来。

很快，这种机会就撞在了他的枪口上。轰动一时的萨斯科哈那铁路争夺战如火如荼。顾尔德、费斯克联手，对付凡德毕尔特。双方为了争夺这条铁路，不惜收买法官、警官，甚至酿成许多人死亡的血案。为什么萨斯科哈那铁路对人有如此大的吸引力呢？因为萨斯科哈那有着异乎寻常的重要性。这条铁路全长仅 227 公里，但由于它的地理位置十分有利，于是成了投资家的必争之地。宾加姆顿是煤炭的集散地，萨斯科哈那铁路则变成了煤炭运输的大动脉，西可达美国中部重镇芝加哥，南接顾尔德掌握的伊利铁路，同时，产油河的石油，匹兹堡的钢铁，均可通过这条铁路，运往纽约以及其他地方。

顾尔德一伙用尽阴谋诡计，为达到自己的目的不择手段，并进逼原萨斯科哈那铁路总裁拉姆杰。拉姆杰决定与之对抗，但他深知顾尔德一伙极不好对付，便打算联合一位势力更强大的人。他找到了摩根。摩根听了拉姆杰的请求之后，心里暗暗得意：“为萨斯科哈那铁路，凡德毕尔特与顾尔德已弄得几败俱伤，如今，该是我来收拾残局的时候了……”心里这么想，但面上却不动声色。拉姆杰见他有些无动于衷的样子，有些急了，就答应在铁路权争过来之后，把摩根作为他将发行新股的股东之一。摩根这才答应帮助他。摩根首先帮助恢复了他原来担任的萨斯科哈那铁路总裁之职，使他取得了第一步胜利。后来又在一次股东大会上摆下“鸿门宴”，轻而易举地除掉了费斯克，其打手们也纷纷作鸟兽散，顾尔德原来的全盘计划皆被打乱；而摩根，则一步一步按既定计划行事，将顾尔德击了个一败涂地。不难预料，股东选举大会上，选举拉姆杰为总裁，摩根为副总裁。萨斯科哈那铁路的实权，水到渠成地落在了摩根之手。

## 进军银行

在林肯总统任期内，为取得南北战争的胜利，在财政部长乔伊斯主持下，曾发行了 3 亿美元的债券，而其中有 60% 是由投机家科克销售的。科克因此而发了一笔战争横财。南北战争结束了。科克又想出了一个发财新招，为此，他极力笼络新任总统格兰特。科克想了出了可以说服格兰特总统的理由。“总统先生，战争期间发行的纸币是不好兑换正币的，因为那样会引起通货膨胀，我想，政府应当发行一种新国债……”南北战争中，格兰特曾担任北军司令，在某种意义上讲，南北战争是格兰特统率北军的胜利，并因此在总统竞选中获胜，也和科克承购、销售国债避免危机发生，有一定关联，所以，格兰特总统不能驳回科克的请求，决定重新发行 3 亿美元的债券，年利率为 6%。科克提出发行新国债，是出于独霸销售债券的目的。这是司马昭之心，路人皆知之事。

对经济情报掌握得十分准确的摩根，很快就知道了事情的原委。“一块肥肉，让科克一个人独占，可没那么便宜，我倒想跟他较量一番。”科克是费城的头号金融家，资金雄厚，政治势力也大。摩根决计联合费城的银行家德雷克西一起与之抗衡。他来到电报室，给父亲吉诺斯发去了电报。父亲马上拍回电报，完全赞同他的计划。这样，德雷克西银行与摩根父子掌握的美英法国际联合募购组织一起联手，与科克展开了承购国债争夺战。

德雷克西、摩根向政府提出承购申请，而且条件对政府也颇优厚：票面额 100 点，年利率 6%。德雷克西利用手中掌握的《大众休闲报》广为宣传其“爱国精诚”，并大肆揭露抨击科克大发国难财的嘴脸。科克的新闻媒介更为厉害，竟有 1500 家新闻机构为其摇旗呐喊，对摩根集团大肆攻击：“摩根联合募购组织是为其战败国法国作嫁衣裳罢了。政府应该把国债直接售给人民，而不应交给这种媚外之寄生虫……”双方唇枪舌剑，一时斗个没完没了，不可开交。格兰特总统觉得在摩根们的优厚条件下，如果置之不理而将国债一股脑全部交给科克，势必引起大哗，于是来了个折衷方案；由科克与摩根联合募购组织各自承购一半。摩根达到了预期目的，发了一笔横财。

然而，投机家也并非可以永远扶摇直上，因为商场就是战场，有时会赢，有时也会输，甚至会一败涂地。就在国债争夺战的一年后，即 1873 年的 9 月，费城票子街道头号富翁科克与华尔街的首富德尔，相继破产倒闭了。此二人公司的垮台，在票子街道引起了连锁反应，接连有 40 余家公司跟着破产倒闭，造成了一场经济恐慌。摩根纵观华尔街、票子街道风云变幻，颇为感慨：“时代在变！过去的投资法业已过时；新的时代需要新的投资法，以后的美国应该是投资银行家的天下！”

以后几年中，摩根接受科克与德尔失败的惨痛教训，小心谨慎地等待时机。机会终于到来了。正币复原论者美国财政部氏夏曼，提出了发行 5000 万有国库金作为保证的新国债。对于他的财政政策，巴黎、伦敦的许多金融巨头并不赞同，甚至作手脚从纽约买回黄金，以威胁正币复原。夏曼只好求助于摩根。摩根觉得有两条可取之处：一，有国库金币的保障，这桩生意不会有问题；二，借此机会可以对美国的财政政策施加影响。他决定承购这批国债，并得到了父亲吉诺斯以及德雷歇尔的支持。事实证明，摩根的判断是正确的，他又赢了。

年仅 42 岁的摩根，已取得了辉煌的成就。雄伟壮观的“德雷歇尔·摩根

商行”大厦，巍然屹立在华尔街，成为全美金融界举足轻重的一面旗帜。摩根坐在他的商行大厦内，聆听着厦顶悬挂的星条旗猎猎作响，俯瞰着纽约城街道、建筑、河流，一种豪气油然而生。“这座大厦，应该是整个美利坚企业的指挥塔！”

## 涉足铁路

摩根重新把目光瞄向热点铁路。他决心把全美铁路由自己统一起来，实行梦寐以求的企业垄断。他把手伸向西海岸铁路。西海岸铁路与纽约中央铁路平行，全长为 640 公里。他把纽约中央铁路的负责人——德普请到他的寓所。“德普先生，我请你尽快将西海岸铁路的有关资料提供给我。”几天以后，德普将一份资料放在摩根的橡木写字台上。资料表明，宾西法尼亚铁路总裁罗勃兹已抢先一步，将秘密购买了西海岸铁路。这样罗勃兹就可以实现自己的宾西法尼亚铁路系统化，与纽约中央铁路抗衡。他可以利用自己的铁路线，把中西部、五大湖地区的谷物、匹兹堡的钢铁，源源不断地运抵纽约。这，毫无疑问会影响到纽约中央铁路的收入。摩根仔细地看完资料后，说：“下个星期日，请你把罗勃兹先生请到‘海盗号’上……”“也请威廉·凡德毕尔特先生吗？”“不，我会请他到我公馆一叙。”晚上，凡德毕尔特应邀招前来。摩根说服他购买西海岸铁路，当然，得出高价。尽管凡德毕尔特十分不情愿买，但摩根当年在伊利铁路争夺战中曾帮助过他的父亲，并且自己也曾一度合作过。看在这个份上，他只好硬着头皮答应下来。

星期日到了。罗勃兹应约来到“海盗号”游艇上。摩根说：“您与凡德毕尔特先生角逐两海岸铁路，看来您有获胜的可能。但是，据我所知，凡德毕尔特先生决心与您周旋到底，决不退让，我应他的请求，也将在资金上全力以赴支持他。”罗勃兹虽然相信摩根之言是真话，但并无惧意：“但我相信我仍然会赢！”摩根又道：“也许凡德毕尔特先生在西海岸铁路争夺中真的会输，但是，倘若他与卡内基联手，对付您，那么在南宾西法尼亚铁路争夺战中，究竟鹿死谁手，倒很难说了……”这，倒使罗勃兹心里为之一震。因为目下的确是强手卡内基与凡德毕尔特正合伙建筑南宾西法尼铁路呢。此时，德普心里已然明白，前几天摩根与凡德毕尔特密商购买西海岸铁路之事，原来是声东击西的策略。“摩根先生，把您的想法直接说出来吧。”摩根让德普把一份表格放在他的面前。罗勃兹不看则已，一看则出了一身冷汗。从预算表上可以看出，如果凡德毕尔特与卡内基停建了南宾西法尼亚铁路工程，蒙受具体损失将会是多少！也就是说，目前所投下的整个费用之大，足可以补偿宾西法尼来铁路的损失——即成本价便可买下南宾西法尼亚铁路。罗勃兹点着头，连说：“便宜！便宜！”摩根说：“您还有更好的选择……”心有灵犀一点通。罗勃兹是精明人：“你是说，我把西海岸铁路按原价卖给纽约中央铁路？”“如此，可以两全其美。因为这样一来，你与凡德毕尔特的争夺战即可握手言和。你把西海岸铁路卖给凡德毕尔特，凡德毕尔特与卡内基则把兴建中的南宾西法尼亚铁路卖给你。在这笔交易中，获利最大的，还是您罗勃兹！”“同意。”“德普先生，把合同书给罗勃兹先生。”罗勃兹又进一步明白了：“西海岸铁路由阁下独自购买？”“当然。凡德毕尔特先生现已占有了纽约中央铁路，不便再占有西海岸铁路——因为舆论界都在抨击垄断——况且他又缺少这方面的经验……”

摩根与罗勃兹签约不久，又同纽约中央铁路签了 199 年的租约。然而在他与凡德毕尔特签约不几天，凡德毕尔特却猝然死亡！这是天意巧合，还是人力所为，一时难以结论，但有一条却是千真万确的：纽约中央铁路这条盈利极丰的全美大动脉，从此归属于摩根。

摩根计划以纽约中央铁路为基地，一步一步将其他铁路都纳入自己的掌

握之中。1882年2月的一天，摩根邀请了全美铁路主要干线负责人以及美、英、法等国的金融企业家代表，来到他的公馆秘密开会，这次会议，因均系铁路、金融界巨头会议，可谓全美企业“群英会”。《纽约时报》曾作如下报道：“……这是投资金融家商讨促成铁路大联合的阴谋会议。纽约投资银行家在此次会议中取得了胜利……成为那些面临倒闭却仍互不相让的铁路的新主人。”

## 全面垄断

1884年当选的克利夫兰总统，于1887年颁布了《州际通商法》。结果受到一片责难声，因为此令不仅斩不断积弊。而且侵犯了企业家们的利益，摩根首先站出来发难。他召集全美铁路企业家以及国际联合募购组织的负责人，在他的公馆举行秘密会议，对法案加以抵制。他说出了石破天惊的话，成了美国几个世纪以来的名言：“如果政治法律不做，我自己来！用以推动社会前进的不是什么法律，而是金钱！金钱！”摩根的策略，后来被称之为“美国经营摩根化”，这是美国垄断资本的真谛。

克利夫兰总统面临严重的经济危机。因为在《夏曼白银购买法案》严重冲击之下，美国企业受到了重大打击，相继有30多个企业倒闭，黄金大量流往伦敦，美国国库囊空如洗。在这种情况下，财政部长卡利史尔公开募集5000万美元的公债——他是在事先瞒着投资银行家的情况下进行的闪电战。这，无疑侵犯了摩根等人的利益。结果无人承购。正在摩根余怒未息之际，克利夫兰总统又将摩根请到白宫，向其求援，企盼摩根施法使黄金从伦敦流回美国。但总统却碰了一鼻子灰。他领教了摩根的桀骜不驯。摩根说：“总统先生，并非我不爱国。承购国债，行，但有一条，要么是全部，要么是零！”财政部长卡利史尔找到肯出2000万美元的史提曼，史提曼又在财政部长的苦苦央告下，来说服摩根也为国库投资。摩根以讽谕对答而已。克利夫兰只好再次请摩根到白宫。摩根毫不松动：“解决陷入破产状态下的国库，只有一个办法：由我与罗斯查尔组成‘辛迪加’。不过，总统何去何从须快作决策，否则我的资金也将流入伦敦。如果不信，我可以马上拍电报，把1000万元的黄金汇至伦敦！——因为伦敦方面早就催我这样办了。”谈判陷入僵局。总统退出办公室，找财政部长去商量。摩根仰坐在总统办公室沙发上，点着一支雪茄悠然自得地过着烟瘾。他相信总统只能甘愿拜下风。过了一会，总统回到了办公室，摊开双手，无可奈何地说：“摩根先生，可以接受你的‘辛迪加’提案……”摩根掐灭雪茄，站起身来。

摩根的铁路联合计划取得很大的进展，新纳入的铁路有：里丁铁路、伊利铁路、宾西法尼亚铁路、新泽西中央铁路、拉卡瓦那铁路、特拉华·哈得逊铁路、乞沙毕克·俄亥俄铁路，以及新英格兰北部、南部的几条线路，摩根体系共掌握了124084公里的铁路。全美所有铁路，除摩根手中的之外，还有顾尔德控制的25700公里、哈利曼控制的32400公里。这三国鼎立之势，显然是摩根帝国占据首位。摩根垄断了铁路，可以戴上“铁路大王”的头衔了。

1898年4月，美国与西班牙发生了战争，4个月后，美国以胜利者的姿态结束了战争。战争虽然使美国从战败国西班牙手中得到不少好处，但美国也欠下了不少战争债。为此，美国总统麦金莱决定发行2亿美元的债券，准备以直接卖给全体国民的方式进行。摩根可以说是从承购国债中起家的，他深知好处有多大，自然不会放过这个发财的机会。政府得罪不起摩根，只好让步。结果摩根及其联合募购组织承购了2亿元的债券，发了一笔大财。他与墨西哥政府作了笔生意，为其发行1.1亿美元的国债，发了一笔大财；承购了阿根廷7500万美元的国债，又发了一笔大财；承购了1.8亿美元的英国国债，再一次发一笔大财……

钢铁业是工业的基础产业，不把钢铁拿到手里，就很难控制全美企业。

这，摩根不仅明白，而且已在着手进行兼并。他悄然把触角伸向兴旺发达的明尼苏达铁矿公司，并伺机以它为根基搞钢铁联合公司。机会来了。一位叫约翰·盖兹的绰号“赌徒”的人，在新泽西州联合7家钢铁公司，组建了一个拥有7000万元资金的“美国钢铁·钢丝公司”。他准备以该公司为基地，进而称雄美国乃至世界的钢铁业。他向明尼苏达铁矿公司提出了与美国钢铁钢丝公司合并的方案时，不料对方却提出了一个条件。“合并可以，但业务全权须委托给摩根先生。”一时，这个一向在赌博桌上无往不胜的赌徒却不敢轻易下注。他只好向与他交情甚深的律师加利请教。“摩根财大气粗，将业务大权交到这号人手里，那不是羊入虎口吗？”“盖兹先生，那么您是不肯答应这个条件了？”“还不完全如此。我只是一时拿不准，所以请您去谈判合并事宜，从中也摸摸摩根的脉……”加利出访以后，经常与摩根及其律师史登松接触。接触中，摩根有意拉拢加利为已所用。加利自然对财大势强的摩根也频送秋波。加利回去向盖兹汇报说：“摩根先生只是事业心很强的人，为人倒是坦诚正义……”于是，盖兹拿出一个投资高达2亿美元的“联邦钢铁公司”的构想方案，建立一个排斥卡内基在外的中西部各州钢铁大联合企业。加利带着这一使命去见摩根。摩根说：“排斥卡内基，也是我的战略。可是盖兹没有想到薄铁生意。”加利忙问：“什么薄铁？盖兹倒没提及……”“现在兴起了一个汽车业，方兴未艾，却大有潜力。目下福特一些人正全力以赴……汽车外壳全部由薄铁制成。所以薄铁业的发展前景看好！”加利一听，觉得难怪摩根腰缠万贯，原来这么有眼光。他暗暗钦佩不已。摩根接着说：“请您转告盖兹先生，他的方案另加265家薄板企业，成为一个企业复合体，资金由他筹措。”

“联邦钢铁公司”终于在纽约正式成立了。成立大会之后，摩根将加利邀请到自己公馆饮宴。“摩根先生，谢谢你抬举我，让我担任联邦钢铁公司总裁，可是——让盖兹先生怎么办？”摩根宣布由加利任总裁，既未征求盖兹的意见，也未征求加利本人的意见。他以闪电手法造成既成事实的效果更佳：一是令盖兹措手不及；二是令加利死心塌地跟着自己。摩根抚着加利的肩膀说：“你就干吧！薪水由你自己决定，干部由你指派。那位‘赌徒’搞个什么饼干公司之类还凑合，怎么配当将控制全美乃至全球钢铁业的总裁？”加利其实内心是很高兴的，听了摩根贬低盖兹来抬高自己，心里非常舒坦。“摩根先生，但愿敝人不至于辜负你的厚爱 and 期望。”“现在，我来谈一谈建立该公司的设想。加利先生，我们目光不能只瞄着国内市场，还应该看得更远一些，比如说，欧洲、亚洲、非洲、中南美洲……这些地方，不仅需要大量的钢铁、钢铁制品，还需要其它许许多多的美国商品，当然，主要是钢铁。东北亚的日俄之间，据我观察，一场战争势必发生：中日之间麻烦也不小：中国内部的义和团也在威胁清廷及列强；欧洲各国之间也在争战不息……他们迫切需求钢铁和钢铁制品，车辆、武器，都得由钢铁来制造。钢铁的需求是无穷无尽的。‘联邦钢铁公司’的前景，无限美好！你我大展宏图 and 抱负的时刻到了，我们有能力来支配这个世界！”这铿锵的话语，久久地回荡在加利的耳畔。摩根的野心，也激发了加利的雄心，决心跟着“摩根帝国”好好搏一搏。

## 独占鳌头

加利已经摸透了摩根的心思，他把一份调查资料放到摩根面前。“唔，卡内基？”“是的，这是关于卡内基年收入的明细表。”摩根边翻阅边轻声地念道：“三年前净赚了700万美元……去年净赚4000万美元！啊，这个讨厌的家伙！竟然让他赚了6倍！如此增长率，今年他该赚几倍？”“摩根先生，你算得没错，否则他怎么会戴着钢铁大王的桂冠呢？”摩根凝视着窗外的远天，悠悠地吐着烟圈。半晌，他头也不回，没头没脑他说：“我恨！我好恨！我恨那些居然敢超越摩根的人！”在全美钢铁业中，坐第一把交椅的是卡内基，而摩根只能坐第二把交椅。“卡内基、佛里克二人有将钢铁、焦炭及附属产业的股票转让给莫尔邦的迹象。”摩根听了这个情报，一喜一忧；喜的是卡内基的钢铁吐了口；忧的是，又冒出了一个无名鼠辈莫尔邦与自己抗衡，而且居然捷足先登！

莫尔邦系芝加哥的投机家。莫尔邦与弟弟来到华尔街，称雄一时，真有点叱咤风云的味道，甚至有人评论道：“华尔街皇帝，究竟是摩根还是莫尔邦，倒很难说哪。”莫尔邦，系指莫尔及其弟弟及其同伙们。“说说看，这笔交易目前到了什么程度。”“卡内基开出3.2亿美元的价码，已全权委托给佛里克处理。定下期限是半年，莫尔须交出100万美元的定金作保证；过了半年，莫尔如不全部付清欠款，生意告吹，那100万也归卡内基了……”摩根紧紧跟踪这笔生意。不久，他得到个令人高兴的情报：由于莫尔付不起这笔巨额交易而使交易告吹了。摩根异常兴奋：“莫尔小子胃口太大了，他不懂得吞咽又硬又多的食物会消化不良，哼！不自量力，以后，就瞧我摩根的吧！”

莫尔与卡内基交易破裂以后，佛里克与卡内基的关系也因故发生破裂。卡内基任命许瓦布为总裁。一次，许瓦布应邀到纽约大学俱乐部去演讲，恰巧与摩根坐在一起。二人交谈后，非常投机，颇有相见恨晚之意。演讲之后，便是晚宴。二人坐在一起饮酒，谈得更加热乎。直到宴会结束，二人尚谈兴未减。“到我那去。”二人来到摩根办公室，一直谈到深夜。几天以后，许瓦布又应邀来到摩根办公室。可以说，二人已结为知己。当然，摩根不会白白结交一个“知己”的。二人在谈关于卡内基的钢铁交易。好事多磨，摩根与卡内基终于以4亿美元达成了交易。

1901年4月1日，摩根的“US钢铁公司”正式宣告成立。该公司的资金为8.5亿美元。一个月以后，公司又举行新闻发布会，宣布：“US钢铁公司拥有10.8亿美元的资金，发行3.01亿美元的新债券。”这时，摩根长长地出了一口气：“莫尔孺子已经望尘莫及了，卡内基么，你这个当今世界级的钢铁大王已让位于我，那么，你这世界上最富有的桂冠也快摘掉了！”加利是US钢铁公司的总裁。他说：“US钢铁是美利坚空前的伟业，但这样一来，如购买不到洛克菲勒的五大湖铁矿，公司则将面临原材料匮乏的危机……”

梅瑟比矿山位于明尼苏达的五大湖畔，不仅品质优良，而且产量也居全美第一，藏量在5000万吨，可以满足全美60%的需求。摩根一向不喜欢比他富有的人，他当然也不喜欢洛克菲勒。但为了谈这笔生意，他只好硬着头皮来到纽约西区54号洛克菲勒的豪华宅邸拜访。洛克菲勒听了摩根道明来意后，却端起了架子，“五大湖铁矿吗？我已交给小犬子管理了。待会他回家，我让他去拜访您。”其实，洛克菲勒用的无非是缓兵之计。他需要一点时间

与儿子商量如何跟摩根斗。小洛克菲勒带着父亲与他商量的既定方案，来到了摩根公司。“摩根先生，我来此并非是售卖五大湖矿山……”摩根不明白他此言何意。“这么说，你不卖矿山了？”“卖！但您不会买。家父让我转告您，他并不想打破您的一个梦……”“干脆说吧，开多少价？”“7500万美元。”“什么？！这么多？！”要价实在太高，高得惊人，无异于敲诈！洛克菲勒就是洛克菲勒！他知道US钢铁公司目前迫切需要的是什么。

根据摩根掌握的情报表明，当年洛克菲勒购买这座铁矿仅花了50万美元，卡内基、佛里克也只是还过洛克菲勒500万美元的出让价，而今，好家伙，竟然要7500万！小洛克菲勒在摩根惊呼时，仍从容不迫地补充说：“还有哪，这7500万须用US钢铁公司股票支付。”摩根微笑地凝视着小洛克菲勒，内心却在激荡不已：“US钢铁公司，铸成了我在华尔街的宝座。洛克菲勒的传人，也想在宝座上插上一腿，却不会动摇这宝座。”他伸出手，握住小洛克菲勒的手，以激动不已的声音说：“请转告令尊，当今推动美国的力量来自华尔街，这是不可逆转的新时代！为此，我们必须彼此信赖……”

在摩根宅邸举行的一次宴会上，他突然接到一个电话。他气极败坏地把话筒摔了下去。众人无不为之愣。“奉罗斯福总统之命，司法部长诺克斯向我提出无理控告，说北方证券公司违反了什么‘反托拉斯法’，下令予以解散，混蛋！”罗斯福一上台，就将炮口对准了垄断企业并狂轰乱炸。这次控告事件，是罗斯福革除弊政的一部份。摩根回到餐厅，余怒未息，吼道：“这个罗斯福简直不想干了！那好，我就叫你下台，下一任总统由马克·哈定先生干！”其实，罗斯福的矛头并非针对摩根一人而发，而是针对整个美国的垄断企业。美国托拉斯企业总资本高达130亿美元。

这一天，摩根带着智囊团首脑人物马克·哈那来到了总统办公室。马克是共和党全国委员长，曾是当年摩根的高中同窗好友。摩根火气很盛，单刀直入：“总统先生！您为何不事先与我打个招呼，就径直提出诉讼北方证券？”罗斯福也很坦率：“为什么要事先与你打招呼？我的作风就是一贯如此，一经决定，立即执行！”“如果总统认为我的企业违法，可以请你的部长同我的律师协调么。”“不可以！”总统毫不退让。“走着瞧吧！”摩根也不退让。他携起马克的手站起身来，拂袖而去。司法部长诺克斯送了出去。

诺克斯回到总统办公室。罗斯福忿忿他说：“摩根把总统当成什么人了？当成对手！别看他今天这么狂傲，一旦失利，就该妥协了。”“他会妥协？”“难道我会吗？”1904年3月14日，联邦最高法院最终宣告司法部长控告北方证券公司一案终结，以摩根败诉告终。此时正值美国总统大选年。摩根原计划支持马克竞选总统取代罗斯福的事也告吹了，因为马克已卧病不起。摩根估计了一下形势，觉得罗斯福在马克不能参加竞选的情况下，连任总统的可能性很大。他决定玩弄伎俩，小小教训一下罗斯福，以令其以后能驯服一点。许多财团竞相向罗斯福提供竞选经费，高过210万美元。这在当时，是一笔巨额数目。摩根通过焦炭大王佛里克之手向罗斯福捐赠了15万美元。乔治·顾尔德继承父业成为太平洋铁路股份公司的在垄断资本家，也为罗斯福捐赠50万元巨款。而罗斯福来而不拒，坦然受之。此事若是公诸于众，罗斯福的反垄断“正义无私”形象焉将复存！摩根抓住这一点大作文章，为抨击罗斯福大造舆论。佛里克不甘落后，公开谴责罗斯福：“罗斯福表面装得公允、强大，但事实是他唯恐竞选失利而答应同我们妥协。即在他保证不会对铁路、钢铁部门动手才提供政治捐助。但他重登宝座就违约了！让我们白

花了冤枉钱！”佛里克之所以同摩根站在一个战壕，那是在垄断问题上利益是一致的，同白宫斗争，可以说是同仇敌忾。罗期福却不认账，公开发表声明予以否认：“摩根他们是在撒谎！”他尽管嘴硬，但不久就退让了。在他发表的国情咨询里说的再明白不过了：“我们不要毁灭大企业。因为大企业对于现代工业发展具有重要作用。我们不可对大企业进行冲击，而只能对付那些随之而来的弊端。”摩根乐了：“哼！我摩根没有妥协；妥协的是你总统！”摩根“走着瞧”的预言让他言中了！因为他深信推动美国政治的是金钱。

## 世界军火大王 ——杜邦

尽管做“死亡贩子”在美国声名狼藉，但杜邦家族仍在美国上层保持庞大的影响力，连罗斯福总统也与其家族联姻，美国原子弹的制造，与其密切相关。

1802年4月27日，在杜邦家族的历史上是个值得纪念的日子。这一天，伊雷内·维克托和他的朋友亚历山大的弟弟博迪，以6740美元的价格合伙买进了特拉华州工厂主布鲁姆废弃的棉织工厂。就这样，杜邦火药厂成立了，杜邦公司的历史开始了。仅仅经过10年的发展，它便成了全美国最大的火药公司。它的创办人，是1799年从法国被拿破仑放逐到美国的著名路易王朝的保皇派政治家皮埃尔·杜邦的二儿子——火药专家厄留梯尔·伊雷内·杜邦。

“杜邦帝国”的创始人厄留梯尔·伊雷内·杜邦。这个好听的名字的意思是“自由与和平”。但具有讽刺意义的是，这位伊雷内的所作所为与“自由”、“和平”毫不相干，却与其反义词“统治”和“战争”结下了不解之缘。然而本文所写的“杜邦”不只是他一个人，而是一个庞大的家族，是一个有190年历史的美国军火、化学及金融界的垄断资本集团。杜邦家族犹如一株根深叶茂的巨树，堪称美国自独立战争以来的资本主义经济发展史的缩影。

## 操纵官府

1802年4月，皮埃尔向杰克逊总统建议，从拿破仑手中买下路易斯安那州，作为美利坚合众国的领土。这片东西横跨密西西比河和落基山，南北从墨西哥湾至加拿大的法国殖民地总面积为82.8万平方英里（214.4万平方公里）。这个重大建议与杰克逊总统的观点不谋而合。杰克逊认为：美国的民主与繁荣取决于自由民移居自由土地的能力。总统即派皮埃尔代表他去巴黎和拿破仑进行秘密谈判。名义上，此事由总统的特使门罗办理，但实际上皮埃尔·杜邦是执行人。1803年5月8日，拿破仑签署了卖地条约，以1500万美元的价格将路易斯安那卖给了美国，平均每公顷3美分。美国在这笔交易中得到了惊人的实惠，将领土一下子扩大两倍。年底，杰克逊写信给皮埃尔·杜邦，对其“爱国行为”表示衷心的感谢：“祝贺你能在有生之年，在为千百万未出世的人们造福的一笔交易中作出了贡献。这笔交易将使地球上的一部分区域变得辽阔广大，我指的是当今美利坚合众国的疆土。”

具有商人基因的杜邦家族当然是“无利不起早”的。1803年7月，伊雷内得知其父在这笔交易中所起的作用后，马上给杰克逊写信，要求政府给杜邦家新建的火药工厂以优惠。不久，他得到了一份提炼政府所有硝石的合同。这样一来，美国政府就成了伊雷内的最大买主。

先进的技术、廉价的劳动力、政府的优惠、日益扩展的市场——这一切构成了牟取暴利的杜邦公司创业阶段的基石。1804年春，伊雷内·杜邦完成了首批黑色火药成品的制造，并将其送到兄长维克托·杜邦在纽约格林威治街的贸易公司。维克托立刻在报上刊登广告，宣称杜邦火药公司生产的这种黑色火药优于任何火药。维克托的广告决非言过其实：“这种火药色泽漆黑，爆炸力很强。用户马上看中了它。美国海军订购了2.2万磅（约10吨），西班牙驻美大使订了4万磅（约18吨），此外，美国陆军部订购了12万磅（约54吨）。1804年杜邦火药销售额为1万美元，1805年增加到3.3万美元。1812年，前外交官维克托作为布兰迪瓦区的代表被选入特拉华州众议院。1820年又进入州参议院。这是杜邦家族称霸特拉华州的开始。1817年8月，杜邦家族的老祖宗、前法国商务总监皮埃尔，杜邦已经去世，杜邦家族的首领变成了维克托和伊雷内两兄弟。1824年，杜邦家族挤进了美国新的财阀集团。伊雷内被任命为美国银行的董事，这家银行垄断了全国的货币。1826年，维克托也成了该行的董事。1827年2月，60岁的维克托死于疾病，伊雷内仍经营着火药公司。这时公司年产80万磅火药，占美国火药总产量的七分之一。到1832年，公司已出口火药120万磅，而这30年公司贸易总额多达1340万磅。1834年10月底，杜邦公司的创始人、第一任总裁伊雷内·杜邦也因心脏病去世，终年63岁，伊雷内死后，公司由他的女婿比特尔曼暂时代理，这种状况维持了两年多。

伊雷内有三个儿子，长子艾尔弗雷德生性温顺，他对化学实验的兴趣超过了谋利。父亲死时他已36岁，两个弟弟亨利和亚历克西斯分别为22岁和18岁。1837年，艾尔弗雷德出任杜邦公司第二任总裁。他坚持要和两个弟弟合伙管理公司，但最后裁决的人还是他。这以后的十几年里，国内经济一片萧条，企业破产、银行倒闭，而杜邦公司却一直生意兴隆。这是由于美国与墨西哥的战争以及国内的矿业开采和公路铁路的修建等都需要越来越多的火药。1850年，艾尔弗雷德因病辞职，其弟亨利·杜邦成为公司第三任总裁。

这位西点军校的毕业生外表严厉，有军官气派。他长着火红色的头发和胡子，人称“红汉子”。他接手后全面整顿了公司，选用能人，不断扩展国内外的市场，使公司跨入了一个新的阶段。

1861年2月，继林肯总统的就职典礼后，杰弗逊·戴维斯宣誓就任美国南部各州同盟主席。4月，南北战争刚一打响，亨利·杜邦立刻跑到华盛顿，宣称他忠于政府，从而捞到了一大批军火合同。到年底，杜邦公司向政府出售的枪炮火药价值230万元，这是公司成立60年来的最大的一笔交易。这时，政府供应的印度硝石十分缺货，林肯总统担心英国可能支持南方而停止供应东印度市场上的硝石。林肯派杜邦公司的“新星”、艾尔弗雷德的儿子拉摩特·杜邦到英国去，以杜邦公司的名义包揽世界硝石市场。拉摩特同意了，但条件是这些硝石必须由杜邦公司提炼。

南北战争期间，由于杜邦公司总裁亨利·杜邦发誓效忠政府，林肯授意特拉华州州长伯顿任命他为州武装力量的少将。这位“将军”牢牢地掌握了特拉华最大城市威尔明顿，并率领军队开进了特拉华南部地区，进而控制了全州。从1868年到1888年的五次总统选举中，亨利都是特拉华州的总统选举人。杜邦家族此时已是腰缠万贯的新贵族、特拉华州一言九鼎的人物了。1899年，杜邦家族为了得到大企业的许多特许权，竟然操纵州立宪会议，修改了州宪法。新宪法给予大企业纳税优惠的特权，也给建立大规模的股份公司开了绿灯。

## 同室操戈

1884年3月30日，杜邦公司的技术权威、全国最大的火药托拉斯总经理、长于外交和经营之道的拉摩特·杜邦在一次事故中被炸死，这对杜邦家族是个不小的打击。1889年8月8日，杜邦公司第三任总裁、“将军”亨利·杜邦病死，终年77岁。他统治公司长达39年，身后留下了垄断全国火药产量92.5%的火药托拉斯（1872年成立）和千百万美元的私人财产，这些都是靠发战争财、残酷兼并同行企业和剥削工人所得来的。亨利死后，他的亲侄子、亚大克西斯·杜邦的儿子尤金·杜邦成为公司第4任总裁。尤金是个平时沉默寡言，但在紧急时刻头脑冷静的人，只是魄力明显不如他的叔叔。即使这样，他还是继续兼并许多中小企业并向国外发展，与欧洲火药大亨瓜分了世界市场。

1902年1月，62岁的尤金因患肺炎去世。以亨利上校为首的家族长辈认为，族中没有人有资格管理公司，于是决定将公司卖掉。在这关键时刻，“杜邦救星”艾尔弗雷德·杜邦登场了。他是公司第二任总裁艾尔弗雷德·杜邦的孙子。结果，他联合了其他两位堂兄弟托·克尔曼·杜邦和皮埃尔·杜邦一起和长辈们谈判，仅花了3000美元，就筹齐了一个新公司的法定资金，获得了世界上最大的火药托拉斯。第五任总裁克尔曼上台后大显身手，兼并和搞垮了一大批企业。他从发行股票中获得了3595万美元的新资产。到1905年，杜邦公司直接生产美国全部碳酸钠炸药的64.4%、硝石炸药的80%、甘油炸药的72.5%、体育用的无烟火药的80%、军用无烟火药的100%，千百万美元陆续进入了杜邦家族的口袋。

从三个堂兄接手公司之日起，艾尔弗雷德与克尔曼之间的经营权之争便开始了。后者要关闭公司在布兰迪瓦因的火药厂，前者坚决反对；后者要把公司迁往纽约，又遭到前者反对，使这两件事全都落空。克尔曼要顺应外界工会要求8小时工作制的主张，艾尔弗雷德不同意并制造障碍。1911年，二人为布兰迪瓦因的财产互相投标争着出价，结果是克尔曼胜利了。1913年，克尔曼预先布置好的公司执委会会议上，艾尔弗雷德被免去了总经理和副董事长的一切职权。这场同室操戈的权力之争的第一回合始告结束，克尔曼和皮埃尔二人完全控制了公司。

克尔曼不仅是杜邦公司的总裁，同时还担任共和党全国委员会的执行委员和发言人小组的主席，与威廉总统关系密切。因此，继“将军”亨利之后，克尔曼成了特拉华州国民警卫队的将军，控制了该州的政界。1910年，杜邦家的财产分布在全美22个州，公司股息达每股12美元。克尔曼买下了纽约21层的麦卡尔大饭店，并开始营建另外几所大饭店。他成了纽约的名誉警察局长，是这个世界最大城市中尽人皆知的大人物。

1914年，克尔曼亲密的助手、堂弟皮埃尔·S·杜邦与克尔曼争夺公司控制权的斗争开始了，这是三位堂兄弟争夺战的第二个回合。此时，自负的克尔曼打算参加总统竞选，无意于公司的业务，提出将自己手中的公司股票卖掉，这个机会大大刺激了皮埃尔的野心。他四处奔走，最后在摩根公司得到了850万美元的贷款，于1915年2月买下了克尔曼的全部股票，总计6300股，共付1390万美元。这件事他瞒过了此时重任公司财务委员会委员的艾尔弗雷德，做得干净利落。至此，皮埃尔·S·杜邦成了杜邦公司第6任总裁。

这时正是第一次世界大战期间。在皮埃尔未任总裁之前，他已经是公司

的实际统治者了。他和杜邦公司在 1914 年第一次世界大战开始后就卷了进去。他通过摩根公司向英国政府贷款，从而履行了有史以来最大的炸药合同。1914 年 8 月 12 日下午，英国及其盟国向杜邦公司订购了 2162 万磅炸药。到 1915 年杜邦公司净收入 5740 万美元，创历史最高记录。

1915 年，杜邦公司联合一些企业家、银行家建立了“国家安全同盟”促使美国参战。他们对反对派的国会议员进行了种种恶毒攻击。杜邦家族的参战主张与威尔逊总统扩展国际市场的观点是一致的。1917 年，美国国会对德宣战，杜邦家族发大财的机会终于到了。在第一次世界大战中，杜邦家族获得了十多亿美元的毛利。大战使杜邦公司从美国的第三流工业公司一跃而居首位，协约国的炮火所用的炸药的 40% 是由它生产的。第一次世界大战使欧洲 1000 万士兵死亡，2000 万士兵受伤，1000 多万平民丧生。美国的死伤人数分别为 13 万和 20.34 万。战后，美国出版过一本攻击杜邦家族靠军火发家的畅销书，书名为《死亡贩子》，这对杜邦来说真是最恰当不过的了。

## 黄金时代

第一次世界大战初期，皮埃尔就预料到战争总有一天要结束，战争财不能永久地发下去，他指示公司新成立的发展部考虑新路子。在该部的建议下，皮埃尔买下了几家化学行业的工厂，使公司的经营多样化。1915年买下了制造真漆、火棉塑料、搪瓷的阿林顿公司；1916年买下了费尔菲橡胶公司；1917年买下了制造染料、油漆、清漆和重化学产品的哈里森兄弟公司。以后，他又盘进了另外五家化学公司。

1915年9月16日，处于资本耗尽、销路大减困境中的美国最大的汽车公司——通用汽车公司的董事长杜兰特邀请皮埃尔参加公司董事会会议。会议讨论的中心是新董事会的成员问题。

由于皮埃尔已经控制了通用汽车公司的3000股，所以被聘为该公司董事长。同时皮埃尔还将杜邦公司的三员干将拉进董事会。这样，杜邦家族成为操纵通用汽车公司的巨人。1920年，战后经济衰退，商人大批退货，通用汽车公司股票暴跌。11月，杜邦公司抓住时机让摩根财团改造500万美元的债券，买下了杜兰特名下的全部股票。12月1日，皮埃尔·杜邦成了通用汽车公司总经理。在此之前他已是董事长，现在身兼二职，完全掌握了通用汽车公司。

1919年4月，皮埃尔已经辞去了杜邦公司总裁，接替他的第7任总裁是他的亲弟弟伊雷内·杜邦，但皮埃尔仍以董事长身份继续留在公司，伊雷内上任不久，20年代就开始了。20年代可谓是杜邦家族对美国社会产生最大影响的时期。在此期间，杜邦家族建立了有史以来最大的工业帝国。这个帝国所囊括的不只是化学品和汽车，还包括美国政治、文化，在很大程度上决定着战争与和平。

军火大王杜邦家族的兴旺发达、财源茂盛是和其传统的统治方法有紧密关系的。第一次世界大战期间，杜邦家族中的十几个核心人物每年各自有100多万美元收入，而杜邦工厂工人的工资是每天1美元。从公司成立到1910年，有400多名工人死亡，数千名残废和受伤。而仅在一战期间的几年中就有347人丧生，受伤的人数根本没有记载。更令人发指的事件还有：1924年到1925年间，杜邦公司和通用汽车公司合伙开办的迪普沃特工厂，因生产毒气四乙铅而使8名工人死亡、300多人受伤害。这一切都是杜邦公司强迫工人加紧从事易爆品、危险品的生产而缺乏起码的保护措施造成的。

杜邦公司不允许工人成立工会，更不允许他们罢工。公司没有工会，却有一支1400人的私人警察兼特务队伍。这些人由华盛顿哥伦比亚特区前警察局长训练，被杜邦家族雇用。数百名特务被精心安插在工厂中，任何对战争或公司待遇、工作条件不满的人立即会被说成是“外国间谍”或“共产党分子”而被清除。另外，公司主管可以随心所欲地、大批地解雇工人。1918年，第一次世界大战接近尾声，军火生产开始降温。圣诞节前，皮埃尔一下子解雇了3.7万工人。到战争结束时，他又解雇了近7万人。这些曾为杜邦家族流过血汗、创造了惊人财富的无产者一夜之间被公司抛弃，生计没了着落。

杜邦公司实行严格的等级工作制，使雇员彼此不相往来。熟练工人被作为工头加入资方的行列，并靠这些人建立所谓的“劳资协议会”。公司对全体员工灌输“你是一个杜邦人”的自豪感，再用入股计划加强这种观念。这些做法与日本的一些大公司十分相似。

## 大发洋财

1932年的大选结束了。纽约州州长、民主党人富兰克林·德兰诺·罗斯福战胜胡佛，登上了总统宝座。当然，正如人们知道的那样，这个胜利主要应归功于杜邦家族代理人、民主党全国委员会主席拉斯科布。他经过4年努力建立起一个以城市为基础的政党，并资助该党渡过困难时期，使其得到了城市平民的支持。

1933年，是罗斯福推行“新政”的第一年，他得到杜邦家族的普遍支持。然而到了1936年1月，为了使自己再次当选总统，罗斯福摆出了“正义化身”、“民众代表”的姿态，向美国的主要军火制造商杜邦家族开火。在国会联席会议上，他发表了慷慨激昂的演说：“我们在34个月内，已建立了新的民众权力机构。在一个人民的政府手中，这种权力就可能为人民的自由制造镣铐。”然而，罗斯福的反击不久就停止了。1937年6月，一条“爆炸性”的新闻出现在全国报刊上：罗斯福总统的儿子，小富兰克林·罗斯福与杜邦家的埃塞尔·杜邦小姐的婚礼在杜邦家举行，总统和夫人亲抵特拉华参加。这一事件表明美国最有权势的两大家族休战，同时也是以杜邦家族为代表的大财阀最终战胜政府的标志。经济崩溃，战争在即，政府决不能开罪大财阀，因此率先打出白旗，放宽了对大公司的限制，决定对其减税。罗斯福政府完全推翻了它早已制订的税收政策，从而动摇了“新政”结构的基础。

战争是被称为“死亡贩子”的杜邦家族发财的好机会。小战小发，大战大发。1939年，规模空前的第二次世界大战爆发，机会又来了。1940年，杜邦公司向英国和德国提出了一个无烟火药工厂的预算，6月4日轴心国批准了这笔预算，并签订了一项合同，同意资助全部工程。7月，罗斯福政府向杜邦公司订购了价值2000万美元的无烟火药。为了生产这批火药，杜邦公司被授权以2500万美元建造并管理一家新厂，其产量将达到全国火药总产量的3倍。杜邦公司第8任总裁拉莫特·杜邦高兴地说：“他们需要我们所拥有的东西，好，让他们付出相应的高价吧！”

1940年，杜邦公司第6任总裁皮埃尔·杜邦的妹婿之弟、52岁的沃尔特·S·卡彭特被公司选中，出任公司第9任总裁。此人不仅是专业研究人员出身，而且办事果断敏锐、有很强的社交能力。时值“二战”，正是这种人物大显身手的好机会。在他的领导下，杜邦公司生产了40.5亿磅的火药，占战时全国总产量的70%，比公司在第一次世界大战时的产量增加了3倍。与一战不同的是，杜邦的非火药生产和营业利润更大，这些非火药生产大多也是军用的。杜邦的尼龙降落伞、蚊帐、油漆、染料用于军舰、军服，防冻液用于军车，等等。1940年，杜邦公司的营业利润为1亿美元，1941年猛增到1.58亿美元。另外，1941年杜邦公司还从通用汽车公司的红利中捞到了3700万美元。在1941年至1945年的军工生产期间，杜邦公司获得了7.41亿美元的巨额营业利润，3倍于第一次世界大战。

1943年，杜邦公司盘进了制造X光和荧光镜的帕特森屏幕公司，并开始买进最大的军工承包商之一波音公司的股份。1944年，艾尔弗雷德·I·杜邦家族在佛罗里达州增加了其第15家银行——美国国家银行，使其总财力上升到2.59亿美元。在北美航空公司，杜邦家族获得了惊人的利润：该公司营业利润从1940年的0.1亿美元上升到1944年的0.87亿美元。

## 密造“两弹”

1940年2月，一批物理学家在普林斯顿大学高等研究所的爱因斯坦博士的联合下，写信给罗斯福总统，要求政府支持他们的核能研究工作。1941年底，罗斯福决定成立特别研究小组，其成员全是美国一流的物理学家。1942年6月，这个计划命名为“曼哈顿工程”，归莱斯利·格罗夫斯将军领导，两个月后，杜邦公司研究室的库帕博士也成为这个小组的一员。

刚上任的格罗夫斯将军找到了杜邦公司总裁沃尔特·卡彭特，要求杜邦公司在田纳西州建造并管理一家秘密工厂，旨在成批生产原子武器的材料。杜邦是化学公司，政府却将主要依赖物理方面的知识和技术的工厂委托办理，为的是保密，同时反映出杜邦公司的实力和与政府的关系。

思维敏捷的卡彭特意识到新兴的核工业具有巨大的潜力，因此马上答应接受这项工程。曾为杜邦公司做出许多技术上的贡献的化学家、公司董事克劳福德·格林沃尔特代表杜邦领导这项工作。从此，研制世界上的第一颗原子弹的实际工作主要成了杜邦的职责。在铁丝网和士兵的包围保护下的秘密车间里，终于制成了原子弹。尽管专利权是政府的，但实际知识却属于杜邦家族。他们得到了极为宝贵的情报资料。两年半后，杜邦的“杰作”使长崎、广岛被可怕的蘑菇云吞噬了。

1948年，杜邦公司第7任总裁伊雷内·杜邦的女婿、“曼哈顿工程”中杜邦的最高负责人克劳福德·格林沃尔特接替了卡彭特，成为杜邦公司的第10任总裁。1950年5月，格林沃尔特出席国会原子能联合委员会，与政府签订了一份关于发展氢弹并投入生产的合同。和其它三家承包商一起，杜邦每年接受原子能委员会25亿多美元的“补偿费”。几年前杜邦独揽原子弹制造时接受的“补偿”至今仍是未知数，但其参与“两弹”生产而从中大大发财是毋庸置疑的了。

二战以后，杜邦家族与政府的关系日渐好转，很多杜邦的代理人和伙伴进入了政府。1950年夏，朝鲜战争爆发，杜邦公司又成了美国政府大批军火订货的巨头之一。1950年杜邦公司获得了13.3%的年利，在通用汽车公司里比这更高。战争结束后，与杜邦公司关系密切的通用汽车公司总经理查尔斯·E·威尔逊成了艾森豪威尔政府的国防部长，这给杜邦公司带来了许多好处。虽然化学工业产品中只有5.3%用于军事，可是到1960年化学工业的发展和研究工作需要的全部费用的20%以上，是由国防部直接提供的，杜邦公司因此大大受益。

在其它行业，杜邦公司认识到军备竞赛可以使自己发财。公司第7任总裁伊雷内·杜邦的女婿科尔盖特·达登任董事的纽波特纽斯造船和干船坞公司是全国最大的造船公司之一，其收入的约80%来自军火合同。亨利·B·杜邦是北美航空公司的控制股东，格林沃尔特是波音飞机公司的董事，这时都赚了大钱，因为他们是1957年接受新防务合同最多的五家公司中的两家。尤金·E·杜邦任董事长的非利普斯石油公司二战后放手大干，财产从3.32亿美元增加到10.3亿美元。加上国防部与雷明顿武器和美国橡胶公司签订的其它一些合同，杜邦家族在50年代冷战中取得的利润就十分可观了。

## 今日杜邦

1986年7月的《美国新闻与世界报道》杂志封面上，刊登了全美商业百家名单，杜邦是第二位。

在这家后，美国出版了由美国人杰奎琳·汤普生著《美国豪富》一书，其中开列了美国最富有的财产继承人名单。财产超过10亿美元的只有三个家族，杜邦名列第二。目前杜邦家族在全美100多家有数百万资产的公司里享有控制性股权。那么，杜邦家的财产总数究竟是多少呢？据很保守的估计、纯粹属于杜邦家的私有财产共计76.29亿美元，他们占有大部分股份的企业资产则高达1500亿美元。

如今，在杜邦家族的根据地威尔明顿市，属于杜邦的高楼大厦比比皆是。杜邦家族比世界上任何一个家族拥有更多的财富，控制更多的有千百万美元资产的大公司。有史以来，世界上任何一个家族都没有象杜邦家族那样拥有如此众多的游艇、汽车、游泳池、飞机和庄园。

192年前，当法王旧党、商务总监皮埃尔乘“美国之鹰号”登上美洲大陆时，杜邦全家只有13人。今天这个家族的成员已超过了36万人，其中1600人是直系后裔。组成共同族系的持股公司和信托公司来控制企业的人共有250人，而在这些人中，只有50人左右构成整个家族中独揽大权的核心。他们控制了1500亿美元以上的资产，比世界上大多数国家的每年总产值还多。杜邦家族的势力早已遍布美国并扩展到世界各地，在经济、政治、军事各个领域发挥着不可忽视的影响。

## 世界旅馆大王 ——希尔顿

希尔顿以 5000 美元起家，历尽磨难，终于把旅馆开遍美国及世界各地，成为举世闻名的旅店大王，亿万富翁。在此期间，他几次濒临破产边缘，许多小人物以异乎寻常的热情帮助了他。

唐拉德；希尔顿（1887—1979 年）是控制美国的十大财阀之一，世界闻名的旅店大王。晚年，希尔顿总结了他成功的经验，指出以下几点：第一，发掘自己独到的才智；第二，有理想，志向要大；三，诚实；四，热忱；五，不要让你所拥有的东西占据了你的思想感情；六，不要过于忧虑；七，不要留恋过去；八，尊重别人；九，承担起对世界的责任。十，不断自勉，充满自信。那么，他是怎样实践这些要素的呢？

## 5000 元打天下

1919 年，美国青年唐拉德·希尔顿，在参加第一次世界大战后退伍返乡。当银行家的梦想又在他心头泛起。可是他没有银行，手头上只有 5011 元的积蓄，和一个伟大而虚幻的梦想。

“我不知道该如何重振旗鼓。”他向母亲说。

“唐尼！”母亲严肃而又坚定地对他说：“你必须找到你自己的世界。”对于他的犹豫，母亲很不满意“你父亲生前曾说过，要放大船，必须先找到水深的地方。”

于是希尔顿到了阿尔布格，他认为那是个创业的好地方。在阿尔布格市，他少年时的女友伊莲娜的父亲华海先生让人找到了他。此时，华海先生身患重病，垂危卧床。老人用亲切的语调对他说：“到德克萨斯州去，唐尼，那儿有你广阔的天地，你会成功，你将赚很多钱。”“可是我的本钱不够，”唐尼把心里重大的问题提了出来“在新墨西哥，5000 元还可以有些用处，在德州，这点钱可能不够吸烟。”“那要看你的魄力了，这点钱只能开个头。但是如果一帆风顺，你没什么可以担惊受怕的了。”这是对希尔顿的挑战，需要冒险精神，用 5000 块钱在德克萨斯州找个立足之地。老人还给他推荐了一个叫屈吕安的人，这是一个在经营银行和生意场上有经验的人，必要时，邀请此人一起去干事业。希尔顿听从了老人的建议，和老友威尔一起直奔德州。当他一踏上德州的土地，就感到华海先生的话对极了，德州是石油开发地，是一个干事业的地方。希尔顿想买一家银行，他把这一想法迫不及待地对他碰到的第一个银行董事长说了。“我们的银行不卖给你，多少钱也不卖。”那人的语气冷冰冰的，希尔顿碰了一鼻子的灰，但并不气馁。这时老友威尔打退堂鼓走了，他又一个人到了西斯克。

他一出火车站，映入眼帘的是一座红砖砌成的建筑物，共两层，名字是“莫尔比旅馆”。此时他就是想找个地方睡觉，便走进了旅馆。旅馆里聚着一大堆等待住宿的人，他好不容易挤到旅馆职员身边。那人对他说：“老兄，真对不起！”这人古板的脸上没一丝歉意，“请过 8 个小时后再来吧，或许你今天运气好，能等到一个床位，不过现在还是出去。”希尔顿怒不可遏了。首先，银行老板捉弄了他，没想到，现在又连个休息的地方也找不到。他正想发作，突然想到了什么。“你的意思是 8 个小时就轮换一批客人？”“正是如此，一天三班，每班 8 小时，只要我同意，客人们甚至愿意出钱在餐桌上睡觉。”“那你就是旅馆老板啦？”“没错！”老板皱着眉头说“我错了，所有的钱都投在这旅馆上了。”“但我看你的生意很兴隆呀！”“可这不能赚大钱呀，石油赚钱更多。你愿意买下它我就十分感谢你了。”“你是说……”希尔顿设法压抑住自己的兴奋，不让它在脸上显露出来，“这旅馆可以卖给我？”“谁能出 5 万块现金。我就把旅馆卖给他。”

机会来了，千载难逢，迫不急待的希尔顿花了 3 个小时翻查了旅馆的帐本，发觉这位老板想发石油财想疯了，把这块大肥肉给扔了。他连忙给屈吕安拍了封电报，说赚大钱的事业在等待着我们，华海先生言中了。屈吕安立刻赶来，但他一听说办旅馆，有点泄气，说：“这我外行，我是搞银行的。”“但我还有这方面的经验。”希尔顿介绍了自己少年时代帮助父亲经营家庭旅馆的事，之后他们去看了莫尔比旅馆。“很有前途”屈吕安说。“那么我们携手干吧！”希尔顿摆好架势，和老板杀起价来，经过激烈的讨价还价，

最后以4万元成交。不过老板只给了一星期的时间，让他们交出现金。

两人紧急行动。希尔顿拿出5000元积蓄，屈吕安找到了一个石油商史密斯出资5000元，希尔顿母亲寄来了5000元，还有希尔顿一个农场的朋友，也答应出5000元。4天过去了，现款凑足了一半，希尔顿、屈吕安和史密斯三人又去说服了西斯克银行，希望他们贷款。经理说，贷款可以，但要用实物作抵押。这时，希尔顿的朋友沙克洛农场的那笔钱又泡了汤，离约定的时间一天天逼近。现在关键的是差5000元现金，凑齐的话，以这2万元做抵押，银行就可以贷2万元。到了只差24小时的时候，5000元还没着落，希尔顿只好硬着头皮走进银行，讲明了情况。经理沉思着，旋转着坐椅，半天不言语，最后，开口说：“这件事很棘手，本来，你要走好运了。”他的话诱发希尔顿一个大胆的念头，觉得应该大胆试一试，就说：“我有个经营农场的朋友，他在新墨西哥有个牧场，凭心而论，值2万多元，你为什么先借给他5千元，以后他一定奉还！”这位经理沉默了半晌。希尔顿心里直敲鼓，终于这位经理开口了：“这还算公平。”希尔顿松了口气，激动地飞速跑去给农场的朋友发电报。

第二天中午，一切都办妥了，莫尔比旅馆买成了！从此，希尔顿的职业是经营旅馆，他立即打电报向母亲报喜：“新的天地找到了，西斯克水深港阔，第一艘大船已经下水。”这电文弄得电报员莫名其妙，问：“先生，你是不是出了毛病，这儿哪有水呀？”“石油不是深水吗？怎么不可以放大船呢？”母亲也十分激动，回电说：“孩子，祝你好运！”运气确实不错！刚回到旅馆，屈吕安就告诉他已全部客满，连他们俩个人的床都没有了。那天晚上，他们只能睡在办公室里。

夜里，希尔顿梦到了未来、德克萨斯州处处有挂着希尔顿牌子的旅社。但是，他很清醒，要使美梦成真，用5000元去打天下，只有努力、努力、再努力！

## 团队精神

渐渐地，希尔顿迷上了经营旅馆这一行业，这成了他唯一的追求。他把旅馆比作自己的情人，着力发掘其内在的美——即赚钱的潜能。5年时间里，他在德克萨斯州接连买下3家旧旅馆，由于它们良好的地点和背景，很快时间便为投资者（包括他自己）赚回了本钱。他在金融界的信用确立了，而且不断加深。

西斯克的莫尔比旅馆是希尔顿的第一位“恋人”，也可以说是他发迹的地方，她不但为他和屈吕安提供了一个理想的试验场所，也从对她的经营活动中，得出以后经营旅馆的赚钱之道。在莫尔比，希尔顿得到经营旅馆的两个原则，并在以后每次拓展业务中成功地运用了这些原则。

第一个原则是充分地利用被浪费的空间。这一原则是他在睡梦中得到的启示，惊醒后他立即推醒了熟睡的屈吕安，激动地说：“我们浪费了太多的旅馆空间。”“起来，我指给你看。”他把屈吕安拉到客厅里，被吵醒的店员愕然地望着他们。“柜台太长了，可以撤掉一半，餐厅里也可以加放20张床铺。”“那你的意思是叫客人站床铺，睡柜台吗？”屈吕安还没理解他的意思“唐尼，你疯了是不？”屈吕安又去睡觉了，他却仍旧察看着大厅。第二天，他就叫木匠把餐厅隔成了只够容纳一张床和一张桌子的小房间。然后又把大厅的柜台截成一半，剩下的空间做成一个卖香烟、报纸的摊位，还把大厅的一角腾出来开一个小小的杂货铺。几周以后，这些措施就为旅馆增加了一笔可观的收入。希尔顿把这称为“装箱”技巧，如果你要充分利用一个箱子，你就得把它井井有条地塞满，当然充分利用空间不能让人觉得拥挤，为此就要把空间割成小块。就这样，希尔顿把节省浪费的空间，当作旅馆赚钱的不二法宝。

对莫尔比的第一步改进完毕后，希尔顿又产生了第二个念头，也就是他们以后经营希尔顿旅馆的第二个原则。这就是引进团队精神这个法宝，使自己的旅馆比别人的更出色，更赚钱。屈吕安积极支持这一想法，并且问：“你怎么会突然想到引进团队精神呢？”希尔顿答道：“我是在当兵时学到的，团队精神就是荣誉感加奖励。单靠薪水是不能提高店员热情的。”希尔顿集合起20个店员，对他们讲，莫尔比的好名声全靠他们来创造，他们是唯一能用干净毛巾、肥皂、地板和笑脸来迎接旅客的。如果有朝一日对于旅客来说，西斯克成为莫尔比的代名词的话，那么功劳全属于他们，他还告诉他们，只要表现良好，工作可以永保稳固，多发奖金也不成问题。

在这种“团队精神”鼓舞下，莫尔比活跃起来，从希尔顿、屈吕安到每个店员都象换了一个人。但只有一个例外，就是另一个合伙人史密斯。本来，一个经济合伙人不一定非要有经营旅馆的才能，可讨厌的是，史密斯既无才能，又喜欢四处指指点点：既不尊重旅客、也不关心店员。这迫使希尔顿决定和他分手，尽管他只投资5000元，希尔顿通知银行付给他1万元，总算让他满意地离开了。

第一家旅馆上了轨道，希尔顿又动脑想要办第二家。他想到了军队的战友营长鲍尔斯，便专程去芝加哥拜访了他。鲍尔斯接受了希尔顿的建议，同意和他合伙干。他们在德州的华斯堡以2.5万元的价格又买下了一家叫麦尔稗的旅馆。这笔交易，出资的除了鲍尔斯以外，还有希尔顿从军前在丹佛结识的年轻银行家伊拉。母亲再次帮了他的忙，屈吕安也从莫尔比弄来了一些

现款。希尔顿委托鲍尔斯当经理，两个人和雇来的工人同样，每天工作 18 个小时，一段时间后，破旧的麦尔稗面貌焕然一新。鲍尔斯对经营旅馆也很内行，麦尔稗和莫尔比一样，业务也蒸蒸日上起来。3 个月后，麦尔稗的保险箱里就装满了钱。

紧接着，希尔顿又买下了第三家旅馆。他给旅馆取名叫“华尔道夫”，希望能带来好运气。这家旅馆设在德州达拉斯城的市中心，是一幢六层楼半防火性的建筑。独立的浴室除外，有 50 个房间，购买这样的旅馆，在当时，对希尔顿来说是一个很大的冒险，所以他决定亲自担任经理。

在筹集资金时，母亲和伊拉在关键时刻再次伸出援助之手。更难得的是达拉斯郡的州立银行，在“大不景气”的时候，年轻的银行家桑顿提供了 5.5 万元的巨款，实在是一个大手笔。这笔钱帮助希尔顿完成了生平最大的一次赌博。就是这个桑顿，在希尔顿开创事业的过程中一直充当着重要的角色，是希尔顿忠实的朋友。在经营华尔道夫时，希尔顿在军队中最亲密的朋友欧文也放弃了他在旧金山的事业，赶来人伙。这时，希尔顿、屈吕安、鲍尔斯及欧文几个人发挥“团队精神”，在德州披荆斩棘，共赴前程，前景十分美好，设想到，过了不久，鲍尔斯却意外地遭到了枪杀。

一天，在华斯堡经营麦尔稗的鲍尔斯给希尔顿打电话，说是又找到了一家好旅馆。希尔顿应邀去了华斯堡，见到了旅馆的主人苏德曼，一个红头发的小伙子。他们谈好用 6 万元买下来，一部分钱去银行贷款。这时苏德曼同意不足部分可以签借据，这样就做成了交易。希尔顿留下鲍尔斯同时经营两家旅馆，自己回到了达拉斯。没想到苏德曼生性多疑，怀疑鲍尔斯盗用了他的钱。终于为此他枪杀了鲍尔斯。希尔顿凑钱买下了鲍尔斯的股份，安顿了他的遗孀，便将弟弟卡尔从海军召回来，把华尔道夫交给他经营。

希尔顿又开始留心是否有旅馆出让。在克堪纳，他以 2 万元租下了比顿饭店，调屈吕安去当经理。屈吕安是个出色人才，管理得法，生意日益兴隆，每过 10 天就寄一张千元支票给希尔顿，说是他的红利。这时，华尔道夫旅馆有个客人跳楼自杀，谋杀和自杀刺激了希尔顿，他想了很久，发觉自己已经厌倦了再接收这种下手货的旅馆了。他的头脑中突然涌现了一幢高耸入云的大旅馆，上面标着“希尔顿”三个大字。他急不可待地对母亲说：“我有个新的梦想，妈！我要大刀阔斧地干一场。”

## 冒险的代价

希尔顿开始他人生的大冒险了。他首先看中了达拉斯商业区大街转角处的地段，它当时属于罗德美克，这人早先是工人，后因经营房地产而发了财。

建筑师估计建造旅馆要花 100 万元。希尔顿开工建造。这时，他才开始去张罗那 100 万。当时，希尔顿只有 10 万元，那些支持他的人可以出 20 万或 30 万，可这些钱差不多都得付给罗德美克，建大厦的钱便无处着落了，于是希尔顿想了一个大胆的主意，在请教了罗德美克的法律顾问之后，他找罗德美克谈，说，“我买你的地产，是为造成一座大厦开旅馆，要盖房子，我的钱要全用上，所以，我不想买你的地，只想租下来。我的租期为 99 年，分期付款，你保留土地所有权，若我不能按期付款，你可以收回土地，而且也同时收回我的饭店。”罗德美克考虑了一会，又找律师研讨了一番，觉得不吃亏了，就定下每年 3.1 万的租金，他接受了，但提出一个附带条件：“我希望拥有以地产作为抵押来贷款的权利。”他平静地表示。罗德美克气得大吼，终于还是不愿意地接受了。

希尔顿赢得了那个最重要的附带条件。

土地使用权有了，他又去筹集经费。圣路易市国家商业银行董事长韩敏维答应了 5 万元贷款，老友桑顿出 5 万元，向承包商借了 15 万元，他自己有 10 万，计 35 万。1924 年，希尔顿生平第一次主持破土典礼，希尔顿大饭店从此诞生。旅馆盖到一半，钱已经用得精光，每项开支都超出预算。希尔顿反复审校蓝图，严防舞弊，并催促他们赶快完工。承包商抗议说：“我们没有拖延呀，我们也有钱投在里面啊！”正在这个关口，桑顿和铝管承包商同时向希尔顿索要 5 万元钱，他都一一答应了，可他手头只有 5 万元，于是，他就先开了一张空头支票，放在那。不料在他出去时被秘书寄走了。他顿时惊作一团，急忙去邮局截回支票，他记得老友齐格尔认识邮局局长，就先去找齐格尔。齐格尔听了前因后果，竟当场拿出支票本来签了一张 5 万元的支票给他：“双方都付，唐尼！”这是希尔顿一生中最受感动的时刻，后来，他虽然还了这笔钱，但齐格尔的情谊却终生不忘。他一生追求的，也正是这种四海之内皆兄弟的情谊。

又维持了一段时间，资金周转再度失灵；工程已近尾声，可费用也越来越昂贵。希尔顿只好再在罗德美克身上动脑筋，请求他把这幢建筑物接收过去，使它得以完工，然后希尔顿再租过来经营。不出所料，罗德美克再度勃然大怒，希尔顿耐心说服他，他叫希尔顿去找他的法律顾问商量。不巧那顾问度假去了，他只好等待，何等焦灼的等待啊，如果不行，合伙人将全部解散，转眼间他的事业前途将付之东流。经过 10 天的等待，终于，希尔顿和罗德美克的法律顾问达成了协议，罗德美克答应补足欠款使饭店完工，希尔顿和他签了年租 10 万元的合同。

1925 年 8 月 4 日，“达拉斯希尔顿”落成，举行了隆重的揭幕仪式。不久，希尔顿和一个名叫玛莉的漂亮女郎举行了结婚仪式，他母亲主持了婚礼。从此，38 岁的男子汉希尔顿终于有了以自己名字命名的旅馆，有了自己的家庭。但希尔顿并不是一个安份的人，他不想浸溺在温情的家庭生活中，他要继续在事业上从事新的冒险，获得更大的成就，希尔顿说到做到。1927 年，阿比林旅馆宣告落成，又在马林市、圣安吉罗等增添了旅馆。银行家韩敏

和桑顿仍然不断地向他伸出援助之手，新的银行家和更多的朋友急着加入他扩展中的事业。虽然仍常遇到资金周转不灵的困境，但德州旅馆的良好发展前景，令人感到欣慰。接着他又决心在埃帕苏造一座比过去任何一座都要高的“高山”。埃帕苏是一座具有浓郁西部色彩和浪漫的西班牙情调的大城市。希尔顿选拔中了位于“拓荒者广场”的一块空地，准备建一幢融汇本地特有的西部色彩和西班牙情调的旅馆，便租下了地皮，租期 99 年。

这时，赫尔敦加入了希尔顿的事业，他出身银行世家，又是新闻学院毕业生，正是一个好助手。希尔顿开始了新的野心勃勃地计划。首先他组织了希尔顿旅馆公司，将财产集中置于一个集团之内。第二步，他准备跳出德州这个小范围，向更广阔的领域发展。1929 年，“埃帕苏希尔顿”落成，耗资 175 万元。揭幕那天，报纸上报道说有近 1.5 万人前来观看，来自整个德州和墨西哥州的人比旅馆一年的居住人数还多。当他们看到华丽的套房，直达云霄的 19 层大厦所显示出西班牙和拓荒者的迷人风采时，无不惊讶，叹为观止。人们来寻求的是温情和对人生的信心。希尔顿没有使他们失望。

## 破产关头

“埃帕苏希尔顿”开幕典礼刚过没多久，美国经济开始全面萧条，打击接踵而来。首先是旅馆的生意开始衰退，人们极少出游，商人的货物也乏人问津，失业人数日益增多。希尔顿所属的8家旅馆生意大不如前。每天，他和赫尔敦在“达拉斯希尔顿”的办公室中商量对策，经常熬到深夜，但仍改变不了局势。

收入在一周一周地减少，而支出却与以前相差无几。他们只好竭力节省每一项开支，关闭一些房间以免浪费电灯和暖气，还停止了房间电话的使用，每台可节省下15分钱。与此同时，希尔顿还鼓励大家的集体合作精神，共渡难关，尽管伙食不好了，又节省了电气，他仍要求大家对顾客笑脸相迎，还再三强调：“要时刻保持干净的床铺、毛巾和新的肥皂，我们不可能在这方面省；但也要留意浪费的地方哪怕是一支笔、一张纸、一瓶墨水，也要能省则省！”尽管如此，收益仍在继续下降。而地租、贷款利息和各种捐税又样样不能少。希尔顿和赫尔敦经常用冷毛巾敷头，以减轻头疼的折磨。情况糟到有时连几十元的周转金都拿不出来的境地了。很快连利息也付不出来了；一笔笔的捐税拖欠着，似乎永无尽头。地租交不出来，只好将他们经营的一家小旅馆转让出去。

当时，经济情况最好的就数劳夫斯敦城的莫迪家族了。虽然早就听说老莫迪的儿子希恩是一个好树敌、不好对付的人，希尔顿无奈还是惶惑不安地去请求贷款。幸运的是他们贷了他30万元现金，不然一切都完了。不久，薪水、帐单、地租通知又纷至沓来，30万元很快就花得精光，没有新的进帐，希尔顿变得一文不名了。这时需要另一个20万来维持业务，可银行的人早已拒他于千里之外了。他去找老朋友桑顿，想借20万元来周转。桑顿望着窗外说：“你看见对面那座培克旅馆的16层大厦吗？”希尔顿默默点点头，不知对方用意何在。“唐尼，如果我给了你20万，我看我自己就只能从那边的窗口跳下去了。”他说的是实情，不过碍于情面，还是借给了希尔顿5.5万元。旅馆就象个无底洞似的一口吞下了这笔钱，却仍不见任何起色。债台高筑，分文不进，情况更加险恶。已经有两家债权人控告到法院了，律师与希尔顿私下商量，要他宣告破产，他坚决不肯。他对桑顿说：“我的信用还没有消失，信用是我生命的血液，我决不承认自己失败了，一宣告破产，就表明我对上帝的信心不够坚定，希望一旦破灭，那我就与行尸走肉无异了。”一些事情的发生，增强了希尔顿的信心和希望。一次，他连坐车的钱都付不起了，一个年轻的侍者走过来把一包东西塞给他说：“只是些饭钱而已，希尔顿先生！”说完便一溜烟地跑了。他打开一看是300元钱，这是这个年轻人平生的积蓄。还有一次，一名加油站的工人竟替他付了汽油费。“我不怕你还不了钱。”工人笑着说。这些普通人对他的信任与友谊，以及桑顿在那种情况下对他的支持，使他觉得必须挺住，闯过难关。

莫迪家族不再对外贷款，希尔顿还不起债，只得拿几家“希尔顿”作抵押。他们很快接管了旅馆。后来莫迪又把希尔顿叫去，让他再接手经营旅馆，最后双方协定成立“国家旅馆公司”，把两家的所属旅馆合并，希尔顿只占了1/3的股份。在合伙经营中，希尔顿和老莫迪的儿子希恩无法合作，最后只好分开。这时“埃帕协希尔顿”已落入莫迪家族手中，希尔顿想把它赎回来。可此时他手中分文皆无，已经近乎绝望了。不久，他又绝处逢生了！7

位仍然对希尔顿有信心朋友各自掏出 5000 元给他，其中有 6 位是亲自把支票送来的，其中有他的母亲，她已倾其所有了。5000 元，在 1933 年的秋天，对他来说可谓生死攸关。银行已奉命关闭了 6 个月，因此这笔钱绝不是小数目。

“埃帕苏希尔顿”终于物归原主了。桑顿又拉着希尔顿进行了一次大赌博——投资石油，希尔顿借到 5.5 万元，如果成功，数目就会翻倍，如果失败，将再次变得一无所有。希尔顿在内心祷告着，装着仅余下的 8 角钱，在借据上颤抖着签了字。上帝没有辜负他，以后的 3 年中，投资的油矿为他还清了所有欠款。同时莫迪家族也不想经营从希尔顿手中接过的作为贷款抵押的几个旅馆了，而根据萧条时期的“77B”法，债权人不许随意取消抵押，使公司倒闭，因为希尔顿坚决反对宣告破产，所以莫迪家族只好将几处旅馆归还希尔顿，并向他贷款 19 万元，使他可以继续经营。

危机基本过去了，希尔顿可以说是打了一个胜仗。然而也就在这时，他和玛莉办妥了离婚手续。希尔顿说，“责任在我，是我冷落了她，把她疏远了。”

## 全球时代

1935年、恢复了元气的希尔顿已将希尔顿旅馆恢复到8家，有的收支平衡，有的开始赚钱，他不仅偿还了所有的债务，在银行里也开始有了自己的存款。希尔顿从濒临破产的低谷跃上来，准备向全国进军了。希尔顿来到加州的旧金山，在这里他找到了有共识的投资者，有了充裕的周转金后，他买下了“德瑞克”旅馆并进行有偿转让几层楼，450个房间，还有豪华夜总会。紧接着，他又买下长堤市的“布利克斯”旅馆，在亚布尔冠克市建起了“亚布尔冠克希尔顿”旅馆。接着，希尔顿又马不停蹄地开始调查芝加哥的“史蒂文生”这个号称世界上最大的旅馆。它共有3000个房间，3000个浴室，可以容纳客人和工作人员6000人。年轻的经理领他去参观，并得意地介绍：“如果每个房间都去看，每个看五分钟，一天看8个小时，要一个月才看完。每天旅馆要消耗奶1000磅，鸡蛋1000打，牛10头，猪肉1000磅，喝掉700加仑的咖啡，忙的时候，自动洗碗机每小时可洗出19万个碗盘……”希尔顿就是喜欢宏大的气魄，他决定要。他当然一下子拿不出巨额现款，于是他就先买下它的股票，高时一股卖6角，低时卖2角，几年中他不断低价收购，面额已达40万元。后来时机来了，政府准备征用“史蒂文生”供作战时军用，但只包括建筑物，至于各项资材、物品、应收而未收的帐目，则要出让给私人所有，举行秘密投标时，希尔顿先写下了16万元，但心里感到不对劲，再写了一次18万元，结果底价是17.98万元，于是他仅以200元的差额取得了公司所有权，但后来所得的政府偿付却是200万元。

1942年，希尔顿花85万美元买下了洛杉矶的华贵旅馆“城屋”，当年就净赚19.8万，以后每年赚得利润不少于25万。这年4月，他与美丽的西班牙女郎莎莎·嘉宝举行了婚礼。不幸的是，这场婚姻一开始就蒙上了阴影。莎莎讲排场，要面子，花起钱来象流水，希尔顿适应不了她的这种作法。

1943年是希尔顿事业的又一次转机，他的旅馆由西海岸发展到东海岸。他首先买下了纽约的“罗斯福”旅馆，并开始接触全美最豪华的旅馆“华尔道夫——亚斯文陀利亚”旅馆。

战争还没结束，经济不景气刚有一点好转，东海岸的人对旅馆业不抱有信心。可希尔顿还是坚定地为自己的目的作准备工作。他开始以每股4角半的价钱收购华尔道夫的股票，当好心的朋友劝他当心点时，他坦然地说，“我从未玩过股票。也不想玩，我只知道怎么经营旅馆。我看这个行业的情况正在好转，这是个好机会。”后来旅馆股市果然好转，4角5分买来的股票以85元价格出售。他付出2.25万，获得的是50万元。这并不是魔术，按企业经营的规律来看，随着旅馆业不断地兴旺，深谋远虑的谙熟旅馆业的希尔顿取得“华尔道夫”是必然的，整个华尔街人都为之侧目。

1943年10月，希尔顿与奥特拉斯公司合资740万元买下“朴来莎”旅馆。奥特拉斯公司享有40%股权，另外60%给希尔顿，并由他负责经营。希尔顿只花了6万元现款，发行了392.25万的证券和优先股，其余资金则由一保险公司放出抵押贷款来提供。由此我们可以看出希尔顿的经营之道：花最少的钱，办最大的事。这一年，希尔顿终于和莎莎离了婚。接着，他又连续买下了俄亥俄州的“特敦比尔摩旅馆”、芝加哥的“巴尔摩”旅馆和一度脱手的“史蒂文生”旅馆。旅馆业在希尔顿的手中，成了开发不尽的金矿。

1946年，“希尔顿旅馆公司”成立，一年后公司的普通股票进入纽约证

券交易所，旅馆股票获得认可，这是有史以来的第一次。希尔顿在公司内的股份已达 919.3 万元。1947 年，“希尔顿国际旅馆公司”宣告成立。公司在波多黎各的圣璜市建起了“加勒比希尔顿”。1949 年 10 月 12 日，希尔顿终于买下了全美最豪华的华尔道夫旅馆，梦想终于变成了现实。

希尔顿开始把眼光投向了全世界，在他的办公室里，有一张世界地图，上面插着各色的旗子，有的是正在营业的，有的是正在兴建的，有的则是预计兴办……到 50 年代，“希尔顿”

已遍布全球，除南极之外，几乎在全世界各地都有。对此，希尔顿说：“希尔顿国际性旅馆的经营哲学，是与国外的企业家共同开拓的事业，而不是将海外的利润全部收回来。我们所从事这些事业的理由和动机自然是要赚钱，争取利润，但若仅仅是为赚钱，我们大可在国内努力，可能还少伤点脑筋。我们相信，我们必须为反抗世上罪恶及为人类谋求福利付出更多代价。若我们每个人都持有这样的信念，那么我们所有的组织、事业，无不为一目的而贡献出自己的力量。”他特别告诫年轻人——“没有人生来就注定是个流浪汉，我们没有权利去怨天尤人。我们有义务为自己设计一个理想的归宿，并为达到这一目的而为自己寻找一个具体的计划。只有这样，我们才能找到自己立足的一席之地。年轻人应该大胆进取。去开发自己灿烂多彩的世界，而不要因为长辈或薪水的原因被纳入一条安定的轨道，失落掉应该属于自己的天地。”

## 世界娱乐大王 ——迪斯尼

世界各国少年儿童熟悉的唐老鸭、米老鼠之父，是从 250 元创业起家的，他以不断推出明星形象，使企业层层攀升，在战时和战后，都有奇异的表现。

美国保险业大亨约翰·麦克阿瑟宣称，他的成功“首先是运气而不是其它什么。最聪明的家伙可能正在开卡车，因为他从未有过运气。”麦克阿瑟的话语有一定的道理：被世人誉为“米老鼠之父”的世界著名娱乐大王沃尔特·迪斯尼在运气没有光顾之前正好开过卡车。

## 天无绝人之路

1918年夏，第一次世界大战已接近尾声，盟军开始了对德军的全面反攻。17岁的沃尔特此时很想参军，去体验一下战争的刺激。于是他和好友罗素·马斯一起报名，参加了美国红十字会所属的救护车部队，接受驾驶和修理汽车的训练。1919年9月底，沃尔特回到美国。父亲伊利亚斯要他到果冻厂工作，每周能赚25美元，但沃尔特不干。他对父亲说，他要当一名画家，父亲拿他没办法，沃尔特回到了堪萨斯州，找到了在银行当出纳员的三哥洛依，经洛依介绍，他进入一家很小的公司——俾斯麦·鲁宾广告公司，给路易斯·俾斯麦和比尔·鲁宾两个画家当学徒，协助他们设计商品广告，每月工资50元。沃尔特精力充沛，工作认真，经常提前完成任务并有所创新，使两位老板感到满意。在这里，沃尔特还结识了与他年龄相仿的同事乌比·依维克。这位荷兰移民的后裔的画技不错，在某些地方强于沃尔特。以后，公司业务量减少，二人都被辞退了。

干什么好呢？沃尔特和乌比都不愿放弃自己喜爱的绘画事业，决定自己开业。沃尔特找到老邻居爱尔·卡德，此人正主持编辑一份刊物。卡德同意有活时请他们两人来干。沃尔特认为这是他和乌比独立开业的好机会，就给母亲写信，让她把自己存的500元钱寄给他以作基金。母亲怕他办不成事又将钱花掉，只寄给他一半。就这样，以250美元创业的“依维克·迪斯尼广告公司”成立了。依维克负责绘制普通画和美术字，沃尔特负责漫画创作和对外业务。他跑遍市区的戏院、商店、公司，一个月两个人净挣了135美元，来了个“开门红”。

1920年1月末，乌比在堪萨斯市《星报》上看到本市幻灯片公司招聘绘制人才的广告，便劝说沃尔特去应聘。沃尔特带着自己的部分作品来到幻灯片公司，老板维恩·卡格对他的漫画很欣赏，答应给他每周40元，沃尔特同意了。他走后，“依维克·迪斯尼广告公司”只剩下乌比一个人，乌比不擅长经营，业务量下降。3月，沃尔特和乌比商量，关闭了自己的公司，乌比也成了幻灯片公司的雇员。

1923年7月，沃尔特·迪斯尼来到洛杉矶想投身电影业。几次碰壁后，他决定象从前那样从头做起——卖笑话动画片给电影院。同时，他相信自己耗费心血拍摄的、有真人加入的动画片《爱丽丝梦游仙境》完全可以卖出去。他给纽约的动画片发行人温克勒小姐写了一封信，告诉她自己正在洛杉矶创立制片厂，要制作新的动画系列片。《爱丽丝梦游仙境》是靠堪萨斯市的投资者为“欢笑卡通公司”提供的资金制作的。这时，沃尔特征得这些债权人的同意，把片子寄给温克勒小姐看。没多久，他收到了这位热情的女发行人的电报，“相信动画片可以销出……所寄6集画片已经收到，即将款额全部付上。”真是天无绝人之路！沃尔特喜出望外，马上跑到医院，去找因肺结核住院的三哥洛依。洛依马上出院，答应和他一起干。为了兄弟二人的共同事业，他把自己节省下来的200元拿了出来。兄弟俩又费尽口舌，从叔叔罗勃手里借出了500元，开始筹办制片厂了。地点是租用的一家公司后院的一间房子，人员除了沃尔特兄弟外，还有小明星维吉尼亚（饰爱丽丝的小女孩）和两个在赛璐路板上上色的姑娘。根据沃尔特和温克勒小姐签订的合同，爱丽丝喜剧的发行权由温克勒小姐购得，头6部影片每部为1500元，后6部为1800元。

1924年2月，沃尔特兄弟搬到了一家位于金斯维街的小店铺，正式挂出了“迪斯尼兄弟制片厂”的牌子。

## 卑鄙阴损的小人

继《爱丽丝梦游仙境》之后，沃尔特又主持制作了《爱丽丝海上之日》、《爱丽丝非洲之猎》、《爱丽丝鬼屋冒险》等 16 部动画和真人结合的影片，并陆续搬上银幕。令人头痛的是影片的成本往往高于发行人所支付的片酬，使沃尔特不得不到处借钱来维持。但是，象大多数白手起家的富翁一样，沃尔特是个十分自信又不乏自知之明的人。通过长期的绘制和导演实践，他认识到自己的长处在于创作笑话和执导，但自己画技并不是第一流的。制片厂的业务要想进一步发展，自己应把精力放在构思写作剧本上，绘制动画的工作还要另请高明。1924 年 6 月，他说服了好朋友乌比辞掉了在堪萨斯市电影广告公司的工作，到“迪斯尼兄弟制片厂”专门绘制动画。乌比的到来使制片厂的绘画水平有所提高。年底，又有两位“欢笑卡通公司”的老同事哈曼和鲁迪也加入了制片厂。1926 年 2 月，制片厂新楼落成，沃尔特的人马全部搬了进去。他认为一个单独的人名可能更有票房吸引力和容易被人记住，于是就将厂名改为“沃尔特·迪斯尼制片厂”。

1926 年底，环球影片公司的创立人卡尔·雷姆尔打算搞一套以一只兔子为明星的动画影片，发行人查尔斯·米兹（温克勒小姐的丈夫）把这套影片取名为《幸运兔子奥斯华》，并交给沃尔特制片厂制作。经过沃尔特和乌比的苦心琢磨和反复修改，幸运兔子奥斯华的形象终于被搬上银幕。银片上映后受到了广大观众的喜爱，幸运兔子奥斯华给人们带来了欢乐，很快，一些公司找到沃尔特，要求把这个角色用在商品上。这是个有关商标权的问题，是个赚钱的机会，但目光远大的沃尔特并没有对此收费。他认为这些公司的做法在某种程度上是给影片和自己的制片厂做宣传广告，应该给予鼓励。

纽约的影片发行人查尔斯是个工于心计的生意人，在与沃尔特的业务交往中经常拖欠或少付片酬，使制片厂资金周转困难。他看到沃尔特制作动画挣了那么多钱，便很眼热，就派内弟乔治·温克勒借业务之便到制片厂，暗中拉拢一大批技术骨干脱离沃尔特而投靠自己。这是十分卑鄙阴损的一着，而终日忙于工作的沃尔特竟一点也没有察觉，1928 年 2 月，沃尔特夫妇来到纽约查尔斯和环球公司洽谈新业务时。沃尔特要求将片酬由每部 2250 元提高到 2500 元，但查尔斯坚持只给 1800 元。“要不你就接受我出的价钱，要不我就把人马接收过来。”查尔斯摊牌了，“我已经和你的重要工作人员签了合同。”沃尔特不相信这是事实。他用电话与三哥洛依联系，洛依告诉他除了乌比之外，几乎所有的动画画家都和查尔斯有了密约。沃尔特又找到两家发行公司，但这些公司已和查尔斯串通一气了。根本不理睬沃尔特。在走投无路的情况下，沃尔特来到了查尔斯的办公室，告诉他可以接受他提出的条件，查尔斯可以持有奥斯华影片。听到这些，背信小人查尔斯脸上露出了一丝得意的奸笑。

## 米老鼠一鸣惊人

当沃尔特回到家时，三哥洛依一点也看不出他有失望的情绪。沃尔特平静地向他讲述了自己在纽约的失败，而且信心十足地提出要绘制一套新的、以米老鼠为主角的动画片。沃尔特和乌比根据林白驾飞机横跨大西洋的消息，构思了一个故事大纲，起名叫《疯狂飞机》，片中第一次出现了米老鼠形象。动画专家乌比以一天绘制 700 张动画的惊人速度拼命工作。沃尔特把他的一个停车间改成了临时厂，让妻子和嫂子上色。晚上，沃尔特把绘好的赛璐路板拿到制片厂去拍摄。1928 年 5 月 10 日，《疯狂飞机》在好莱坞日落大道电影院试演，反映不错。沃尔特再接再厉，开始制作米老鼠系列片的第二部《骑快马的高卓人》……。就在这个时候，沃特注意到电影世界的巨大改革——有声电影的问世。他认识到有声电影的强大生命力，同时也发觉如果影片加上声音，效果会大大提高——这正是沃尔特·迪斯尼独具慧眼之处。沃尔特和乌比商量，决定将“米老鼠”第三部《汽船威利》配上声音。给动画片配音是史无前例的事。1928 年 9 月，沃尔特来到纽约联系配音设备。他参观了几家电影公司的录音工作，更加深信将来必定是有声电影的天下。他在写给洛依和乌比的信中指出：“没有人能够断言有什么样的发展前途。有音响效果和对话的电影不只是一种新玩意，它如果发展下去会成为了不起的事物。谁要能够在这方面站住脚，将来必定会赚大钱。”他找到了录音商包维斯，要求他为米老鼠系列影片录音并安排发行公司，包维斯一口答应了。录音开始了。沃尔特在影片上做了标记表示音乐的节拍。他还说服了电影公司减少了乐队人员。沃尔特还亲自为影片中的米老鼠、小老鼠和鸚鵡的叫声配音，其音响和动作配合得很好。

《汽船威利》于 1928 年 11 月 18 日上映，引起了观众和报界的极大轰动。舆论认为影片的滑稽动作简直难以描述，令人大笑不止。从头到尾声音和动作配合得天衣无缝。正如当初他们所预料的那样，许多电影公司都打电话来邀请沃尔特去谈生意，沃尔特不失时机地主持将其它米老鼠系列片《疯狂飞机》、《骑快马的高卓人》、《谷仓之舞》也配音上映，受到了观众的普遍欢迎。观众对米老鼠的喜爱已经到了狂热的程度。但沃尔特·迪斯尼制片厂并没有发大财，因为他们拍摄的每一部动画片的成本高达 5500 元。这时，令人意想不到的事又出现了：录音商兼发行人包维斯以每星期 300 元薪水的高价挖走了制片厂的台柱子、拥有 20% 股份的动画专家乌比，这个打击对沃尔特来说比上次受挫于查尔斯更为沉重……到 1931 年，“米老鼠俱乐部”会员已达 100 万，整个美国都知道了米老鼠。许多公司与沃尔特签订了合同，将米老鼠的形象印在商品上出售。沃尔特收了一些版权税，这项收入从此成了迪斯尼机构的财源之一。

老鼠本来是人人讨厌的动物，但沃尔特创造的，长着两只圆圆的大黑耳朵、细小的四肢、大手大脚的米老鼠却受到了亿万人的欢迎，这是为什么呢？沃尔特本人认为：“米奇是一个好先生，从不害人。他常常身陷困境，但不是他的错。他最后总能化险为夷，而且面带笑容。”实际上，米老鼠正是沃尔特本人的化身，在它身上体现着沃尔特的冒险精神，天真、诚实、缺乏世故和要胜过他人的坚定信念。观众喜欢米老鼠，就是喜欢沃尔特——因为艺术家创造的艺术形象和艺术家本身是统一的。

## 新明星不断

米老鼠的生意越来越好，但沃尔特的头脑却很清醒。他认识到，要想使事业继续发展并赚到大钱，不能搞“单一经营”，必须着手制作其它的动画片。这时，“米老鼠”由联艺公司发行，每部付给沃尔特 1.5 万元。为了筹集更多资金，沃尔特又通过该公司向美国银行借了钱。

喜剧电影大师卓别林是联艺公司的股东之一，也是迪斯尼动画片的热心观众。他告诉这位比他小十几岁的年轻人：“你要想有所发展，一定要有能力控制你的一切。”卓别林强调制片人必须拥有所摄制的每部影片。沃尔特为能得到这位电影大师的指导而无比高兴。此时，他的另一套动画系列片《胡闹交响乐队》中的第一集《花与树》开拍。这是一部田园电影，也是沃尔特主持拍摄的第一部秋色动画片。沃尔特和他的研究人员克服了颜色一干就从板上脱落的问题，研制出一种不会脱落和褪色的彩漆。沃尔特请来“中国戏院”的经理葛劳曼看片，这位经理大为赞赏。1932 年 7 月，《花与树》在中国戏院上映，引起了巨大轰动。11 月，《花与树》获美国电影艺术科学院首次为动画片颁发的金像奖，米老鼠系列片获特别奖。沃尔特的成功终于得到官方的认可。

1933 年，沃尔特又提出拍摄动画片《三只小猪》，上演后获得了空前的成功。全国的剧院都把这部片名列在节目单的前面，每次必演。观众喜欢小猪的形象，更喜欢影片中的歌曲《谁还怕可恶的大坏狼》。四处传唱。一家音乐公司和洛依签订了合同，把这首歌灌制成录音带发行。沃尔特的制片厂靠《三只小猪》得到了可观的收入。

随着业务的逐渐拓展，沃尔特的制作队伍不断壮大，到 1934 年已有 200 多名雇员。沃尔特扩大了原来的迪斯尼艺术夜校以培训专业人才。此时，他对动画艺术的了解早已从感性认识上升到理性认识，提出了关于动画片制作的比较完整的理论。沃尔特认为：“动画的首要责任是把生活和动作动画化，把事物通过观众的想象呈现在银幕上，而不是把动作或事物真正发生的情形拍摄下来或描绘出来”。他指出，动画源于生活中真实的事物，如果我们不了解真实的事物，就不能根据真实的事物创造出奇想妙事来。他对动画片制作的这些精辟理论指引着制片厂创作方向，使其他的动画片制作商无法超过他们。

继米老鼠之后，沃尔特又陆续以短片的形式推出了“唐老鸭”、“普留图狗”、“小精灵”等可爱的动画片形象，它们同样给全世界的儿童和成人带来了欢笑。这些形象都有自己的鲜明特色，如普留图狗是个专干蠢事的家伙，身着蓝衣蓝帽、长着一对大眼睛的唐老鸭则是个喋喋不休的抱怨者……

在各种系列短片走红之时，沃尔特又开始了制作动画长片的探索。他选择了《白雪公主》作为他的第一部动画长片。沃尔特非常喜爱《白雪公主》这个吸引了多少代儿童的童话故事，认为它可以深深地打动人们的心灵。1934 年的一天，他在赫伯龙制片厂的录音室里边讲边表演，向他的几十位画家描述了这个动人的故事。他一个人绘声绘色地扮演了剧中的各个角色，整整两个小时，到故事结束时，观众的眼中都充满了泪花。《白雪公主》制作小组马上成立并开始了紧张的工作。沃尔特主持召开了几次会议，专门听取编剧人和画家的意见，不断改进工作。这部长片的制作费用花了近 200 万美元，很多知情人人都认为这次沃尔特一定会破产，并称之为“迪斯尼蠢事”，其实

这是庸。沃尔特是个敢担风险的开拓者，对看准了的事非干到底不可，而不管别人怎样看。就这样整整花了三年时间，大功告成了。1937年12月21日，《白雪公主》在美国洛杉矶哥特圆环戏剧院首演获得了巨大的成功。好莱坞各影业公司的头面人物都到场祝贺，全体观众起立欢呼，影评界一片赞扬之声。《白雪公主》第一次发行就赚了800万元，沃尔特给他的艺术家们分下了大笔红利。《白雪公主》的成功又一次被国家承认，获得了国家特别金像奖。

1940年2月，深受观众欢迎的《木偶奇遇记》上演了，沃尔特又发了一笔横财。在小木偶皮诺曹身上，同样体现了沃尔特的冒险拼搏精神。

## 战争年代的贡献

正如从事其它行业一样，沃尔特在赚钱的同时，也免不了赔钱。他的另外一部《幻想曲》由于投入了高达 228 万元，而没能收回成本。1940 年的一天，主管公司财务的三哥洛依把沃尔特叫到自己的办公室，对他详细地分析了一年来公司赔本的情况。赤字是令人吃惊的：公司已经拖欠银行 450 万元！对此，经理沃尔特却开心地笑了起来。因为他认为困难是暂时的，负点债算什么。他平静地和洛依研究对策，决定发行公司股票。这一着果然有效，公司得到了 350 万元的资本，解决了财务上的燃眉之急。当然，这主要是精通财务管理的洛依的主意，他一直是沃尔特事业上的好帮手。

1941 年初，迪斯尼公司的雇员已经超过 1000 人。由于战争和美国经济的不景气，雇员们感到自己的工资太低并且有被裁掉的危险，于是有些人参加了工会，准备罢工。这时摆在沃尔特面前有三条路：一是全体减薪，二是裁员，三是出卖公司股份。他对雇员表示，这三条路他都不想走，他的选择是千方百计降低成本。他在有关人员参加的会议上，推心置腹地讲述了自己 20 年经历的坎坷，指出他和洛依本应各得 250 万元的股利，但他们却把这些钱又投资到公司事业中去了。他指出，困难是暂时的，动画片的前途光明，大家要坚持干下去。沃尔特的话得到了多数雇员的谅解和赞同，但还有一些人参加了罢工。对这些人，沃尔特也没有过分的追究和计较。

1941 年夏，美洲内部事务协调人洛克菲勒属下的电影部主任惠特勒向美国政府提议，让世人皆知的动画大王沃尔特和他的艺术家们去南美洲各国访问，旨在从文化艺术的角度体现美国的睦邻政策。当时有相当数量的德国人和意大利人定居南美，他们的政治观点明显同情轴心国。所以，沃尔特将作为美国政府派出的睦邻使者而前往南美，完成政府想做而又做不到的事情。8 月 17 日，沃尔特一行 17 人从洛杉矶乘飞机出发，第一站是巴西的贝伦，第二站是里约热内卢。在里约热内卢的一家豪华的旅馆里，巴西总统招待了沃尔特一行。以后，艺术家们开始了工作。他们白天去参观农场、动物园、海滩、街市等处，晚上参加当地的各种娱乐活动。几星期后，他们结束了在巴西的访问，到达阿根廷首都布宜诺斯艾利斯。沃尔特在他们居住的旅馆里搞了一个临时制片厂，一边参观访问一边制作影片。无论是在巴西还是在阿根廷，沃尔特到处受到人们的欢迎，因为人们喜爱他创作的米老鼠、唐老鸭等动画形象和他的为人——他总是那样谦虚、幽默和平易近人。接着，他们又继续到玻利维亚、秘鲁、和墨西哥访问，最后回到纽约。沃尔特的南美之行完成了睦邻友好的使命。他们根据南美之行制作的影片《三骑士》和《可敬的朋友》也获得了很大的成功，在国内外受到普遍的欢迎，赚了不少钱。值得一提的是，沃尔特没有把金钱看得很重。他们自己解决了南美之行的旅费和制片费，没要政府一分钱的资助。

同年 12 月 7 日，日军偷袭珍珠港，太平洋战争爆发。为了报效国家，支持政府打赢这场战争，沃尔特开始拍摄很多部教学性质的短片而不计较报酬的多少。其中有推销战时储蓄券的，有教新兵如何使用高射炮的。美国海军请沃尔特赶制了《航空母舰飞机降落讯号》以及有关飞机识别的 20 部短片，还有为国内其他部门拍摄的专业要求非常高的影片，要拍好很不容易。搞娱乐动画片出身的沃尔特从来没搞过，但他无所畏惧，以很大的热情投入了这些影片的制作并取得了成功。在这期间，迪斯尼制片厂的工作量是战前的 10

倍，即从二战前的每年摄制 3 万英尺变为每年摄制 30 万英尺。

沃尔特改拍摄电教片为国效力的举动在当时产生了很大的影响。他受美国财政部的委托搞了一部鼓励国人进行爱国缴税的片子，财务部一共要了 1100 个拷贝在全国放映。有 6000 万人看过这部影片，很多人因此受到教育而愿意纳税。1942 年 7 月，沃尔特与沙维斯合作摄制的军事理论片《空权制胜》上演后反映十分强烈，使得许多国家决策人都认识到了这一不容忽视的问题。

第二次世界大战结束了。因为战争给电影业带来的不景气以及 4 年来一直为政府拍战争教育片的原因，迪斯尼公司财务状况很不好，负债高达 400 多万元。怎样才能赚大钱呢？沃尔特并没有给人们留下什么妙方，但是我们从他的坎坷经历中可以总结出其中的一点，那就是不断发现真空并填补它。这时，沃尔特发现了风光动物片这个真空。他想到位于美国西北部的阿拉斯加州是一片尚未开发的土地，那里的天然景物是拍片的好地方。沃尔特派米罗特夫妇去位于阿拉斯加半岛以西的白令海中的普利比洛夫群岛，用好几个月的时间拍摄了海豹生活的影片，取名为《海豹岛》，上演后极受欢迎。这以后的几年中，沃尔特又搞了动画长片《仙迹奇缘》，真人片《金银岛》、《罗宾汉》，动物片《水獭村》等。这些片子赚了不少钱，公司的负债已经差不多了。

创造出有趣的角色，即让人们满足了娱乐欢笑的愿望，同时也受到了教育，增长了知识。这方面最典型的例子要数《沙漠奇观》了。这部片的拍摄成功，引来观众一片赞叹。这部片子成本 30 万元，收入 400 万元，是迪斯尼公司拍摄的最赚钱的一部影片。

## 迪斯尼乐园的诞生

机会只会光顾那些有准备的人。1947年底，已是46岁的沃尔特又一次发现了一个“真空”并谋划去填补它。沃尔特时常抽空带上两个女儿去公园玩耍。他发现公园的设施陈旧残缺，工作人员态度恶劣，园内垃圾遍地，前来观光的父母和孩子们都不满意。这个现象启发了沃尔特，他计划自己修建一个娱乐公园。沃尔特的乐园计划遭到了主管财务的三哥洛依和公司一些同事的反对，他们认为这项耗资巨大的工程简直是异想天开。他又派4名职员周游美国各地，收集人们对修建公园的意见。4个人收集回来的意见一致认为迪斯尼太“狂妄”了。沃尔特不为所动，决心按既定方针干到底。

沃尔特建造迪斯尼乐园的理想是：希望人们在这里找到快乐和知识。这里是父母子女享受天伦之乐的好场所，是教师施教、学生求知的最佳途径。人们可以在这里观赏、了解到“自然”和人为的奇迹。老年人可以在此怀旧，青年人可以在此展望未来。迪斯尼乐园里的特别设施，以戏剧化方式表现出创立美国的理想和艰苦事实，用以激励全世界。乐园共分五大部分：“美国一条街”，这是根据沃尔特回忆童年时代见过的一条街道修建的；“冒险世界”里有各种植物、动物、河流和探险船、能满足探险者的愿望；“未来世界”有各种科幻设施，展现了一派想象中的未来世界的景象；“神奇世界”把人们带到了迪斯尼动画片中描绘的梦幻般的境界；“拓荒世界”有西部的街道、快马邮递等，再现了古老的美国西部。沃尔特郑重宣布：“1955年，沃尔特·迪斯尼将为全世界的各种年龄的儿童提供一种新型的娱乐。”

1954年9月，位于洛杉矶圣安娜高速公路附近的“迪斯尼乐园”动工。乐园占地160英亩，预计投资1100万美元。从1954年10月底开始，沃尔特主持拍摄的《拓荒英雄传》等三部电视片陆续播出，反响强烈。他又将这三部片子合成了电影上演，结果，电影院场爆满，公司赚了250万元。电视和电影方面的收入加上沃尔特和他从银行借来的几百万元使乐园的基建资金更加充实了。沃尔特指挥工作人员拼力苦干，对乐园的每一项工程、每一处不起眼的设计都严格要求，达不到标准的立即返工，他下令砍去了计划中的行政大楼和水塔，栽种了各种花草树木。除了在公园小河中航行的“马克·吐温”游览船外，园内的其它东西都是由迪斯尼公司属下的各个部门建造的，包括小火车和专用铁路。

1955年7月13日，是沃尔特和莉莉安结婚30周年纪念日。也正好是这一天，“迪斯尼乐园”举办了竣工典礼。从这以后的短短的半年时间内，游客累计达300多万。其中有11位国王、王后，24位州政府首脑和27位王子、公主。到1965年，乐园开业10周年之际，游玩点已由最初的22个增加到47个，资本由1700万元增加到4800万元，游客共计200万人次，乐园的收入高达1.95亿美元之多。

沃尔特·迪斯尼曾说：“我最讨厌只为了赚钱而去做事，当然你也不能说我不重视金钱。我对金钱只有一个看法，不要把它堆在那里，而要用它去办些有益的事。”事实证明，沃尔特的话决不是自我标榜，他对娱乐事业的热爱和献身精神大大高于对金钱的追求，这也是他受人尊敬和爱戴的重要原因之一。1964年9月14日，约翰逊总统在白宫接见了沃尔特并授予他“自由勋章”。颂词上说：“作为一名艺术家，沃尔特在娱乐方面已经创造出了一个美国民间的奇迹。”

迪斯尼乐园越办越好，许多公司和个人争相投资，劝沃尔特在别处新建一个乐园。沃尔特认为这个建议是可行的。1958年至1964年间，沃尔特一直在美国东部寻找合适的地点，最后选中了气候温暖的佛罗里达州的奥兰多。这个城市位于佛罗里达州中部，受台风影响不大。1965年10月，在佛罗里达州州长主持的新闻发布会上，沃尔特告诉人们，他将建造的乐园是“一座未来城市”，他要把每项科学进步的项目都体现在这座城市里。

1966年12月5日上午9时35分，这位伟大艺术家的心脏停止了跳动。沃尔特的去世使美国和世界各国亿万人民悲痛不已。各国报纸都报道了他逝世的消息，并称之为“人类的损失”，许多国家的元首都致电哀悼。约翰逊总统在给他妻子莉莉安的信中指出：“在您丈夫的才华的照耀下，千千万万的人们享受到了一种更光明、更快乐的生活；他所创造的真、美、欢乐是永世不朽的。”

## 麦当劳帝国的缔造者 ——克劳克

麦当劳汉堡包仅仅是小生意而已：一个夹牛肉馅圆面包 25 美分，炸土豆条 10 美分，冰淇淋 20 美分，以及几片酸黄瓜，一碟奶酪、一碟蕃茄酱，一瓶桔子汁。

这，的确是小吃之中的小吃。然而，就是这种小吃，却形成了全球最大的食品业王国。

是什么样的智慧使小生意工业化、全球化？

如今，麦当劳公司已经成为一个王国，它的触角遍及五大洲。它在全球有近 2 万个分店，有职 130 余万人，并以每年递增 800 个分店的速度增长着。如果将它每年生产的 50 亿个圆面包一个接一个地排列起来，可绕地球赤道线 12 圈！汉堡包小生意不可小看，它实在是非常大的生意，大得令人无比惊诧。

## 奇点子

1948年11月，美国加利福尼亚州圣伯纳迪诺城的麦克唐纳两兄弟——麦克与迪克，开起了“麦当劳快餐店”。专营经济、方便的快餐食品——汉堡包。

麦当劳快餐店十分红火，生意兴隆，汉堡包销售量与日俱增。于是，他们不得不扩充铺面，增加人手，扩大经营。

到50年代初，麦当劳快餐店已成为具有一定实力的食品企业了。

但是，麦当劳快餐店的汉堡包的供不应求。他们两兄弟不得不继续扩充铺面，增加设备。

一天，麦克说，“迪克，你到芝加哥订购一批冰淇淋搅拌机吧。”

迪克问道：“为什么不到纽约定货，非去芝加哥呢？”

麦克说：“我打听过了，芝加哥饮料机商雷·克劳克的搅拌机质量好，价钱也便宜，你就去芝加哥找克劳克好了。”

迪克风尘仆仆赶到芝加哥城，来到克劳克公司。

但他未见到克劳克本人。由公司的职员替迪克办理完一切必须手续，然后将53台冰淇淋搅拌机发往圣伯纳迪诺城。

克劳克在迪克造访之时，正醉卧在夜总会。

其实这种地方，克劳克很少涉足。但这天是个不寻常的日子，是他51岁的生日。生日之际，他到夜总会快活一下，听歌、跳舞、饮宴。夜深人散之时，克劳克却醉倒在地。

夜总会老板只好让几个人，将克劳克抬到一张床上休息、醒酒。但克劳克稍一清醒，又要喝酒，谁也劝不住。他喝着喝着，就丢下了酒杯，两行清泪从眼角潜然落下。他在自言自

“哼！51岁！51岁！快到人生的尽头了！可我多半生干了些什么呢？沿街叫卖小贩、摊床小百货、杂货店、电机商、水泵商、饮料机商……娘的！一事无成！”

“除了我学历低下——仅仅念了几年初中，我还比别人缺少什么呢？我勤劳、刻苦、俭朴、拼搏……然而，不过尔尔！”

“上帝呀，上帝！为何不让好运光顾你的子民？瞧瞧我过的是什么日子吧，为什么这般劳碌苦干，而事事平平？”

“难道这就是命运的安排吗？娘的！我克劳克偏不信！命运！去你娘的！”

他举起酒瓶，“乒”的一声，摔在大理石地上，玻璃片四处炸飞……

待他从夜总会睡醒回到公司，属下职员向他汇报一笔53台搅拌机生意时，这使他大为震惊：“53台？天哪！这么多！这位大顾主是什么地方来的？”

“他说过买许多冰淇淋搅拌机作什么用吗？”

“听那位迪克先生讲，他是开汉堡包快餐店的，买搅拌机是要制做冰淇淋搭配汉堡包卖给顾客……”

“啊！这得做多少冰淇淋哪！卖这么多冰淇淋，汉堡包也一定不少了！——看来，这是一家大型汉堡包快餐店，一定很赚钱的！”

克劳克踱来踱去，现出若有所思的神情：

“这样大的客户。与我失之交臂实在可惜。说不定他们将成为公司的长期客户。我应该登门拜访他们才对，从而建立我们之间的关系……”

克劳克抓紧时间处理完公司的几件急待处理的事情后，就乘火车来到圣伯纳迪诺城。

克劳克来到麦当劳快餐店大门外，但他并未进店。

他在观察来店购买、进食汉堡包的顾客。他看见顾客川流不息，店员们付货几乎没有一刻停歇的时候。

生意的确相当兴隆。

他绕店铺走了几圈，然后又进入店内，在蜂拥而至的顾客面前，店铺显得窄小而拥挤，许多人没办法，只好拿着汉堡包站在窗口、台口、马路上吃。

“要是我的快餐店，决不会弄得这么窄小拥挤。”他边看边摇头喃喃自语。

“哎！”他突然一拍脑袋，灵机一动，计上心来。心里说：“我何不买下这家快餐店呢？——也许这就是我事业的一个转折点。对！对！对！就这么办！原来，我一生的好运气却藏在这里，上帝啊！”

他决定找迪克和麦克谈一谈。

他见到有两个人里里外外地忙个不停，快餐店的服务员称呼他们为“麦克经理”、“迪克经理”，便已知那位高个子稍胖些的是麦克、稍矮、稍瘦些的是迪克。

克劳克先生向迪克走去：“迪克先生，您好！”

迪克把手里端的一竹筐汉堡包放在餐桌上，用围裙揩拭着满是油渍的双手，疑惑地望着正微微秃头的克劳克。

“先生，您找我？有什么可以为您效劳吗？”

克劳克忙自我介绍：“我是雷·克劳克。日前您到芝加哥订购冰淇淋搅拌机，可惜未能与您见面。今日特来拜谢。”

迪克急忙伸出手，与克劳克握手。接着又叫人喊来了麦克。

三人落座以后，克劳克说：“承蒙你们看得起我克劳克，一次竟订购 53 台搅拌机。这是我经营饮料机行当以来做成的最大一笔生意。今日特地前来，略表感谢之意！”

麦克、迪克忙道：“您太客气了，克劳克先生。”

克劳克见店铺十分忙碌，觉得此时此地洽谈承包专利事宜有些不妥，就决定于夜晚进行交易。

“我想请二位屹顿便餐，不知肯赏光否？”克劳克热情地问道。

麦克道，“克劳克先生，您远道而来，是敝店的贵客，理应我们请您，哪有您请我们的道理？”

克劳克执意说：“不，今晚务必请二位赏光。过几日我再来品尝贵店的汉堡包，如何？”

麦克兄弟见克劳克其意甚诚，只好答应。傍晚，麦克与迪克兄弟二人来到克劳克下榻的高级饭店。餐桌上摆满了佳肴美味。克劳克与麦克、迪克边吃边喝边聊。他们先谈各自的经历与生意状况，彼此很是投机。当麦克谈到当前快餐店由资金不足、力不从心时，克劳克觉得该是摊牌的时候了。

“资金吗？我倒有个办法，不知二位肯与不肯。”

克劳克知道资金问题是麦克兄弟的当务之急，所以就先卖一个关子。

“唔，有什么办法？克劳克先生，请说说看。”

麦克追问了一句，紧紧盯着克劳克那犀利的目光。

“不瞒二位，我今天一到贵店，看到铺面狭窄、顾客盈门的现状，我突

然产生了一个灵感——”

迪克忍不住追问：“克劳克先生，您的灵感是什么？”

克劳克把叉子撂下，用餐巾揩了揩嘴，直言不讳他说：“我给你们的一笔钱，买下“麦当劳快餐店”的专利，怎么样？”

兄弟俩对视一下，麦克问道：“请说明白一些，专利如何买法？”

“你们用我给你们专利钱扩大经营：我用你们的汉堡包配方制作的汉堡包，在各地开设“麦当劳分店”——当然用你们“麦当劳”的牌子……如何？”

兄弟俩对视一下，麦克说，“克劳克先生，你的“灵感”很有意思。我们可以考虑。”

次日晚上，克劳克赴麦当劳快餐店，与麦克、迪克签署了一份购买专利的合同书……

从1955年开始，克劳克接连在芝加哥等地办起了数十家“麦当劳汉堡包快餐店”。

克劳克的快餐店生意十分红火，甚至比麦当劳兄弟的快餐店还强许多。因为他资金雄厚，各地经营点多，盈利也甚多。

由于经营有方，克劳克的汉堡包快餐店已在全美国汉堡包世界里，越来越占有了重要的位置。

1961年，克劳克买进了麦克兄弟的全部产业。从此，“麦当劳快餐店”全部归克劳克所有了，克劳克极为高兴。他多年梦寐以求的事业，终于成了气候。

他继续发扬自己的勤劳肯干、兢兢业业的精神，把各地的汉堡包快餐店经营得有声有色。“麦当劳汉堡包快餐店”名声大震。

印有“M”字样的黄色招牌，是克劳克煞费苦心想出的妙计，更是各地麦当劳快餐店的统一标志。

由于克劳克经营有魄力，他的快餐店在全美遍地开花，在汉堡包世界强手如云中独占鳌头，从而跃居美国三大汉堡包集团——“麦当劳”、“包子王”、“国际天地”之首。

1981年初，麦当劳公司在全世界已拥有6000家分店，1979年的总销售额达54亿美元。

“包子王”在50年代曾一路领先。1980年拥有2700家分店。1979年的总销售额为15亿美元。

1981年初，“国际天地”在美国40几个州拥有2000家分店，不久，它在加拿大、日本等地也相继开设了分店。

这三家公司竞争激烈，手法也各有千秋。

“包子王”一直经营不得其法。1977年，它将麦当劳公司的第三把手挖了过去，从而学到了麦当劳炸薯条等制作技术，以及一整套的管理方法。使得其在经营上走出了国境。

“国际大地”也不甘落后，他的老板托马斯令伙计们每天都用新鲜牛肉做饼，出售的汉堡包直接从炉子里拿出来，从不事先用纸包好，或重新加温，顾客可任选他们喜欢的各种调味品，使他的汉堡包具有“个人独特风味”。同时，托马斯还增加了专门给儿童们吃的汉堡包。

但是，无论如何，“包子王”、“国际大地”也无法与有着极其严格规范化的麦当劳公司相媲美，仅其高质量的服务，就是别人望尘莫及的。按照

克劳克的规定，顾客一坐下，5分钟内服务员必须上完菜。有的分店作出60秒钟上完菜的规定。所以，麦当劳公司的服务员在工作的时候，不是走路，而是以小跑方式服务。

如今，克劳克的公司拥有125亿美元的雄厚资金，其营业额占全美国快餐业总额的42%，这是“包子王”、“国际天地”所无法比拟的。

麦当劳汉堡包已形成了一个王国。克劳克是这个王国的国王。

## 进军世界

50年代以来，美国的军事与外交在国际事务中不断受挫。海外驻军不断削减，海外军事基地一个接一个地关闭。

然而，令人瞩目的是，美国的汉堡包大军却向世界各地长驱直入。于是，引起了美国贸易专家和外交家们的惊呼：汉堡包比大将军和外交家厉害得多！在这些汉堡包大军中，其主力军就是具有极大威慑力的麦当劳公司。

麦当劳汉堡包快餐店先后在38个国家和地区设立分店，高达10000余家；大约每天拥入麦当劳快餐店就餐的顾客高达2000万人！这实在是个惊人的数字。

最能说明问题的是麦当劳公司进入法国食品业的颇具戏剧性的过程：谁都知道，近一个世纪以来，法国人无论是服装，还是饮食，已形成一个传统固定模式。要改变这个模式，可不是一件轻而易举的事。许多种类的快餐，在法国人传统饮食习惯面前，一一败下阵来。

许多国家的快餐都打不进法国，美国的汉堡包能打入吗？克劳克的回答是肯定的。

他在调查了解了法国人的传统饮食习惯后，同时也了解到了法国人在面对时代激烈竞争的情况。也就是说，在高科技密集型卫生产面前，由于人们的生活节奏加快，使快餐业在法国流行成为必然趋势。当然，让法国人一夜之间就接受其大嚼汉堡包这种事实，是不现实的。它需要有一个循序渐进的过程。

于是，克劳克将原规定向分店提取10%—16%的利润，改降为1%这样，去法国开设分店的人积极性就高了。

他们首先在巴黎挂出了麦当劳快餐店的第一块招牌。

第一家分店经过惨淡经营，逐渐吸引了一批又一批法国顾客。麦当劳汉堡包因其味美、价廉、营养丰富，越来越受到法国人的青睐。于是，快餐店越办越红火，越办越多，仅10年间，巴黎一地就开设了14家分店，其他法国城市，也相继纷纷开设了分店。

克劳克的麦当劳公司，稳稳地占领了法国的快餐市场。

如今，法国人的食品开支中，已有30%用于家外就餐。80年代，法国快餐业得到迅猛发展，特别是麦当劳快餐店象滚雪球般的越来越多。汉堡包生意十分兴隆。

然而，由于母公司提取利润不大，克劳克在法国的收入并不很多。面对新的市场情况，克劳克向分店提出修改利率的意见，但均遭到法国各分店的拒绝。为此，双方僵持了好几年。

最后，克劳克终于以“分店不符合卫生要求”为名，向法庭起诉。也许因为克劳克的财大势大吧，巴黎的14家分店最终以摘下“麦当劳”的牌子了事。

克劳克在巴黎以及法国其他城市重开“麦当劳快餐店”，利率也恢复了以往的水准：10%—16%，克劳克的钱包在法国也鼓起来了。

泰国与我国的台湾省，也都有自己独特的饮食习惯，一时很难接受汉堡包快餐。同样，克劳克运用打入法国的“水磨石”功夫，经过5年左右的时间，也在那里挂出了一个个“麦当劳”的招牌。

麦当劳汉堡包作为全球性的普及食品、最大的食品消费，极大地刺激了

美国小麦种植业、饮料加工业的发展，特别是养牛业的大发展。因为对美国人而言，每人每年要吃下 22.6 公斤的碎牛肉，而这些碎牛肉，基本上是通过汉堡包入肚的。

现在的汉堡包已与昔日北美移民所食用的汉堡包大不相同。美国农业部对于制做汉堡包所用牛肉原料更是作了严格规定，无论是肉的部位与含脂肪量的指标，都必须符合标准，否则将给予处罚，甚至不得以“汉堡包”之名出售。这也维护了汉堡包在全世界的良好信誉。

为此，牧场主们被迫千方百计地把牛养得个大体壮而又属瘦肉型。但因国内、国外市场极其巨大，亦使得美国国内牧场牛肉量供不应求，美国不得不从尼加拉瓜、洪都拉斯等许多中南美国家进口牛肉，从而引起了这些国家耕地面积、森林面积锐减，牛肉价格也涨得惊人。

如今，汉堡包不仅在美国人的生活中十分重要，在全世界各国人民的生活中也占有重要位置，于是汉堡包成了不少专家、学者研究的课题。

## 成功秘诀

25 美分一个汉堡包，再加上 20 美分一杯冰淇淋，一碟炸土豆条，几片酸黄瓜，如此小本生意，竟然每年营业额高达百亿美元，不能说不是一个奇迹。

因此，美国有不少专家、学者都在研究克劳克成功的诀窍。他们连篇累牍地发表文章，出版书籍。

可是到了克劳克的嘴里，却再简单明不过了，他只有一句话：“我只是认真对待汉堡包生意。”

“认真”这两个字并不简单。一个人、一家公司只要身体力行“认真”二字，事情没有不成功的道理。

克劳克的认真并非一句口号，而是有着极其深刻的内涵，他总结了他认真经营的 8 大秘诀。

### 1. 摸准顾客的心理，适销对路。

第二次世界大战以后，虽然开始了东西方冷战，但更多的则是和平竞争，科技竞争、经济竞争是这种和平竞争的具体表现形式。各国所投入的最大本钱，是经济建设、经济发展、市场繁荣，有很多人投入到了各项事业中，出现了许许多多的职业女性。

女性从厨房中走出来，并与男性一样进行快节奏的工作与生活。于是，快餐食品提到议事日程上来。快餐以它的省时、省事、价廉的特点，紧紧地吸引住了每一位顾客。

### 2. 推行“Q、S、C、V 战略”。

克劳克推行的所谓“Q、S、C、V 战略”。是指麦当劳公司制做的汉堡包以及其他配套食品、饮料，必须符合以下 4 个原则：Quality—具备标准营养、味道鲜美的高质量；Service—令顾客满意的良好服务；Cleanjiness—良好的卫生条件；Value—合理的价格。

如不符合“Q、S、C、V 战略”中的任何一条，有关人员，包括经理，都要受到处罚，情节严重的，经理要被开除，分店的营业许可权将被取缔。

正因为克劳克实行了“Q、S、C、V 战略”，使顾客走进麦当劳快餐店心里放心，从而赢得极高的信誉。

### 3. 实行规格化、系列化服务。

克劳克力求麦当劳公司所属的大小快餐店独具一个特色，使顾客无论走进哪一地哪一家麦当劳快餐店，所食用的汉堡包从大小、份量到味道皆毫无二致，让人吃上一口，就知道是麦当劳而不是其他。

它的好处是不言而喻的，因为只要进一次麦当劳快餐店的人，尝到了货真价实的甜头，他到了异地还会进麦当劳快餐店，重新领会到货真价实与同样风味的食品，再不肯改换门庭。

### 4. 注意人才投资，强化企业管理。

克劳克把汉堡包当作自己终生的事业。他说：“汉堡包比一切都重要。”正因为此，他不惜工本，不惜下大力气，孜孜不倦地培养专业人才。

他在芝加哥郊外，创办了一所“汉堡包学院。”这是培养专业人才的学府。这是保证麦当劳公司良好服务质量、保持良好信誉的有力措施。

克劳克规定，凡申请经营麦当劳快餐店的经理人，必须是汉堡包学院的学生。汉堡包学院的学生，须学习经营管理、市场预测、服务原则，还有“Q、

S、C、V战略”、产品制做与经销等。

5. 重视广告宣传克劳克从他接手麦当劳公司那一天起，就十分看重广告宣传，特别是电视广告。因为他知道，当今，电视是最广泛的传播媒介，几乎家家都看电视。通过电视广告，可以把麦当劳广泛深入地作宣传，以令那些从未问津过麦当劳汉堡包的观众，也将跃跃欲试。

既然电视广告神通如此广大，精明的克劳克当然是不惜重金作电视广告的。1983年，克劳克曾拿出3.1亿美元作广告宣传费，其中一多半是用在电视广告上面。

6. 仔细推敲、选择快餐店的地点。

经营地点，对于一切商品都是至关重要的。汉堡包的经营尤其如此。

因为汉堡包是一种快餐食品，所以旅行人员是它的必然对象。为此，麦当劳快餐店多选择在火车站、长途汽车站、地铁站、学校、军事基地附近。

麦当劳快餐店都有一个统一的标志牌。你离老远，就会看见一个高高耸立的极为显眼的“M”字样的黄色招牌。谁一看到它，就知道那是麦当劳的快餐店。这，也是克劳克经营有术的心计。

7. 勤俭办店。

可以说，麦当劳公司家大业大。大到为世界食品业之最的程度，但克劳克有一条，叫作“家大业大，不能大手大脚”。

他作出现定，每一个麦当劳分店只能有一个经理人员，外加三五个助手，其余么，全都是临时雇用的打工仔打工妹。这样一来，分店的开销自然就很低。盈利则过半，上缴总公司的利润也相对提高。

也许有人担心临时工太多，影响麦当劳的质量。其实不然，因为分店的最关键、最重要的工作并非由临时工担任，服务质量不会受到影响。

8. 为适应新情况，须不断有新的构思。

随着社会的不断发展，现代化饮食也同样不断发展。

这个事实，第一必须承认，第二必须适应。许多麦当劳分店并不排他，而是兼营，从而扩大了客源。

1984年，在美国举办的洛杉矶奥运会上，不仅涌现了各种肤色、各样语言的运动员、教练员等，同样也出现了各种各样的口味各异的人，有不少运动员不吃牛肉，也不吃猪肉、羊肉。麦当劳快餐店当然不会放过这个赚钱的好机会，立即着手研究制一种营养成分相同的素馅汉堡包。自然他们在奥运会期间狠狠地赚了一大笔钱。

基于上述八大秘诀，才使克劳克成了“麦当劳之王”。

1984年1月，雷·克劳克先生以81岁高龄逝世。因为他是“麦当劳之王”，因为他的麦当劳汉堡包风靡全球，所以他逝世的消息成为全世界的一大新闻。

## “红色资本家” ——哈默

他的父亲是美国共产党的创始人，他是列宁的朋友，也是邓小平、戈尔巴乔夫、罗斯福、里根、丘吉尔与撒切尔夫人的朋友。他经历了 20 世纪风云变幻的岁月，在每个阶段都有奇异的赚钱方式。

说来奇怪，阿曼德·哈默的发迹是从他的父亲朱利叶斯在美国被捕入狱开始。

哈默的父亲朱利叶斯在政治上是一名共产党员，一个社会主义者，是美国共产党的创始人。他对苏联的社会主义革命十分关注，并曾向被封锁的布尔什维克政权提供过必需品。那时，哈默的父亲正准备亲自到莫斯科去进一步扩大贸易关系，但由于一次医疗事故，他被一些反共分子陷害而被投入辛辛监狱。这一变故使年轻气盛的哈默又一次获得机会。他决心完成父亲未遂的愿望。针对当时苏联国内战乱不已、缺医少药的状况，他变卖了他和父亲在美国纽约的联合化学药品公司，买下了一个战地医院和满满一救护车的药品，踏上了前往苏联的征程，开始了他的政治外交企业家的生涯。

## 铅笔大王

哈默在《自传》中写道：“有了列宁的照顾和保护，我才得以在苏联发展新兴企业。今天回想起来，我不计其数的财富就是从那时开始逐步积累起来的。”如果说哈默大发其迹的起点是在苏联，这是有一定根据的。但最难能可贵的是，他是在最困难的时刻到达苏联的。他的人道主义柔肠与苏联恢复战争创伤的急需相结合，使他鸿运降临。

1920年，哈默从美国动身，历尽艰辛到达饥荒严重、饿殍遍野的乌拉尔地区后，他并没有享受特殊的待遇，而是和苏联人民一起承受了战争的苦难。在苏联的考察中，他深感这个国家地大物博、资源丰富，而当时的苏联却是物品奇缺，粮食比药品更为急需，于是他决定让在美国的哥哥哈里用船运来100万美元的谷物，条件是每条船返航时必须装载与粮食价值大致相等的物产。这无疑是一种雪中送炭之举。列宁听到这个消息后，立即指示外贸专管局批准这项交易，并邀请哈默来莫斯科。列宁在自己的办公室里亲切地会见了年仅23岁的哈默。哈默回忆对这位俄国革命之父的最初印象时说：“我完全被他吸引了。他的言词感人至深。当他与你谈话时，他会使你觉得你是他心目中最重要的人物。他习惯把脸凑得跟你很近，左眼眯着，右眼紧盯着你，谈话结束时，我已经被他那热情洋溢和关怀备至的言词所感化，好象他已经成了我能向其倾吐肺腑之言的知己。”在这次会见中，列宁向哈默解释说：美苏两国可以相互帮助、相互获益。苏联是个落后国家，但有大量未开发的丰富资源，美国可以从苏联购买原料，开辟机械产品以及日后的加工工业产品市场；而当务之急是苏联需要美国的技术和工艺、美国的机器、美国的工程师和传授技艺的人员。并且诚恳他说道：“我们明白，我们必须为获得特许权的外国投资者创造条件，以保证他在苏联赚到钱。资本家不是慈善家，如果他们知道赚不了钱，他们决不会来苏联投资。除非他是傻瓜。”这次会见，是哈默和列宁私人友谊的开始，他从此得到了苏联人民的欢迎。

会见之后，哈默获得了苏联政府的石棉矿山开采特许权，1921年底，哈默感到有必要回美国一趟，商量有关日后扩大生意的具体问题。回国后，他通过与总统福特的交谈，成了所有福特公司产品在苏联的代理商。他一鼓作气，又下力组织了美国联合公司和苏联开展了易货贸易。根据协议，今后美苏之间的所有贸易都由哈默经办，他成了美苏两国在外贸上的经纪人。从1923到1925年两年间，哈默经办的总成交额达到1200万美元。在1925年，哈默通过调查，发现苏联铅笔严重短缺，全靠进口，于是他抓注这个机会，在苏联开办了一家铅笔生产厂，并把美国成功的管理经验应用于这家工厂，当年产值就达200万美元，从此苏联不再从国外进口铅笔。哈默垄断了苏联的铅笔生产。1927年，他们生产的铅笔，年产量由上一年的5100万支增加到7200万支，钢笔年产量由1万支猛增到9500万支。雇员从450人增至800人。他们的平均月工资也由122卢布提高到154卢布（约77美元）。到1930年，工厂铅笔日产量达50万支，雇员上千名。产品不仅能够完全满足苏联国内市场的需求，其中的20%还出口美国、土耳其、伊朗、中国或销往远东地区。哈默开办的铅笔厂很快就成为世界最大的铅笔生产企业，哈默本人也成了苏联的铅笔大王。到了1929年底，企业已经扩展成为拥有许多不同工业部门的联合体（共设5个分厂），由单一生产铅笔发展成为生产金属制品、赛璐珞制品和其它类似产品，生产规模进一步扩大。就在此时，由于斯大林上

台后实行了一些“左”的政策，哈默认为在苏联投资形势不利，马上把企业卖给苏联政府，哈默便腰缠万贯地于 1930 年就离开了莫斯科。

哈默把自己的青春时代交给了苏联，在莫斯科渡过 9 年时光。他以自己的努力支持了年轻的苏维埃政权，被列宁亲切地称为“哈默同志”，勿容讳言，在经济上，他赚了几百万美元，还得到了一批艺术珍品。他在苏联收藏的艺术珍品随着时间的推移，身价倍增，具有永恒的价值，有的甚至是无价之宝。

## 珍宝大亨

哈默离开莫斯科后来到巴黎。他觉得自己已经稳操胜券，该放松一下了。在巴黎他同一个美丽的女子结了婚，并第一次和即将记入 20 世纪历史的富兰克林·罗斯福打交道。当时，罗斯福还是纽约州州长，正为竞选总统作准备。罗斯福信奉：贸易国家极少卷入战争漩涡之中，表示一旦当选，就与苏联实现外交关系正常化，改变美国以前做法，正式承认苏联。1932 年 7 月 28 日，哈默打电话给罗斯福，并告诉他，作为一名在苏联生活了 9 年的美国公民，衷心支持他承认苏联政府，并为他的参加总统竞选工作捐款。

1931 年，哈默回到了美国。他没有马上做实业工作，而是开始亲自经商——拍卖艺术品。他把他在苏联收藏到的大量的皇家艺术珍品带到美国来进行推销的初期，由于准备工作不善，生意萧条。但是，哈默并不气馁，他总是说：“天下没有什么蹩脚的买卖，只有蹩脚的买卖人。”为此，他在推销工作上，绞尽脑汁，花样翻新，终于成为商业上的大贾。

首先，他给全国各大百货商店经理私人写信，向他的介绍沙皇的艺术珍品。他竭力把信写的迷人和有趣，对主要艺术珍品的起源、历史及其传说和故事等作了美妙的叙述。

其次，他大搞旅行展销，从 1932 年 2 月到 1933 年 6 月的 15 个月中，他在各个城市共举办了 23 次展销。每到一地，他就让雇员在百货商场支起架子，陈列商品，派出广告宣传人员，然后就等着顾客光临。如果他们不喜欢，就不付钱。哈默说：“我的工作很简单，就是让展出令人神魂颠倒，无法抗拒。我就是那个马戏团的报幕员和领班，这件事我百干不厌。”

第三，他利用报界大作新闻广告，通过报纸的介绍、宣传、报道、短评等活动，大力推销自己的商品。

第四，举办演讲。让演讲人介绍收藏品的来历及艺术价值等。

第五，定价灵活。哈默的弟弟维克多对此有许多新招奇想。每当无法确定价格时，他就把价定到一个最接近 1 美元或 100 美元的整数，然后再减去一个单位。如把一个念珠定价为 9.99 美元，一个脚镯定价为 99 美元等。这种利用人的心理上的误差来进行销售工作，效果很好。

第六，利用知名人士提高收藏品与知名度。如让一些社交女明星穿上他收藏的沙皇皇袍作广告。特别是有一次，让已故沙皇尼古拉二世的一个侄女前来观看展品，还用手摸了摸那原属于她家的财产。这无疑是再好不过的广告了。

通过以上种种办法，哈默的生意越做越兴隆，买卖越做越大。到 1935 年为止，哈默就获得了几百万美元的收益，售出 90% 在俄国收集到的艺术珍品。

哈默经销皇家珍品的生意引起了连锁反应。他接连不断地与几位大财神爷打上了交道。首先是哈里·克利夫顿，他家拥有整个布莱克普尔城，仅他掌握的房地产一项，每年收入就可达一百万美元甚至更多。哈默卖给他两张圆就赚了 15 万美元。第二位是埃及国王法鲁克。这位绝对的君主视整个世界为个人的育儿室。世界的一切都是他的玩具。特殊的命运使哈默成了他主要“玩具”供应商。第三位美国巨富威廉·赫斯特。赫斯特在美国继承下一大笔财产，他自己又创造了一个美国当时最大、最富有的出版业王国。他收集的一大批世界艺术珍藏品，其价值堪与以往一些帝国的国家财富相比。大英

帝国伦敦博物馆的收藏品是数百年内积累起来的，而赫斯特的艺术珍品却是在他一生几十年内收集起来的：巴黎博物馆的许多收藏品是靠当年拿破仑的强大军队掠夺来的，而赫斯特对艺术珍品的占有靠的只是一本令人折服的、永远打开的支票本。由于哈默经销艺术珍品的成功，使赫斯特选中了哈默作为自己委托人展销他收藏的艺术珍品，哈默仅作为委托人在销售额的分成中，就以 10% 的回扣赚了 100 多万美元。财源滚滚而来，哈默正向亿万富翁的行列中迈进。

## 点石成金

“柜台上的艺术品”买卖并不是哈默 30—40 年代新经营的唯一生意，除了销售收藏的艺术珍品外，哈默还开始寻找新的投资项目。那时的美国经济开始出现萧条，每个企业家都在为保存自己而努力，而哈默却一面大做古董生意，一面时刻做投资的准备，一旦机会来临，就大干一场。果然，这个机会让他抓住了。

1933 年，富兰克林·罗斯福就职后签署了第一批法案，其中就有废除禁酒法。14 年来，美国在法律上和名义上都是绝对禁酒的，但实际上人们喝私自酿造的劣酒喝得烂醉如泥。罗斯福摒弃了这种禁而不止的做法，这样就消除了存在于法律与实际做法之间的矛盾。

禁酒法取消后，美国短缺的不仅仅是好啤酒，装啤酒用的木桶更是严重匮乏。哈默意识到了酒桶生意将会变得十分兴旺，便投资兴建了一个现代化酒桶厂。1933 年—1934 年，哈默在新泽西州的密尔顿盖起了一个占地 2 万平方公尺的“哈默啤酒桶公司。”工厂规模之大使整个美国对啤酒桶的需求都可得到满足。哈默常常工作到深夜，把精力全部投在了事业上，孩子与家庭很少顾及到。桶厂开工两年就赢利一百万美元。当 30 年代末美国啤酒商开始使用铝桶时，他就逐步退出酒桶制造业而打入酿酒业中来。哈默利用入股美国酿酒公司分红得到的一部分——5500 桶陈年威士忌中的 3000 桶大做酿酒生意。

哈默以 10 美分一袋（重 100 磅）的极便宜的价格买下了几千吨过剩的土豆，利用土豆提取土豆酒精，然后把 20% 的陈年威士忌和 8% 的土豆酒精掺兑好，并装瓶成“金币牌”威士忌。这种金币牌威士忌十分畅销，人们排起长队前来购买。哈默又进一步把土豆和其它蔬菜掺在一起提取“蔬菜酒精”，然后用这种酒精去换美国酿酒公司的威士忌。接下去便按 20% 与 80% 的配方掺兑出售。这样一来，金币牌威士忌便源源不断地生产出来，大量的订货单雪片似地飞来，哈默又发大财了。

正当这项生意兴旺发达、前途无限光明之际，一片乌云笼罩在哈默头上。美国陆军总部宣布从 1944 年 8 月 1 日起直到另行通知时间为止这段时间为“谷物假日”，在此期间，美国的酿酒厂家不可以用谷物制造饮用的酒精。看来哈默要完蛋啦。他的仓库还存着那么多正在腐烂变质的土豆，各地客户对金市酒的退货单纷至沓来。厂里的技术人员绝大多数都主张闭业停产。在这种情况下，哈默坚持自己的看法，主张继续生产酒精。他说：“我们将所有的贮存罐装满，装满后再建造新的贮存罐。土豆对我们来说是腐烂的垃圾，一点用处也没有。但制成了酒精，就至少是一种可以贮存的商品。总有一天会有人要的。”

不到一个月，他就得到通知，宣告“谷物假日”已经结束。霎时间，灯货信、订货电话接踵而来。哈默的买卖又恢复了，而且做得比以前还大。

鉴于“谷物假日”的教训，哈默决心再不让自己的产品受到完全失去销路的威胁。他也打算按照传统，用谷物酿酒。按照他的设计，一旦政府禁使用谷物，他就增加蔬菜酒精的生产，而当禁用蔬菜酒精时，他则既能生产中性酒精，又能生产粮食酒，永远立于不败之地。

于是，哈默开始购买废弃的谷物造酒厂。在第二次大战结束时，他已拥有了 9 个谷物酿酒厂，在威士忌生产方面居美国第二位。哈默又把自己的这

几家酒厂汇集在一个公司的旗帜下，并给它起了个名字，叫“美国联合酿酒有限公司”。这个联合有限公司后来共雇用了大约 2000 人，每年产品销售额为 5000 万美元。他们生产的丹特牌威士忌以物美价廉一跃占领了全美国市场。成为名噪美国的名酒之一。当丹特牌酒的销售量达到哈默原定的百万箱大关时，美国其他的酿酒厂家都快气疯了。哈默又成了酿酒大王。

## 进军油田

1956年，哈默出人意料地购买了位于洛杉矶的西方石油公司。当时，这家公司已经奄奄一息，做着亏本的生意，各种渠道的收入加在一起仅5万余，可支出却高达9.3万美元。面对这样一个濒临破产倒闭的石油公司，除了哈默以外，谁对它都不抱希望。

1957年，也就是哈默任西方石油公司董事长的头一年，公司就起死回生，赢利3.6万美元。当有人问哈默其成功的秘诀是什么时候，哈默说：“扭转西方石油公司的局面并非象新闻界时常所说的是要靠什么灵丹妙药创造奇迹。我只不过将自已经商40年来的经验教训运用到新的行业当中去而已。”为了公司利益，他果断地解雇了公司原先雇用的兼职钻井总工程师——这个不可救药的酒鬼，不惜高薪聘请石油业最优秀的钻井工程师吉恩·里德。在一家石油公司的最后一口油井打到5600英尺仍不见油、沮丧地放弃这块租借地的产权时，哈默买下了这块租借地，大胆地在离原油井600英尺处钻井。结果，当吉恩·里德的钻头进尺到8600英尺，整整超过那家石油公司3000英尺的时候，发现了加利福尼亚有史以来的第二大天然气田，其蕴藏量价值2亿美元。几个月后，哈默又在附近的布伦特伍德油田找到了丰富的天然气。现在西方石油公司站住了脚，开始支付红利了。

1966年2月，在与西方各大石油公司激烈竞争情况下，哈默的西方石油公司得到了利比亚的两块地。然而在利比亚钻探的最初阶段。除了每口井耗费100万美元外，还花了200万美元的地震探测费。这样就白白地扔掉了300万美元。在这巨大的损失面前，董事会的成员们再也不能容忍“哈默的蠢举”了，他们纷纷劝告哈默：“趁我们还没有彻底完蛋，应该马上撤退！”哈默顶住公司内外的压力，继续钻探，终于使自己巨大的冒险得到了报偿。1966年11月，成功地钻探出了第一口油井。经测试表明，每日可产原油1.486万桶，成为利比亚有史以来发现的第二大产油井。几个月内，又在这块租借地上陆续钻出8口大型油井。这块租借地被哈默命名为奥吉拉油田，每日产油量高达9.75万桶。在另一块租借地，哈默又连续找到了3个油量充足的油田。这样，到了1967年11月止。西方石油公司发现的4个油田的可采石油储量超过30亿桶。此时，西方石油公司不再是一条小鱼了，也不是小水塘里的大鱼，而是在大水塘中能与其它大鱼并驾齐驱的大鱼了。

到1986年，西方石油公司的年收入大约为160亿美元，雇员达4.5万人，拥有5万个股东，其影响和活动遍及全世界。

## 投资中国

1979年5月中旬，哈默率领美国百油、天然气、煤炭、化学、矿产、农业、探测与工程方面的16名经理来到中国。这是第一个被邓小平批准，可以乘坐私人飞机访问中国的西方企业家。

在北京仅仅一周的时间，中美双方就在石油勘探、煤矿、杂交水稻和化肥方面签署了四项初步协议。在哈默访问中国结束一个月之后，当时的中国副总理兼国家经济委员会主席康世恩应美国詹姆斯·施莱辛格的邀请去美国访问。康世恩在美国邀请西方石油公司作为第一家外国石油公司访问中国的内陆盆地，还一再表示中国政府希望西方石油公司参加对中国南海八个区域中的七个地区的地测工作。这样，西方石油公司与中国政府便开始了长期连续不断的交往。双方签署了两项在中国南海的海上石油勘探与开发的合同和一项共同开发安太堡露天煤矿的协议。安太堡是世界上最大的煤矿之一，第一期工程设计原煤年产量达到1533万吨。待第一期工程圆满完工之后，第二期，第三期工程将把产量提高到年产4500万吨。邓小平很赞同这项协议，并在人民日报上作了报道。

自从哈默开始在中国做生意以来，他几乎每年都要见到邓小平，有正式场合的会晤，也有私下会晤。哈默在谈到邓小平的印象时说：“他身材矮小，面带神奇的微笑。”“他很敏锐，才智超群，而巨后来我发现他有惊人的记忆力——每次我见到他，他都能准确地记起我们上次所谈的事情，从不需要看记录或依靠助手回答问题，他总是胸有成竹。”“他是一位最机敏的政治家。始终不渝地坚持为自己国家利益效劳的原则。”

自哈默开始了中国方面的业务之后，哈默便乘飞机连续绕地球飞行。他和他的助手们常常乘飞机从洛杉矶到北京，从北京到莫斯科，再从莫斯科到欧洲哪个国家的首都，或者从欧洲飞到华盛顿、纽约，然后飞回他在洛杉矶老家，一个80多岁的老人为了人类的事业和他自己的事业就这样不知疲倦地工作着。

1988年9月，这位老人又一次来到中国，并和中国海洋总公司签订了新的合作协议。他对国务委员邹家华说：“在我心里，专门为中国留一个角落。一想起中国，心里总是暖和和的。”

作为一个成功的企业家，哈默与众不同，他还是一个活动家和慈善家。他在自传中曾写到：“活到88岁，要是你还能幸运地保持神智清晰的话，你就会有这样的优势：你所关心的事情总是世界瞩目的中心。你完全有可能绝对准确地判断出哪些事情无妨大局。我很清楚我要在自己的余生中实现哪些愿望。如果说我比别的许多人更有雄心的话，这意味着我必须更加努力地工作。我认为若要活得有意义，就需努力成为对世界有用的人。”哈默要在自己的余生中实现哪些愿望呢？用他自己的话说，就是“维护世界和平与医治癌症。”

总之，作为本世纪风云人物的哈默，不仅仅是世界著名的大富豪，更是杰出的政治家、外交家和社会活动家。在美国，他被誉为点石成金的富翁、“最伟大的人道主义者”；在苏联，他是家喻户晓的“红色资本家”、“杰出的布尔什维克”；在中国，他被认为是“最值得信赖的朋友”，并第一个被邓小平特批为可以乘坐私人飞机自由出入中国国境来访问中国的外国企业家。从列宁到戈尔巴乔夫，从罗斯福到里根，从丘吉尔到撒切尔夫人……近

一个世纪以来，他和世界上许多政治领袖都有过程度不同的交往，既经商赚钱，又为反法西斯侵略、维护世界和平、沟通和促进东西方政治、经济和文化交流作出了杰出的贡献。

## 时装“帝王” ——皮尔·卡丹

在法国，一提起皮尔·皮丹的名字，人们自然会想起法国总统府高墙外的一幢幢现代化超级商场、歌剧院、艺术中心……那全是卡丹的势力范围，只有西北角才是空档。也就是说，法国总统府的四面，被一位裁缝师占领了三面。幸亏他没有军事天才或政治野心，否则，那将会成为对总统府构成威胁的不安定因素。

皮尔·卡丹几乎在全世界每个国家和地区都拥有分公司，雇员超过 20 万人，他的一万多家售货网点遍布世界每个角落，仅巴黎一个城市就有 300 多家。他是世界上唯一拥有自己银行的时装家。他拥有 6 座陈列馆、还拥有一个人码头。他的事业堪称“皮尔·卡丹帝国”，而他就是这“帝国”里的君王。

## 轰动巴黎

谈起皮尔·卡丹的成功颇具戏剧色彩。1950年，28岁的皮尔·卡丹还只不过是法国巴黎一家简陋裁缝铺的裁缝。一天，他从巴黎大学门前路过，一位从校门走出来的窈窕美女引起了他的注意：这位姑娘面容俏丽、柳眉碧眼，一头披肩金发，胸部、臀部的线条恰到好处，虽然只穿着一身平常的连衣裙，但总掩饰不住她那绰约的风姿。卡丹眼前一亮，心想：这姑娘如果穿上自己设计的服装，一定令人耳目一新，为他带来可观的效益。于是，一个念头从他的脑海里冒出来，一定要想办法请她作自己的时装模特。这姑娘在前面走，卡丹便不由自主地在走后面跟踪。姑娘发现有人跟踪她便惊慌失措地拐进了一个胡同里，卡丹也跟了进去。姑娘突然拚命地跑进来，卡丹穷追不舍。姑娘见此情景怒火中烧，回头大声呵斥：“你究竟想干什么？你若再追，我可报警了。”

“请别误会，小姐”卡丹解释说：“我叫皮尔·卡丹，服装设计师，因见您身材苗条，怕失去这擦肩而过的机遇，我想请您作我的时装模特……”

误会消除了，姑娘笑容满面地握住卡丹的手并答应与他合作。不久那姑娘又为卡丹推荐了20多位漂亮的同学给卡丹作时装模特。从此，皮尔·卡丹的服装可谓如虎添翼，名震巴黎。

1953年，卡丹在巴黎举办了首次时装展览，这些展览可谓别开生面，虽然展览仍在他租赁的破旧狭窄的小店内举办，但他配有音乐伴奏的时装模特队的精彩表演，引起了人们强烈的兴趣。一时间，贵夫人、阔小姐纷纷光顾，门庭若市，人们赞不绝口。久久不肯离去。他的展览获得了意料之外的成功。几乎巴黎的所有报纸都报道了这次展览的盛况，巴黎的大街小巷都在传扬着一个名字——皮尔·卡丹。接着，订货单就象雪片一样飞来，金钱也如流水一样流入他的腰包，皮尔·卡丹真可谓一夜暴富，其业务量也越来越大。

## 不断创新

在设计女性时装上一举获得成功的皮尔·卡丹，接着便思考起另一个问题来，时装，作为人类点缀世界的装饰物，它不仅仅是女人独有的世界，男人也同样需要这个世界。这个世界，男女各占一半，忽视了男人，那等于放弃了50%的市场。其实，男人们对服装的要求并不比女人们差。过去那种单调乏味的男装迫切需要更新换代。“这使命落在我的身上！”皮尔·卡丹决心要打破女装统一天下的格局。不久，他的系列男装问世了。

1959年，卡丹又一次在巴黎举办了时装展览，这次即有系列女装，又有系列男装。可是，这次展出却十分冷清，舆论界兴致也非常低。人们并不热心于卡丹的系列男装。毫无疑问，这次展览可以说是失败了。其实，这次失败不仅仅是顾客问题，更主要的还是时装业本身的问题，那个时代是个崇尚女装的时代，而男装是没有多少地位可言的。

卡丹设计制作男装的举动为大多数厂家所不齿，认为是一种离经叛道行为，甚至引起了服装行业的强烈愤怒。因为按照传统习惯，真正的服装设计师只能问鼎女装，设计男装则被人看不起。由于当时法国这种愚昧、保守的旧思想和习惯势力在作怪，从而导致了皮尔·卡丹被“巴黎顾主联合会”开除了。卡丹在名誉和生意上都遭受了巨大损失。

皮尔·卡丹百思不得其解：“男人怎么了？难道男人就不配穿自己喜欢的各种款式的衣服吗？”“现在我明白了，我失败的原因仅仅是因为我超越了这个时代，但我坚信，男装世界早晚会到来，这是历史发展的潮流，谁也无阻挡的。‘顾主联合会’吗，你们早晚得亲自找上门来把我请回，至多三、五年……”

锲而不舍、勇于创新、逆流而上，这是他人生的信条。他继续设计男装，并坚持聘请时装模特作表演，规模比以前更大。时装模特的表演推动了卡丹时装的销售。许许多多的歌星、影星、贵夫人、阔小姐、老板、绅士、男青年，甚至年轻的士兵，年过花甲的老人，均纷纷光顾他的时装店，争先恐后地请卡丹为自己设计时装。业务量的激增，使卡丹虽然不断招聘员工、增加入手，但仍远远满足不了越来越大的需求量。卡丹的才华再次受到公众的肯定。

果不出卡丹所料，三年后，卡丹重新返回“巴黎顾主联合会”，并被一致选举为主席之职。直到今天，卡丹仍然是这个“顾主联合会”的名誉主席。卡丹这样评价自己说：“我从来就是履行诺言的实干家。我喜欢说到做到。要让自己的梦想变为现实，只有不断创新和努力。”

不久，一个新的点子又在他的头脑中诞生了。这可不是一个简单的想法，而是世界时装业的一场革命。无可否认，巴黎的社会名流当时已成了卡丹的主顾，但他认为这毕竟是极其可怜的一小部分主顾而已。”我的下一个目标是除了面向富人之外，还要面向广大老百姓，我要为更多的普通人设计时装。时代不同了，明星一贯制的模式正在走向死亡，我应该首先迎接大众时装时代的到来……”

决心一下，他毅然将自己设计的款式大批量地生产，然后分送到各大百货商店以及自己的销售网点去出售。这种新颖便宜的时装深受广大消费者青睐，产品上市不到一天便销售一空，他的系列男装深受人们喜爱。于是，各大百货商场纷纷与皮尔·卡丹签订订货合同。

1966年，卡丹系列童装的上市又一炮打响。这种系列童装一上市便大受欢迎，迅速占领了法国各大百货商店。接着，卡丹又相继推出围巾、手套、挎包、鞋、帽等，也同样受欢迎。

卡丹开始向国外市场进军，不久便轻取欧洲、横扫美洲、如今，皮尔·卡丹的牌子早已响彻了全世界。

1970年，卡丹在巴黎创建了“卡丹大地”文化商业中心，建有画院、影院、雕刻、工艺美术、拍卖行、歌剧院等等，成为巴黎的一大景观。1977年，世界著名的巴黎“马克西姆餐厅”濒临破产，店主计划出售。卡丹闻讯，立即派自己的经纪人与店主接触。“马克西姆餐厅”是巴黎一家头等高级大餐馆，创办于1893年，历史悠久，拍卖价高得吓人。美国、沙特阿拉伯等国家的大财团都跃跃欲试想要买下，成了卡丹强大的竞争对手。卡丹不想让法国历史上有名的餐厅落到外国人手中，便付巨资断然买下。“马克西姆餐厅”一到卡丹手里，就象着了“魔法”一样，一下便扭亏为盈。然后他便着手在世界各地设立分店。1983年，卡丹还在北京开设了“巴黎马克西姆餐厅”，经营法国高中档菜点。此外他还经营着旅馆、剧院、香水、沙丁鱼、游轮等许多门类的生意。所以有人曾戏谑他说：“凡是卡丹参与的事，几乎都是无往而不胜。”他邀请世界著名艺术家们在他的“卡丹大地”演出和展示，但从不收费。有时一高兴，还亲自上场导演一出戏呢，只是“为艺术而艺术。”尽管无钱可赚，只要观众赞许，他就知足。他说：“赚钱固然重要，但赢得人们的尊重更重要。”

## 钟情中国

如今，在中国，皮尔·卡丹的名字早已不再陌生，不过，人们一提及这四个字，首先想到的是服装，而不是一个人。眼下，只要你走进任何一个像模像样的场合，几乎是清一色的西装。从城镇到乡村，大大小小的街道上，你随时随地可以发现西装的影子。西装，已完全被中国人所接受了。但是，许多人也许不知道，中国人能够达到全民性地接受洋装，这里面包含着卡丹巨大的功劳。在某种意义上讲，皮尔·卡丹是将西装全面“推广”到中国来的第一人。记得1978年，他开始向中国投资时，许多法国人嘲笑他说：“中国是文化沙漠，根本不可能有时装生存和发展的空间，那里只有黑蓝绿老三色和中山装、干部服。想赚中国人一分钱，那比登天还难……”但卡丹就偏偏不信这个邪，而对一张张怀疑的面孔，他信心百倍他说，“一个拥有十多亿人口的国度，我就是给每个人衣服上钉上十个扣子，就是一百多亿个，那该是怎样巨大的市场啊。”还有人对他：“中国实行共产主义，你代表的是资本主义，两者之间的合作，连一点可能性都没有。”卡丹回答得更痛快：“法国人是人，中国人也是人，人民的心灵是共同的，人民之间没有理由不进行交往，我对中国充满信心。”正象皮尔·卡丹回忆所说的那样：“我第一次到中国来举办服装展示会时，中国刚刚开放，经济还十分困难，就连法国驻华大使也认为，与中国发展外贸关系绝不会、也不可能前途。但是基于我对中国传统的了解，我觉得中法文明有许多共同之处，我坚信中国老百姓一定会喜欢上我设计的服装的。”卡丹既有自己的经验又有自己的见解，更有自己的主张。

1979年，皮尔·卡丹终于闯开了北京的大门。他来到中国后，这位时装大师的心被璀璨深厚的东方古老文化和朴实热情的华夏民风深深地打动了，在这块既熟悉又陌生的土地上，他受到了鼓舞与启迪，使他的创作欲望被激发出来，一组组带着东方韵味的服装设计图不断问世。同时，也萌发了他与中法要搞长期合作的计划。他在北京举办时装展览，受到了空前热烈的欢迎，他的服装在竞争激烈的中国洋装市场上一直是最畅销的。他的服装店总是顾客盈门。在中国，18年来，他曾受到过多位党和国家领导人的热情接见，1993年5月，在他第20次来北京参加'94国际时装博览会时，受到江泽民主席的亲切友好的接见。他的名气，在中国老百姓心中深深地扎了根。记得1994年中央电视台的一个相声节目，演员正表演一个发了财的个体户，他赚到第一笔钱要干的第一件事就是首先买一套“皮尔·卡丹”穿在身上。还有一次，公安人员审判盗窃犯：“你偷钱干什么去了？”“我给弟兄们每人买了一套‘皮尔·卡丹’。”

皮尔·卡丹是位奇特的亿万富翁。他身材瘦小、面容憔悴，看上去弱不禁风。别看他腰缠万贯，可他过的却是苦行僧般的生活，他一生没娶配偶，一直过着单身生活。他家里有位95岁的老姐姐，这姐弟二人一直共同生活、相依为命，别无他人。前几年，他收养了法国一对夫妻的五胞胎为义子义女并负担全部费用。他似乎不懂得什么是享受，每天都工作18个小时以上。正象他自己所说的那样：“我同时干着50个人的工作，只有工作才能使我愉快。他把个人要求降低到最低限度。甚至于令人难以置信。他从不雇用仆人，也不雇用司机，由他自己开着他那已用过许多年的小轿车。为了送货，他自己开着一辆旧面包车，在巴黎市区的大街小巷穿梭。他甚至连公司总部的财务

主任也要裁减掉，而由他自己亲自来管理“卡丹帝国”的全部财产。他虽有一幢别墅，他却很少有机会去享受——他象一阵阵旋风一样席卷全球，一会去柏林签约，一会去东京主持仪式，一会返回巴黎伏案设计，一会又要赴纽约检查工作……他几乎脚不沾地，一天到晚忙得不亦乐乎。一个早已功成名就的亿万富豪如此辛劳，实在难能可贵，但卡丹自有自己的哲学，他说：“我已陷入了一个金色的牢笼之中，我成了这牢笼中的奴隶，一个我自己的奴隶。我仿佛已置身于一个快速旋转的飞轮上面，而欲罢不能。”

皮尔·卡丹是位实干家。他总是把他隐藏在他那副颇具政治家风范的仪表之后，不愿哗众取宠。他说：“创新，先有设想，然后付诸实践，又不断进行自我怀疑与否定。这就是我爱干的事情。我的名声使我能够把自己的生活变成当今世界持久性现实的一个组成部分。”他是一个声名显赫的企业家，更是一位成功的革新家。他以顽强拚搏的斗志和别具特色的创新精神，向世界服装业的因循守旧和嫉妒排挤进行了勇敢的挑战。他终于取得了最后的胜利。

皮尔·卡丹认为自己个性中的“当机立断，迅速决定”是他之所以能取得成功的重要本钱。他说：“我从不喜欢浪费时间。”凡是接触过卡丹的人都不难发现，他做事总是快节奏、快速度，从不吞吞吐吐、优柔寡断，但又决非草率从事。深思熟虑与当机立断在他身上体现得是那样协调与完美。他认为他最大的特点在于不断创新的热情和高瞻远瞩的胆略及总争第一的冒险精神。他与别人谈话时、在他的言辞中总不断出现 AM—BITION（野心、意志力）这类字眼。他信心十足地宣称：“我要让我的企业无国界、无人种区别地，尽可能触及到更多的人……我最大的梦想是：将来能够在月球上开一家皮尔·卡丹分店，而且我要亲自到那里去主持开幕典礼！”

## 希腊船王 ——奥纳西斯

他的一生的确像童话一般使人眼花缭乱、扑朔迷离，当他作为难民在 1922 年踏上希腊国土以寻栖身之地时，只是双手空空、身无分文。而几十年后，他竟一跃而成为世界上最大的富豪之一，他拥有数十亿美元的巨产，他创建了世界上最大的私人商船队之一，他享用着世界上最豪华的私人游艇，1968 年，这位希腊人娶了美国前总统肯尼迪的遗孀杰奎琳·肯尼迪。

他便是：亚里士多德·奥纳西斯。

## 创业奇迹

1922年，小亚细亚的难民潮水般涌进希腊，然而这块吝啬的国土毫无立足栖身之地，一群群的难民们又颠沛流离，抛父别母地去美洲寻求希望的家。这群人中间，有位年仅17岁的小伙子，名叫亚里士多德·苏格拉底·奥纳西斯。他们来到了阿根廷首都布宜诺斯艾利斯，在希腊侨民的帮助下，这位年青人在电话公司找了个焊工职务。小伙子精力过人，通常一天工作16个小时，日子过得也十分俭朴。不久，他积蓄起了一笔相当数目的钱。这时，他才开始观察周围的世界，考虑自己的前程，他暗暗发誓：“在我们生活着的资本主义社会里，要发财，非做企业家不可。我要为之而奋斗！”

奥纳西斯毅然决然地辞去了电话公司的职务，决心创办自己的企业。他选择了做烟草生意。两年后，他在银行里已有了几千美元的存款。四年后，他的财产竟超过了10万美元（相当于现在的40万美元）。八年后，即当他24岁时，他被希腊政府任命为布宜诺斯艾利斯总领事。这使他有可能会经常接触船只，一种誓做船东的欲望在他的心头油然而生。

1929年，随着世界经济危机的来临，在人们惊慌失措地相信世界末日为期不远的一片狂乱中，奥纳西斯抓住了这千载难逢的发展机会。他把全部注意力转向被认为是在危机中最不景气、并注定要遭难的领域：水上运输。经济危机使全世界的贸易陷于瘫痪，海上贸易更是首当其冲，然而奥纳西斯深信：形势一定会好起来，一旦时来运转，他的财产会源源不断而来。于是，在最为危机的1931年，奥纳西斯以每艘2万美元的低廉价格，买下了6艘10年前价值200万美元的加拿大铁路公司的货船。当时，许多人把奥纳西斯的这笔生意看成是丧失理智的蠢事。然而，没过几年，好日子终于来临了。第二次世界大战的爆发，给那些拥有能在水面漂浮的工具的人们带来了神奇的机会。就这样，奥纳西斯购买的加拿大船一夜之间变成了浮动的金矿，而他这个“机缘船东”到了战争结束时已置身于希腊拥有“制海权”的巨头行列之中了。

1943年，奥纳西斯把企业总部迁到纽约。之后，他娶了一位名叫蒂娜·利瓦诺斯的女人，其父是西奥斯岛的大船东斯塔弗罗斯·利瓦诺斯，这又使得奥纳西斯的事业产生了奇迹中的奇迹。

## 不能与世界作对

世界风云从残杀和崩溃中复苏过来。企业家们忧心忡忡，唯恐人类在终止了战争后，会再一次跌进恶梦般的经济危机的泥沼中。只有奥纳西斯不为周围的一切所左右，他预见到世界经济必然会有一个史诗般的发展时期，而且他还看到了一个名叫油船的弥塞亚（即救世主）将会降临人间。“经济的飞速发展必然会大大刺激对能源、石油的需求，而能源、石油消耗量的大幅度增加，势必会使油船的运费猛涨。”具有先见之明的奥纳西斯立即投资建造油船，取得了惊人的成就。

第二次世界大战前，奥纳西斯拥有的油船总吨位只有1万吨，1951—1955年的五年中发展到了3万吨，1956—1960年的五年间又发展到10万吨，到1975年他逝世时，已拥有油轮45艘，其中有15艘是20万吨级以上的超级油轮。

50年代中期，阿拉伯的石油开发引起了全世界的关注。那个时候还不象现在有能源危机，但是所有人都在谈论那被沙特阿拉伯国王作为私人领地管辖的沙漠上涌流出来的黑色液体，大家都用嫉妒和羡慕的眼光望着那些拥有它们的人们——富足的酋长们和他们的国王以及阿美石油公司和它的股东们。开采阿拉伯石油的阿美石油公司是两家巨大的美国石油公司“埃索”和“德士古”的子公司，他们严密地保持着那里的液态财宝，西方实业家连一条缝也插不进去。

1953年盛夏，麦加的港口吉达接待了世界上最豪华的游艇“克里斯蒂娜”号和它的主人。奥纳西斯和他的妻子经过吉达进入麦加，他“闪电式”地到达沙特国王的宫殿作了访问。他在一群酋长们中间盘膝而坐，吃着抓饭和烤羊肉，接着和年迈的国王一起退席。在国王的办公室里作了长时间密谈。临行前又和王储阿卜杜勒·阿齐兹作了长谈，然后才回到“克里斯蒂娜”号上离开了中东。

世人都不知道他们谈了些什么，阿美石油公司也不以为然。原来，阿美石油公司和沙特国王订有明确的垄断开采石油的合同，每采一吨石油给后者相当数目的特许开采费，阿美石油公司用自己的油船队把石油运往世界各地。但是合同上没有排斥沙特阿拉伯拥有自己的油船队来从事运输。这是一个可乘之机。但是沙特国王从来没有想到这一点。他被埋在巨大的金钱堆中间，甚至来不及数清它们。但这一回，他惊愕了，因为他听到希腊船王这样对他说道：“王啊，安拉选中了你，把人间的财富全给了你，你为什么不想办法把你的利润再扩大一倍呢？阿美石油公司把你的石油开采出来，通过运输又可赚到两倍的钱。你为什么自己不自己买船运输呢？阿拉伯的石油应由阿拉伯油船来运输呀！”这是后来《巴黎竞赛画报》所描述的，而事实上不久就得到了证实。

1957年11月9日，沙漠石油之主沙特国王去世了，他的儿子登上了王位。两个月后，一条消息震撼了世界企业界：奥纳西斯与沙特阿拉伯王国签订了“吉达协定”。该协定规定：

1. 成立“沙特阿拉伯油船海运有限公司”；
2. 该公司将拥有一支总吨位力50万吨的油船队，全部挂沙特阿拉伯国旗；
3. 该公司将拥有沙特阿拉伯油田开采的石油运输垄断权；
4. 该公司的股东是沙特阿拉伯国王和奥纳西斯，后者承担建立一所每年

为沙特阿拉伯的商船队培养 50 名高级船员的海运学院。

奥纳西斯和沙特阿拉伯所作出的这一惊人的协定，致命地打击了世界上最大的石油公司阿美石油公司。阿美石油公司的背后是世界头号超级大国美国，奥纳西斯等于是不知天高地厚地向这一超级大国挑战……

大家都屏息以待，看这场扣人心弦的争斗会如何发展。美国一家报纸分析说：“奥纳西斯的野心非凡，他不会因垄断了石油运输而罢手。他的长远目的正是石油本身。这个人看清了石油是世界上的一支神秘力量，如果阿美石油公司被迫转让一部分股票给他，他如果慢慢占有阿美石油公司的大部分股票，他将天下无敌。”

是的，在奥纳西斯梦中，他想同时做运输大王和石油大王。但这场美梦的后果呢？阿美石油公司使出浑身解数，动员所有的大石油公司反对“吉达协定”。也的确如此，如果按照奥纳西斯的想法去做，“每一个出口国都以本国的船队垄断其出口商品的运输，就会出现一种自足海运的局面，它将毁掉国际海运业。”“真空”石油公司老板 B·詹姆斯说。后来，还是奥纳西斯的自己人，指控他以重复贿赂收买酋长和伪造文件的方法骗取了“吉达协定”，结果，终于使他想做石油大王的美梦破灭了。国王撕毁了协定，奥纳西斯被迫离开沙特。他说：“我又能怎样呢？我不能跟整个世界都作对呀……”

## 赌窟凯旋

石油大王未能做成，于是奥纳西斯把目光转向了另一个目标，在法国和意大利之间的蔚蓝色海边的弹丸之地——摩纳哥公国。以蒙特卡罗的赌窟出名，其收入的来源是旅游和赌博。二战后，这个欣欣向荣的公国一蹶不振了，国际旅游业开辟了新的途径，世界富翁们玩腻了蒙特卡罗的赌窟而另寻新欢，公国面临破产。它的统治者兰尼埃亲王三世不得不开始拍卖这个国家的摇钱树。奥纳西斯瞅准时机，购置了摩纳哥靠海的大片土地，又巧妙地控制了凌驾于公国政府之上的海水浴场公司。这样，他悄悄地成为摩纳哥王国的实际主人。

奥纳西斯很快使摩纳哥开始了新生。他使它面目一新，渐渐恢复了它昔日的辉煌。奥纳西斯夫妇就在云集在那儿的王公贵族、艺术家、百万富翁中周旋。他已经在国际贵族中夺得了令人称羡的地位，名流们不再把他看成普通生意人，世界上的报刊谈论他时，比谈论赫鲁晓夫或伊丽莎白女王还要多。这正是他在权力和财富之外所需要的。在摩纳哥，人们也戏谑地把蒙特卡罗改称为“蒙特格雷哥”，意即希腊人的世界。时间一久，遂引起了王族的猜忌与不满。但对于奥纳西斯来说，得到的已经得到了，于是，奥纳西斯满载着金钱、地位离开了摩纳哥，朝着他的本土希腊驶去，他感觉在那里所得到的还不是最多……

## 角逐本土

有意思的是，上帝创造了这个风云世界的奥纳西斯的同时，也创造了一个令奥纳西斯刺激无比的对手——斯塔尼罗斯·尼亚尔霍斯。奥纳西斯之所以要回本土制造轰动，一个重要的原因是，尼亚尔霍斯是当时希腊的实业巨头。

其实他们之间早就交手很多次：当奥纳西斯娶了利瓦诺斯的二女儿时，尼亚尔霍斯也准备着和利瓦诺斯另一个女儿结婚，当奥纳西斯在爱奥尼亚海买下斯尔比奥斯岛送给妻子后，尼亚尔霍斯则在爱琴海买下了斯佩措布拉岛送给他的王后，他们同时竞争造油船，他们也同时竞相建造私人游艇……世界上之所以有着最豪华的游艇，其中尼亚尔霍斯有着功不可没的成绩。摩纳哥也曾是他们的角斗场，只是尼亚尔霍斯败北了，也正因为如此，尼亚尔霍斯才在希腊占了上风。现在，奥纳西斯从摩纳哥拍拍屁股，直奔希腊而来。

他来到军人独裁时期主管经济的副首相尼·马卡雷佐斯的办公室。不动声色他说：“副首相先生，我决定回希腊投资了。这是八亿美元，比汤姆·巴巴斯（当时希腊实业世界的另一巨头）和尼亚尔霍斯投资加起来还多两倍……”副首相如遭雷击似地大吃了二惊，好一会儿才醒悟过来。

正如我们所知道的，奥纳西斯已有了“奥林匹克航空公司。”可是，过去他在尼亚尔霍斯面前却象个穷亲戚一样寒酸。而现在彻底倒过来了。尼亚尔霍斯在八亿美元的持股人面前，显得如同一个巴拿大小的矮人了。奥纳西斯又获胜了。

当另两个巨人从震惊中清醒过来时，他们立即转入了反攻。汤姆·巴巴斯买通了波士顿的新闻机构连篇累牍地发表文章，严厉攻击希腊军人独裁政权“如此轻率地接受这一巨额的投资”。而这些文章在当时也正合希腊当局的口味，因为他们认识到必须绝对同美国保持友好的关系。与此同时，尼亚尔霍斯向希腊政府提出了反建议，要求计他负责筹办奥纳西斯所建议成立的企业，并巨拐弯抹角地指责政府偏袒。希腊政府有些招架不住来自两条战线的攻势了。

奥纳西斯对事态的发展并不是漠然视之，而是闪电般地作出了反应。他急匆匆的回到了希腊，径直去了副首相尼·马卡雷佐斯的办公室。他去做了什么，他对马卡雷佐斯讲了什么，人们并不清楚，只是当他走出副首相办公室时，他的竞争者的一切如意算盘全化为乌有了。而他本人同这位副首相一起起草的合同草案也撕毁了。从此之后，奥纳西斯除了他的“奥林匹克”航空公司之外，再也没有插手希腊的经济领域。

即使如此，奥纳西斯和尼亚尔霍斯的竞争还在进行着，并且孕育着另外一个奇闻。

## 爱情皇帝

强烈的征服欲望和钢铁般的坚强意志，是奥纳西斯的个性。占有舆论焦点和跻身于上流社会是奥纳西斯的野心。他不允许世界上还有第二个跟他一样享有这种“风光”的人。当他听到老对手尼亚尔霍斯娶了世界上首屈一指的汽车大王福特的女儿而一跃成为世界上流社会的新闻明星时，会怎么想呢？

按说，他俩还是连襟，都是显赫一时的女船东利瓦诺斯的佳婿，但奥纳西斯已在 1962 年同妻子克里斯蒂娜离了婚。他当时另有了佳人玛丽亚·卡拉斯，一个希腊红歌星，当时是米兰老企业家梅内奇尼的妻子。歌星卡拉斯与丈夫离婚后，“克里斯蒂娜”号游艇成了她真正的舞台。也正是在卡拉斯动人的歌喉中，奥纳西斯结识了杰奎琳·肯尼迪，当时的美国参议员肯尼迪的妻子。肯尼迪当选为美国总统后，杰奎琳成了“克里斯蒂娜”号的常客，因为，乘坐世界上最豪华的游艇消愁解闷，可以使美国第一夫人“逃避白宫例行公事的压力”，达到心情“格外舒畅”的目的。

那时候，关于奥纳西斯和杰奎琳的流言蜚语层出不穷，但事实上他们的交往并没有什么可指摘的地方。何况，奥纳西斯的妻子卡拉斯还总是跟他们形影不离呢。

1963 年 11 月 22 日，约翰·肯尼迪被刺，奥纳西斯是肯尼迪夫人在白宫私人房间里会见的极少数人之一。之后，他们的友谊进入了一个新阶段。在杰奎琳作为前总统夫人孀居的日子里，奥纳西斯经常不断地去看望他，显然，他的这些频繁的拜访使蒙受极大苦痛的杰奎琳很受感动，并在精神上得到安慰。之后的几年中，奥纳西斯开始渐渐陪伴这位不再扮演前总统夫人角色的女人出入社交界。同时，奥纳西斯也不怠慢卡拉斯。看来他还在这两个风流女人之间犹豫。但尼亚尔霍斯这一突如其来的消息使他迅速作出决定。1968 年 10 月 20 日，在斯科尔比奥斯岛，奥纳西斯与美国前总统遗孀杰奎琳举行了婚礼。

这样，奥纳西斯又一次击败了尼亚尔霍斯。

奥纳西斯风云的一生确如神话般神奇。一直到他死时，他的遗产和他的商船队始终象谜一样不为人们所知。人们粗略地估计，奥纳西斯晚年时拥有的船只大约有 400 艘，共 400 万至 700 万吨，至于他在陆地上投资的企业，也只能用四个字来作答：实在惊人，难以估价！

## 全球头号军火掮客 ——阿德南·哈肖奇

哈肖奇靠他当军人交易中介商拿佣金起家。这位充满传奇色彩的冒险大师，依靠此业，可谓日进斗金，但也挥金如土。

他是当今世界上第一号军人掮客，也是个大实业家和国务活动家。他的一生充满了传奇与冒险的双重色彩。

当代世界，谁是全球头号大富豪？这可能是充满好奇的人们普遍想问的问题。据最近美国最新一项资料统计称：世界首富不是人们所熟知的美国的比尔·盖茨，而是沙特阿拉伯的阿德南·哈肖奇。那么，他到底能有多少钱？可以这样说，他钱多得实在难以估计，甚至连他本人也不知道。看一看他每天的花销就足以令你瞠目结舌：他每天用于他个人的花销至少也要 25 万美元，才能维持他的高消费。他的前妻索拉娅与他离婚时，他轻松地就拿出了 25 亿美元给她算做离婚费。他拥有 5 架大型喷气式客机，40 多架中型客机和直升飞机，以至于有一架客机丢在法国而竟自忘却。他拥有配备着若干架直升飞机的极为豪华的“那比拉号”游艇，使得英国女王的“大不列颠号”游艇与之相比也相形见绌、黯然失色；他拥有 16 所豪华别墅，分布在世界各地；他拥有 20 辆加长型特制奔驰牌豪华轿车及 500 余辆其它牌子的各种车辆，他拥有上百匹世界名马供自己娱乐驰骋，他在肯尼亚还有一个 18 万亩的大型牧场他无论身在何处，在他的衣柜里总挂满了由世界最著名的服装设计师设计的高级西装和阿拉伯服装，以备应酬各种社交场合，仅在他马尔贝拉的寓所里就有 1000 多套高级西装。他的一床俄罗斯黑貂皮被，价值就是 20 多万美元。1986 年圣诞节，他赠给妻子拉米娅的一条镶嵌有红宝石、钻石、祖母绿的金项链，其价值近 200 万美元，同时他还赠送给他的前妻索拉娅一副档次价钱相差无几的高级项链……

## 初露锋芒

阿德南·哈肖奇 1935 年出生于沙特阿拉伯王国的圣城——麦加。他的父亲穆罕默德·哈肖奇博士是沙特阿拉伯的一位著名医生，曾担任过沙特国王阿卜杜勒·阿齐兹的医生。因为穆罕默德·哈肖奇本人曾接受过系统的西方文化教育，对西方现代文明有深刻独到的了解，所以他立志让自己的长子阿德南·哈肖奇也接受西方现代科学教育，以便将来成为沙特——这个沙漠王国的栋梁之材，来改变国家贫困落后状态。因此，尽管当时家中也较为贫困，但有远见的父亲仍坚持不惜重金送儿子去埃及的维多利亚学院深造。这所学院是当年英国人在埃及开办的世界著名学府，也是中东各个国家培养高级人才的摇篮。哈肖奇当时的同班同学就有二位王子，即后来继承王位的约旦国王侯赛因和伊拉克国王费萨尔二世。

哈肖奇是个聪明绝顶的人，他做功课从来不太用功，但每科的成绩却不差。因为在他心目中，学业并非是他所追求的目标，他把金钱看得要比学业重要得多。他非常注意自己同学中那些有钱的主儿，特别是他们背后的生意人，对于他们都经营着什么货品，开办着什么样的公司，以及公司设立在什么地方等等，都记得清清楚楚。有一次，一位利比亚籍的同学请他到咖啡屋喝咖啡并请他帮忙说：“哈肖奇，你知道我父亲是做纺织品生意的，他想弄一批床单，毛巾什么的。当然，价值要便宜。我知道你有路子，所以才来找你。”哈肖奇听后思考半晌没有做声，急得那位同学叫起来，“你怎么不说话啊？你到底肯不肯帮这个忙？”哈肖奇拍着他的肩膀说，“好同学，你别急，我怎么会不帮这个忙呢？我只是想，你父亲一定要买便宜货，这可没那么容易。我在想，如何才能买到便宜货。只有我们先用钱打通一些关节，有钱能使鬼推磨，只有用钱才会让有关人士促成此事……”哈肖奇的言下之意是他本人先拿钱去活动别人。而那位利比亚同学也不是傻瓜，早已理解了哈肖奇的弦外之音：须付给他一份佣金。忙说道：“这个你放心，决不能让你的朋友白忙活、也绝不能让你白忙活……”哈肖奇一听此言，便拍着胸脯说：“看在你我同窗好友的份上，我保证让令尊大赚一笔。”

当晚，哈肖奇便把一位埃及的同学请到咖啡屋里，这位埃及同学的父亲是一位纺织品公司的总经理。哈肖奇问：“听说令尊是经销纺织品的。不知令尊想不想开拓国外市场？”哈肖奇此说无异于给对方下了一个诱饵，因为一个商人如果说不愿开拓国外市场，那肯定是神经有问题。“怎么不想，只是一时没有门路……”埃及同学迫不及待地向哈肖奇投去了期待的目光。哈肖奇锐利的目光在对方的脸上扫来扫去，习惯地用手指捋着胡须“门路吗，我倒是有一些，我可以给你活动活动看看……不过，令尊发了财，可别忘了我了噢！”埃及同学更是心领神会，立即承诺道：“你放心，佣金照付。”

几天以后，埃及与利比亚二位大商人签订了订货合同。从这一桩生意中，哈肖奇一下便获取了 1000 美元的佣金。而在当年，这 1000 美金可是一笔不小的数目。哈肖奇欣喜若狂。这桩小生意，哈肖奇初试锋芒便大功告成。这在他的掮客生涯中起着举足轻重的作用。他决心把这种买卖继续干下去。因为只凭三寸不烂之舌就轻而易举地获得了这么多的钱，又不需要什么本钱，实在是无本而利，大有可为。

穆罕默德觉得自己的儿子不务正业，曾想让他接受美式教育以便进入学术界，然而，其所做的任何努力都等于白废。哈肖奇被送到美国科罗拉矿业

学院学习，但他对矿业丝毫不感兴趣。不久，父亲又将他送到加利福尼亚大学奇科分院。这座分院也是为中东各国培养高等人才的学府，从师资力量到教学质量在美国堪称一流。哈肖奇对这所名牌大学也非常满意，父亲一高兴，便给他扔下 10000 美元，以便供儿买一辆轿车与租赁公寓所用。哈肖奇一拿到这笔巨款，便做起了发财的梦来：“哈，这么多的钱我还是第一次见到，我要用它去买鸡、鸡下蛋、蛋生鸡，这回我可要发了。”

经过一番调查研究，哈肖奇终于找到了一条稳妥的赚钱之路：他首先用这一万美元购买了两辆大卡车，然后以每月 125 美元的租金租给一家建筑公司。这样一来，他每月收入 125 美元，外加父亲每月寄给他的 225 美元，每月便有 350 美元的进项。于是，他摇身一变成了全校最阔的学生。他住在一家设施条件都非常讲究的宾馆里，还花钱雇佣了一位女学生作秘书小姐，为其打印论文、请柬等。当然，哈肖奇不会仅仅依靠区区 350 美元生活。他对生活有更美好的憧憬，他的目标是有朝一日过上象他所见过的许多富豪大亨们同样豪华奢侈的生活。为了达到这个目标必须从现在开始就要踏踏实实地去努力。现在他必须为以后能过上这种生活作好铺垫。他首先想到的是在自己的周围形成一个小沙龙，当然是经济圈层的社交沙龙。因为自从他几年前在埃及有过那一次掮客生涯以后，他尝到了甜头，自此，便经常招揽生意。大大小小，着实作成了不少笔买卖，也获取了许多佣金。对金钱，他从不斤斤计较，他深明“欲擒故纵”的道理，他经常举办社交晚会，就是他这种哲学的派生物。举办社交晚会，要宴请方方面面的人，这需要数目不小的钱。钱的来源，全都出自佣金。哈肖奇就是这样，如果他上午刚获取 1000 元的佣金，晚上他就会拿出一半来宴请别人。为此他常常被弄得翼空如洗，但他却乐此不疲。他经常说的一句话是：“这帐看你如何算！我把钱花到那些人身上，我会给人留下好印象，以后的每周里，所有的人都会回请我，而许多新的生意恰恰就是在宴请之际达成了交易。”就这样他结交了很多经济界的朋友，财富也随之滚滚而来。他的生活更富裕了，社交圈子更大了，社会活动也更频繁了。他不惜花重金缝制了一套高档的西装和一件阿拉伯长袍。与西方人打交道，他就穿西装，与阿拉伯人打交道，他就穿阿拉伯长袍。

他说：“当我置身于西方人士之中时，我与他们穿着一样，与他们一样举止得当，使他们不至于拿我当外人看待。”“当我置身于自己国家，我仍然是货真价实、地地道道的沙特阿拉伯人，严守习惯与传统，这样说话办事才会有自家人之感，一点也不能给他们‘二鬼子’的感觉，这样才好说话、好办事。”哈肖奇真不愧是位奇才，当他还是个年仅 18 岁的大学生时候，便一下子成了美国西雅图卡车制造公司的代理商。接着，许多家公司都纷纷前来聘请他作代理商。哈肖奇亦被视为在阿拉伯世界有一定影响的人，由他去拉生意，把握与利益，显然要好得多。而事实上，年纪轻轻的哈肖奇也确实不罕众望，他源源不断地牵线搭桥，促成了一笔又一笔的生意，他的宾馆常常是宾客盈门、高朋满座，使他应接不暇。他的收入也随之越来越多，钱包总是鼓鼓的。到了大学三年级时，他觉得上课与招揽生意之间矛盾越来越大，既然二者不可兼得，只有被迫舍弃其一了。经过反复权衡，他毅然丢弃了学业，背着父亲彻底辍学，其掮客生涯随之从业余转向了专业。

他从小打小闹发展到大展拳脚，结交的朋友更多了，业务范围也更广了。订货及购货合同雪片般飞来，财源也如流水滚滚而来。1956 年，哈肖奇为沙特阿拉伯军队承办了装备军用卡车的合同，使他获得了一笔金额巨大佣金。

这笔生意的成交，使西方政界、军界、商界以及阿拉伯国家的政界和商界对之也开始刮目相看。哈肖奇的确在沙特阿拉伯有着举足轻重的地位。基于这样的看法，主动找上门来与他洽谈生意的人与日俱增。一家公司引来另一家公司，一桩生意带另一桩生意。哈肖奇立即成了西方大公司的抢手人物。“西方直升飞机有限公司”、“菲亚特汽车制造公司”、“罗尔罗伊斯公司”等等纷至沓来。哈肖奇也成了这些大名鼎鼎的西方著名公司在沙特阿拉伯的总代理商。哈肖奇在西方企业界的影响如此巨大，反过来又进一步加强了他在整个阿拉伯世界的地位和影响，有的国家甚至把他当作穆斯林世界中的英雄人物，这个连锁反应大大提高了他的知名度和身价，他也成了西方公司和中东地区的著名人物。无论哪一家公司要做中东的生意或哪一家中东企业要和西方公司做生意，首先考虑的人选就是这位风云人物哈肖奇。

## 军火掮客

地处亚洲西部沙漠腹心地带的沙特阿拉伯本是一片不毛之地，也曾是世界上最贫困的国家之一。但是，自从沙特阿拉伯成为世界重要的石油输出国之后，沙特的面貌便焕然一新，开始走向了强国富民之路。

1964年，法赫德国王的异母兄弟费舍尔继承了王位。费舍尔主张加强国家的国防力量，主张同美国建立较为密切的合作关系。这样，哈肖奇自然而然地便成了美国和沙特两国之间的重要牵线人。哈肖奇被召到王室，他向国王建议说，由美国来协助沙特建立防务系统，先进的武器装备也由美国来供应。然后，哈肖奇凭着自己对现代化武器，特别是对美国武器制造业及武器库的全面了解，一一向国王推荐了各种各类的武器。国王见他说得头头是道，非常高兴，当即拍板，决定由哈肖奇出面去跟美国作成这笔大买卖。于是，哈肖奇成了美国与沙特阿拉伯之间军交易的中间商。沙特从美国购买了大量的武器装备，哈肖奇则从中获得全部佣金的8%的巨款，可谓一夜暴富。接着，美国雷森公司、洛克希德公司、诺斯罗普公司等美国多家大军火公司纷纷找上门来聘请哈肖奇为其长期销售代理人。

1973年，阿拉伯国家与以色列爆发了大规模的战争，从而导致了阿拉伯国家大量扩充军备，大批大批地进口军火。而哈肖奇恰恰充当了阿拉伯国家与美国军火公司交易的中间商的角色，赚取了难以计数的佣金。中东地区是世界主要的石油产地。而石油价格的猛涨，又为中东各国购买军火提供了大量的、源源不断的资金。军火交易作成以后，买卖双方各取所需，彼此都非常满意。可是哈肖奇却不满意了。他认为自己促成了世界上这么大的买卖，而只拿全部交易额的2.5%实在太少，于是他向双方几经交涉，不断提高回扣率，后来竟高达15%。

哈肖奇的声望如日中天。他为了提高谈判的成功率以使自己的对手就范，不惜用重金雇用高级妓女，以便施展其美人计，事实证明，这种手段十分有效，往往是事半功倍。每当他与对手谈判时，双方周围均是夫女如云。按哈肖奇的话说，这样可以活跃商业气氛、美化交易环境。他雇用妓女后，一般都必须经过他刻意训练，以令她们能够毫不费力地将话题引入他所需要探秘的所在，于是他可以轻而易举获取情报，以便“对症下药”，往往十拿九稳，屡试不爽。她的女助手个个都是美丽动人、聪明能干，从不空手而归。当然，除了获取情报之外，她们还需通过自己的“武器”诱使他们签约。70年代，哈肖奇便施美人计，从伊朗国王口中获取了有关伊朗军火扩充计划的第一手情报，哈肖奇作为中间商，从中捞取了大量回扣。当有人问及他为什么能够把美人计用到了国王陛下的身上时，他哈哈一笑他说道：“这有何难，国王也是男人吗。男人哪有不喜欢美女的。我看得出，国王陛下虽在美女面前腼腆，但国王也有喜欢以告知她们重大机密取悦她们的心理。而这，恰恰是我所需要的。”

80年代，哈肖奇曾充当了著名的“伊朗门事件”的重要角色。当时，美国与伊朗双边关系十分紧张，而作为美国许多大军火公司销售代理人的哈肖奇，这时如果公开出面，势必会引起舆论界的关注。于是他便乘飞机飞往英国伦敦，雇用以色列人和丹麦人作为他的代理人，具体安排将美国军火运抵伊朗的具体时间、线路等。这次秘密军火交易虽然成了举世震惊的“丑闻”，引起美国参议院对当事人的大动于戈的调查，但哈肖奇却从中谋得了丰厚的

利润。他说：“我对政治从不感兴趣，但如果政治交易能使我在经济上有利可图，我又何乐而不为呢。”这一番话，也许能道出他生意上的真谛来。

但是，乐极生悲，在变幻莫测的国际风云中，哈肖奇也难免会为自己招致麻烦。1975年美国参议院开始对美国军火公司的海外交易进行大规模调查。诺斯罗普公司被迫承认曾付给哈肖奇45万美元，用以贿赂沙特阿拉伯的一些高级军事将领。尽管哈肖奇一再否认此事，但还是引起了沙特阿拉伯王室对他的猜忌与不满。1976年至1977年间，美国证券交易委员会多次传唤哈肖奇到听证会作证，以便调查美国几家军火公司的军火交易情况。他先是根本不予理睬，索性一走了之，乘自己的专机去周游世界。后来他转念一想，总躲也不是办法，因为他毕竟无法永远离开他深深热爱着的美利坚，于是他主动返回美国，到听证会作证。

到了80年代中期，世界石油价格开始大幅度下跌，石油输出国的财源也大量减少，军火交易呈现出前所未有的衰落状态，哈肖奇的军火生意也开始清淡了。但面对现状，哈肖奇倒显得荣辱不惊。他想，反正我的钱也赚足了，多赚一二亿和少赚一二亿其实对于我来说已不显得那么重要了。并且，现在正好可以有大量的闲暇时间到世界最好的地方去尽情享受享乐

## 跻身名流

他首先选中了去地中海渡假休闲。他带着妻子拉米娅和一大群保镖、飞行员、司机和厨师们浩浩荡荡地去旅游了。他用重金租了一艘豪华型游艇，在地中海海面上泛舟。天是那样蓝、纯净、高远，一尘不染，令人心醉。海是那样蓝，深沉、浩瀚、充满着美和力度。有一天，哈肖奇乘坐的这艘豪华游艇停泊散丁尼亚港。入港以后，他惊奇地发现，靠近宽敞码头处，居然还停泊着两艘极其豪华的大型游艇。这使他非常惊异，因为这样豪华的游艇决非一般人所乘。领港员见哈肖奇的这艘游艇亦是高级豪华游艇，就引领其停泊在那两艘极其豪华的大型游艇之间。哈肖奇忍不住地指着那两艘豪华游艇问领港员说：“先生，这两艘豪华游艇的主人是谁？能告诉我吗？”领港员用手指在唇间一竖，“嘘”了一声，然后小声答道：“左边这艘是希腊国王康斯坦丁陛下的，右边那艘是著名船王奥纳西斯先生的。怎么，你们不认识？”显然，领港员从哈肖奇的游艇与服装上，认为他也是一位名流大人物了，所以他的游艇才有靠泊国王和船王游艇旁的殊荣。这件事深深的刺痛了哈肖奇的心。也正是从这一刻起，他下定决心，一定要跻身名流社会。他的座上宾一定都象国王和船王这样有地位、有金钱的人。后来，哈肖奇在自己的回忆录中写道：“在那一刻，我突然发现，我仍然被排斥在名流圈子之外。那是一个上层人士社交活动的小沙龙。而凡人们要见这些人一面又谈何容易！这件事使我茅塞顿开，我一定要进入这个圈层。而要跻身于上流社会，原来还要借助于某些特定场合。”

于是，组织名流沙龙成了以后他为之刻意追求的目标。经过不懈的努力，他的这个理想如今终于实现了。现在的哈肖奇，腰缠百亿贯，地位显赫，他可以毫不费力地在世界各地随时举办形形色色的宴会。他与世界上许多政要名流过从甚密。哈肖奇为此十分得意，不时地向人们炫耀。在他纽约阔气十足的办公大楼里，悬挂着一幅幅装裱豪华的大照片，其中有他与里根总统的合影，有他与教皇保罗二世的合影，有与基辛格博士的合影……这一点，令中东许多国家的国王和总统也对之羡慕不已。

1985年，他在他地中海海滨豪华别墅举办了50岁寿辰大典。前来参加宴会的世界名流多达400余位，有世界著名的银行家、企业家、政界要人、欧洲许多国家的王室成员等。在占地5000多英亩的豪华别墅区，被装饰得象人间仙境一般，到处是彩带、鲜花，处处充满着热闹非凡的节日喜庆气氛。豪华的公馆轮廓装饰着五颜六色的霓虹灯。富丽堂皇的宴会大厅俨然成了一座古典式宫殿。在50多英尺高的藻顶上，镶嵌着光彩夺目的金银片，天花板上悬挂着一座又一座花色各异的金制大吊灯。入夜、千万盏彩灯一起点燃，人们置身其间仿佛进入了神话般的境界。哈肖奇身穿一身十分名贵的晚礼服，站在大厅门口，同来宾们一一亲吻脸颊以示感谢之意，单是这一程序就进行了一个多小时左右。宴会开始了，六七十张餐桌上摆满了银制餐具及美酒，穿着袒胸露背、打扮如仙女般的三位女子抬着一个硕大银盘进入大厅。这银盘上是一顶法国路易十四加冕王冠，这王冠乃是生日蛋糕。接着，几十名仙女手捧银盘鱼贯而入，为来宾上了第一道菜——热月大虾和苹果野鸡……

盛大宴会之后，便是狂欢舞会，狂欢舞会一直持续了三天三夜才告结束。

哈肖奇不失时机地借各种名目举行盛大宴会。每次宴会都招待数以几百计的来宾。其中圣诞节是逢时必请的。那种隆重与奢侈，每次都不会逊于他

的寿辰庆典。这种极度铺张的盛宴有时在巴黎举行，有时在罗马举行，有时在曼哈顿举行，有时在伦敦，有时在马尔贝拉……他的座上宾全是世界上最显赫的人物。例如，1986年的圣诞宴会就是在曼哈顿举行的，他在曼哈顿的奥林匹克大厦拥有第46层与第47层，其中有16套是高级独立公寓房间，还有一个可以俯瞰圣帕特里克教堂尖顶的大游泳馆。当时的宴会，就连比利时王后的兄弟阿拉莫伯爵等人都应邀参加。

极度奢侈的生活方式不仅仅是他多年来梦寐以求的向往，更重要的还是出于他作生意的需要。他说：“只有鲜花和灯火才会使夜莺和蝴蝶飞来，并在此流连忘返。这就是我的赚钱策略。我给它取了个名字，叫作‘用蜜捕蝇’。”

“我的生活方式是我得以做大笔大笔生意的唯一手段。我之所以不惜重金，目的是使那些上层人物与巨商大贾们成为我的座上宾。许多年来，几乎人人都想在我的来宾名单上占有一席之地。”其实，这正是哈肖奇为什么能牟取了令世界都为之震惊的暴利而又挥金如土的秘密所在。因为能够做成大笔大笔的生意，这才是他唯一最重要的目的，而各种各样名目繁多的社交活动全是为这个目的服务的一种手段罢了。

哈肖奇不愧为一位精明过人、老谋深算的经纪人，他狡诈、果敢、慷慨而又贪婪，为达到自己最终目的不择手段。他说：“做生意就得象个做生意的样子。做生意的别称就叫尔虞我诈，决不能做什么谦谦君子，否则你会一事无成、一败涂地。当我要为某项交易做中间人时，无论是政治交易还是经济交易，我从不告诉对方真实情况。我会令双方都觉得我在偏袒他们，使其对我产生好感与信赖。待双方都燃放了一阵烟幕之后，我则伺机怂恿双方作出决断。如果双方均有助于对方之处，只要略施小计，消除彼此的心理障碍，他们便可以握手成交了。”他还说：“做生意一定要记住，看准火候要马上拍板。千万不要拖泥带水。如果一笔生意能够使你有利可图。我希望立即成交。可有的人却不同，死死摸住一笔生意不放手，指望从中获取更多的利益，这样做往往会适得其反。当然他们喜欢他们的方式，我则喜欢我的方式。”

哈肖奇有时也从事一些政治活动。但他与政治家、社会活动家有本质的不同，因他的目的仍然是赚钱。无论是政治还是外交，无非是他做生意的外衣罢了。1985年，哈肖奇突发奇想，准备亲自出马，促成巴以和谈，他建议由美国、埃及与约旦三国代表组成一个委员会进行具体磋商。他乘自己的专机不断在世界各国穿梭访问，10天之内竟访问了8个国家元首并进行游说。同时，他还相继陪同埃及总统穆巴拉克和约旦总统侯赛因出访华盛顿。可是，他的这个中东和平计划未能成功。当然，他预计筹资3000亿美元重建这一地区的计划也落空了。可以想象，倘若哈肖奇的这个政治、经济构想一旦实现，他对此地区的投资开发，必获暴利无疑。

## 投资失败

哈肖奇之所以大发横财，主要依靠充当军火交易经纪人所得。他在银行里的存款，据西方媒介披露，其个人存款超过世界上任何人。但只知道存款不知道去投资毕竟不是一个实业家的发财之道。于是他也开始雄心勃勃地在世界各地的一些发展项目上作大规模投资了。但他的投资活动，却远远不及他当掮客来得得心应手。有些投资虽获了点小利，但大部分却以破产而告终。应该说，做为一名企业家去衡量，哈肖奇还远远没达到及格的水平。

由于他财大气粗，加上自己雄心勃勃，投资方面也显示出了“大气魄和大手笔”。在银行、高科技、工业企业、农场、牧场、旅游、房地产都投下了大量大量的资金。但对于这些投资，他均委派自己的一个个代理人去负责管理，而他本人则是悠哉悠哉、纵情声色、逍遥四方。而对自己的投资从不亲自过问，只凭直觉作出判断，从而导致了他人本的结论和结果似是而非，甚至大相径庭。

他的许多好友曾劝他成立一个全部产业的总公司，然后由他本人去主管经营和财务，结果这一建议被他断然拒绝。他认为，做人一定要活个潇洒自如，怎样才能活得潇洒呢，最重要的是超脱，不能将自己的精力耗费在杂乱无章、鸡毛蒜皮的事务堆中。于是他干脆把各家公司的具体事务全部交给别人去代理。这样的投资结果可想而知了。许多投资项目每况愈下，许多项目频频倒闭破产。他在美国犹他州盐湖城投资失败就是一个典型的例子。

准备大量投资前，他象国王一样，带领一班人马，浩浩荡荡地首先巡视了盐湖城。考察论证的结果是觉得此地发展前景十分乐观，于是，他一下便投资了 10 亿美元。盐湖城的居民一听说是全球头号大富豪哈肖奇先生来此投资，真可谓欣喜若狂，奔走相告。一时间，将他当成救星和英雄人物加以顶礼膜拜。接着，哈肖奇在一座“三一综合中心”又投下了高达 4 亿美元的巨资。”“三一综合中心”占地 25 英亩，是由多座商贸大厦、办公大厦和一个高级豪华大饭店组成的综合体。但由于建筑、管理不善，仅建一少半便停止了。这件事引起了盐湖城居民们的强烈反感，甚至将当年被他们誉为天底下最伟大的“英雄”的哈肖奇，也被他们骂力“可耻的骗子。”盐湖城的市长忿然骂道：“如果哈肖奇先生果真是世界腰缠万贯的头号财主，他就不该在这里赖帐！”当然哈肖奇这种半途而废，不了了之的投资，自然不会有半点效益可言。

哈肖奇在埃及投资更是倒了大霉。他认为埃及有着为全世界所瞩目的灿烂的古文化，旅游前景十分广阔，于是他决定在那里建立一处大型旅游胜地。并当即投资 6 亿美元、开始大兴土木。但是，埃及立法院唯恐这个大型旅游休闲项目建起后会对附近的金字塔造成危害，所以对此项目毫不客气地便给予了否决，从而使他的这个发展项目半道下马，损失巨大。

哈肖奇在苏丹也做了一桩亏本的买卖。由于他过去与苏丹总统尼迈里私交甚厚，尼迈里为了振兴苏丹经济，就特地将财神哈肖奇请到贫困的苏丹来投资，让他在苏丹点土成金，带领苏丹人民摆脱贫困。经过多次磋商，他与苏丹政府建立起了一个石油合资企业。然而，这个项目还未建成，一场军事政变便把尼迈里总统赶下了台，而新成立的政府对哈肖奇与尼迈里政府所签订的合约又不承认，哈肖奇没办法，只好自从倒霉。

但颇具大家风范的哈肖奇是个办事赢得起输得起的人。更何况他所输的

钱与他赢得钱相比，对他来说，只不过是九牛一毛而已，因而他对此并不在乎。但是，接二连三的几个巨资项目又相继亏本，这促使他不能不再思考自己的经营策略了。这时，他的财务代理人觉得，这正是向哈肖奇进谏的千载难逢的好机会：

“尊敬的哈肖奇先生，我建议，你应搞个看家的大本营吧！”听完此言，哈肖奇没有象以往一样立即摇头加以否定。此次，他却久久地凝视着他的代理人，既没摇头，也不言语，显出了若有所思的神情。

“接着说下去！”哈肖奇见到代理人吞吞吐吐、欲言又止的样子，便鼓励地接着讲出他的全部想法来。

“我的意思是说，我们只要下大本钱搞一个把握性大的大公司，作为发展实业的根基：有了这个根基，就可以获取大利。有了根基的效益，便可以向许多产业投资，也就是西方的母公司、子公司的不断派生……当然，母公司、子公司搞红火了以后，可不限门类、什么有利可图便涉足什么……。”

哈肖奇一听大为感动：“你说的很有道理。我也正在考虑改弦更张。我正在筹划接管一家美国大公司，这家大公司，便象你所说的变为我事业振兴的基地……。”

代理人受宠若惊，立即回答说：“真想不到您已捷足先登！这种远见卓识令人钦佩。这好极了。不过，筹划这个企业，一定要搞一个具体、细致的方案才成……。”

哈肖奇说：“好啊，那你把有关的经理们一起找来，咱们一起到蒙特卡罗去搞一个头头是道的方案……。”

几天以后，哈肖奇等 10 多个人，一起乘坐他的豪华客机飞到他在蒙特卡罗的豪华别墅和高级公馆坐下来细细地研究和筹划起来。当然，按照哈肖奇的惯例，少不了伴以纵情声色的节目。按他的话说，这叫“劳逸结合”。但是，还未等此方案弄出个子午卯酉来，有人便从纽约给他打来了一个长途电话，这个长途电话使他不能不应召前去，因为又有一家美国大军火公司请他协助做一笔巨额军火生意。自然，这里面又有哈肖奇一笔丰厚的佣金。于是，哈肖奇立即放下手头的工作，乘专机亲赴纽约做生意。

对于哈肖奇来说，做中间商是他发迹的职业，也是他看家的本事和拿手好戏。什么事情都可以丢掉，唯有此事丢不得。因此，他的“基业”也只能利用“业余”时间做了。

哈肖奇飞到纽约后，又赴中东去牵线搭桥。接着，他又把双方凑到一起坐下来谈判、讨价还价。待他做完这笔生意时已过了一个月的时间。哈肖奇也不耽搁，买卖刚做完，他便乘自己的 DC—8 专机返回蒙特卡罗宅邸，继续与属下筹划起他的“基业”来……。

## 世界最高产业者 ——松下幸之助

松下幸之助经过 50 多年艰苦卓绝的奋斗所创造的辉煌业绩、使他成为世界瞩目的超级企业家，赢得了多方面的荣誉和嘉奖。日本人称他为“财界元老”、“日本电子之父”；美国人称他为“最高产业者”、“最高改革者”；就连前苏联领导人米高扬也认为“松下幸之助是我最佩服的日本人”。松下幸之助到底靠什么创造出如此巨大的丰功伟绩？

1917 年，刚满 23 岁的松下幸之助离开了他已经工作了七年之久的大阪电灯公司，靠仅有的 100 日元，同妻子、内弟及两个朋友在自己的家里办起了电灯插座作坊。尽管以前他曾于过技工和质检员，对自己生产的电源插座充满信心，但由于不懂得销售，局面迟迟打不开。为了生计，他不得不靠典当衣物和首饰度日。没多久，自己第一次创业失败了。他只好让在他手下工作的朋友另谋出路，自己坚守孤垒。但幸之助的难能可贵之处就在于他不被任何困难所吓倒。他相信自己只要通过不懈的努力，定能有好的结果。这样，他苦苦坚持到年底，机会终于出现了：川北县电气电风扇厂想用一种熬炼物取代陶器电扇阻盘。大阪的批发商首想到幸之助，因为插座同阻盘在用熬炼物制作这点上是相同的。然而。这对幸之助而言仍是一个难题，因为熬炼技术和原料成分及详细比例，他并不清楚，这种现在看来早已属“小儿科”的技术在当时还是科技秘密。他就象瞎子一样反复试验，又跑到相关工厂的垃圾堆里捡来一些碎片，进行分析。几经努力，终于找出了大致成分和含量。他同妻子、内弟二人日夜奋战，终于在年关迫近时，如约将第一批订单顺利交盘了，他们得到了 80 日元的利润。松下为此乐得合不拢嘴，他第一次尝到了成功后的巨大快乐，也第一次看清他事业的基点所在。

1918 年 3 月初，松下幸之助正式创办了“松下电器制作所”，从此开始了松下电器创业的新篇章。他一边努力研制开发新产品，一边探索着经营之道。创业之初失败的教训给了他有益的提示：能开发出好的产品固然能很快占领市场，但是如果好的营销策略照样会前功尽弃。特别对于象他这样一个刚刚起步的小厂来讲，资金来源、销售网络及顾客心理都将是些十分重要的制约因素。通过一番思索后，他便找到吉田代理店提出，只有代理店给自己提供必要的借用资金，吉田店对自己生产的产品才可以独家代理销售。吉田看好了松下的产品，便爽快地答应了以保证金的形式为松下提供扩产资金，使刚刚起步的“松下电器”很快得到了充实与发展，其产品越来越受人们的欢迎。

由于松下生产的电源配制插座的成功，引起了同行们忌妒。他们想方设法抵制和为难“松下”，但终因“松下”产品质量好，价格优，在各方面都具有明显优势，在市场上仍畅销不衰。从市场激烈的竞争中，松下认识到，一个好的企业，必须要不断研制开发新产品才能出奇制胜。于是，幸之助便把目光转移到生活的实用方面上。1923 年，他终于研制成炮弹型新式自行车电灯，这种电灯不但性能良好耐用、而且经济实惠，最长时间可照明 50 多个小时，而其他厂家的同类产品照明时间最长不过 3—4 个小时，而已价格昂贵。于是，自行车店，批发商们纷纷登门求货，产品供不应求。在 1924 年一年里，这种车灯每月都能销售 1 万只以上。居然连在日本有影响的化妆品批发商山本武信也改变了自己的销售方向，以提前支付 48.6 万元的代价向“松下”买下了三年独家销售权。

1928年，松下又研制成功了携带用的方型电灯，并第一次使用国家商标。由于山本已经买下了三年电灯销售权，在经营思想上只考虑短期效益，这显然与松下的经营思想不同。因此，当方型电灯研制成功后，“松下”便以1万元的高代价买回了一部分销售权，决心在方型电灯上再打一场独特的营销战。松下决定以1.2万元的代价向市场抛售1万只方型电灯。但是1万副电池一时还没有着落。于是，幸之助亲自我到电池制造商冈田，希望给予支持。理由很简单，松下相信他的方型电灯每个需用一副电池，那么到年底，冈田电池厂同样会卖掉20万副。作为奖励，他希望冈田能折价卖给他一万副电池。这一完善而又诱人的想法使冈田大喜过望，他二话没说，便全部答应了松下的要求。事情正如松下所预料得那样“当1千只电灯刚刚在市场露面，日本全国的订货商便蜂拥而至。到年底，仅8个月就卖出47万之多。冈田电池厂的电池销售量也达到有史以来最高点，突破20多万副，冈田对松下更是敬佩得五体投地。年轻的松下踌躇满志，他深深意识到，属于他大展拳脚的时代终于来到了……”

## 体制改革

松下电器经过一番艰苦创业，到本世纪 30 年代，在各方面都得到迅速发展。松下本人再也不是从前那个仅靠一点点改良来糊口的小发明者了。十几年的磨炼，他已成了较有名气的企业家。他的公司也一改往日的民间作坊的经营模式，一跃变成拥有上万名职工和集多种功能于一体的中型企业。看到这蓬勃的发展势头，松下心中既有按捺不住的喜悦，也有难以解脱的忧虑。他喜悦的是，从 9 岁便开始辍学的他，能由一名被雇佣的“小伙计”发展成为一个拥有上万人的电器制造工厂的老板，这足以证明自己不仅具有很强的生存能力，而且还有建功立业的本领。事业的成功使他更加坚信：他具有的本领会使他的事业发扬光大。当然，他也担忧，人员的增加，工作量的扩大，即使自己再有能力，在经营管理上也无法面面俱到。因此，想要创办国家一流大企业，“松下电器”必须得从根本上进行大胆的改革——组织和体制的改革。

1935 年 12 月，松下经过认真的调查研究，将“松下电器制作所”改为“松下电器产业株式会社”，将原来独立核算的事业部变为相对独立的分公司。把过去由个人经营变为法人组织管理。这样，松下便由过去的“所长”变成会社“社长”。作为股票持有者的总公司下辖 10 个分公司。松下这种体制改革的目的十分明确：把庞大机体化整为零，使各个分公司能够百分之百明确自己的责任，使各个分公司能够百分之百地发挥出各自的创造力和主动性。为了不使各分公司的经营风格及方针路线同“松下电器”相违背，以保持“松下电器”艰苦创业的优良传统，在认真总结和高度提炼的基础上，幸之助还以“纲纪”的形式向全体松下人确立了必须人人遵守的“七大企业精神”，他要让“产业报国，光明正大，友好一致，力争向上，顺应时代，感谢报恩，礼节谦让”这七大精神，成为每个松下人的信念和理想，无论个人还是整个松下公司，只有在这样一个团结友好的氛围中，才能目标远大，作风正派、团结一致，开拓前进。这次改革，为“松下电器”注入了更大的活力。特别是增强了企业内部的向心力与凝聚力，使松下在这个庞大独立的王国中建立了牢固的统治基础。

1945 年，日本帝国主义战败投降以后，美国麦克阿瑟将军率领联合国军进驻日本。为了消灭军国主义，彻底解体那些可能成为日本军国主义再重新复活的原动力，占领军对日本的大财阀们实行坚决的整肃。这样，三井、三菱、住友等日本 13 家大公司被列为“整肃”的指定对象，“松下电器”亦是其中之一。按占领军的规定，凡被整肃的财阀，将冻结一切财产，并在指定的时间内开除财阀领导人的公职。尽管松下对自己被划归“整肃”之列感到“冤屈”，曾数十次向占领军进行申述，但他仍未能逃脱被“开除”掉的厄运。然而，出乎松下预料之外的是“恰恰是他在企业内所树立的“松下精神”解救了他。人们纷纷出于“感谢报恩”的心情，由 1.5 万人所组成的工会组织——松下电器“劳动组合”团体出面，向占领军当局提出了解除对松下整肃的请求。由于这种工会当时属于占领军所着力培植的“民主”势力，因而，占领军当局决定对松下的整肃“需要重新调查”。在“调查”过程中，“松下”的工人们对他说了好话，于是，幸之助很快化险为夷，又重新回到了松下王国“王”位的宝座。

## 挑战美国

战后的日本，由于国际势力的干预，在政治和经济上的相对独立性越来越小。几乎变成了美国的附庸国。特别是在 40 年代末和 50 年代初，占领军实行“财阀整肃”政策，以一种西方民主方式来改革其政治和经济以来，这个特点就越来越明显，迫使日本经济同世界连成了一体。1951 年，刚从“整肃”中解放出来的松下幸之助，本能地意只到“既然与世界连在一起，松下公司就必须以全新的方式再次开始。”他认为，松下电器创办 30 多年来，虽在各方面都取得了重大发展，但这种发展已成了过去。新的形势迫使他不能再拘泥于过去的陋习，必须以更新的、更高的目标来迎接事业的“日新月异”，要以新的气魄去开创日本及日本人的未来。

1951 年 1 月，作为松下电器走向世界的象征——松下幸之助第一次出访美国。出访的目的是，他极想知道美国人靠什么使国家如此昌盛强大，美国企业又是靠什么保持兴旺发达。在他看来，日本同美国用于产品的原料相同，价格相同，卖价也大体相同，甚至比日本的产品卖价还要便宜。不同的是，美国工人的工资高于日本 10 多倍，生产成本显然比日本高得多。然而，美国的公司却能获利，而日本的公司却出现亏损，原因到底在哪里？美国之行使松下眼界大开，在美国通过一个简短的电话便可能解决问题，在日本却要通过一系列的繁琐和浪费才能处理。日本人从没见过的电视，在美国已超过 700 万台。收音机超过 1 亿台。在美国，只有 350 人的流水线日产扩音器竟高达 15 万只。一个普通女工的工资是日本一个专业制造商经理的 3 倍……访问归来，松下再也坐不住了。他决心以新的姿态把“松下电器”推向国际化。为改变人们的传统经营观念，他首先在公司里展开关于“民主”的广泛宣传，并指出，只有民主，才是达到繁荣的最可靠的道路。然后，他又以现身说法的方式向松下人强调科学技术现代化和商品化的重要性。他指出，现代科技不仅使美国人提高了效率，也为他们创造了价值与财富。松下正是站在这两个制高点上，使“松下电器”紧随世界时代步伐跨入了国际行列。同年 10 月，松下再次访美，并绕道欧洲同技术先进的荷兰飞利浦公司就技术引进和使用的问题进行初步洽谈，1952 年 11 月，在他第三次出访时，正式签订合作协议。这次合作，的确表现出松下幸之助作为企业战略家的气魄和胆量。掌握先进技术的飞利浦公司提出的合作条件极为苛刻，要求双方共同投资 6.6 亿元，而飞利浦只出资 30%，而且还把这笔钱当作将来合办公司时接受技术指导费用预先打入的。很明显，眼下开办公司的所有费用实际上都得由松下全部承担下来。而当时，松下全部资产加起来只有 5 亿元。一下子拿出这么多的钱，一旦失败对松下意味着什么不言而喻。但松下铁了心：只能成功不会失败，不敢冒风险怎能成就大业？后来的事实证明，松下又成功了。具有世界屈指可数的规模与设备的松下电子工业株式会社，很快便发展成拥有资产 110 亿元，年销售额达到 870 亿元的超大型企业。成为松下家族中一颗辉煌灿烂的明星。随着企业制造功能的增加。松下电器生产的商品不仅种类繁多，而且日新月异。1952 年，日本人盼望已久的电视机在松下问世了，1953 年，电冰箱、无线话筒也在松下诞生了，1954 年，除尘器、排气扇、自动炊具也相继进入居民家庭，紧接着，更高质量的彩电、洗衣机、电冰箱、收录机也先后冲入市场。到 1960 年，仅电视机产量就突破 100 万台。1956 年，生产销售额为 220 亿元，1960 年高达 800 亿元。短短五年，平均年增长

率超过 30%。

松下没有被这巨大的成就冲昏头脑，他认识到：“狭小的日本市场已不可能满足企业的高速发展了，如今，走向世界的松下时代不可抗拒地到来了。”但想要实现他“海外称霸计划”，必须得有自己全新的模式，不能走别人的老路子。于是，松下便把他的计划放入一个更大的战略背景来考虑——发扬团队精神，联合国内同行，共同进军国际市场。

1964年9月10日，在东京面对皇宫的豪华旅馆——皇宫饭店内，日立、松下、三菱、三洋、夏普、东芝公司负责电视机生产的头面人物在这里召开了一次秘密会议。这便是一直到1977年为止的一年一度的“十日会”。会议主要目的是研究实施上述六大企业就产品海外销售问题达成共识及有关协议。60年代，刚刚发展起来的日本电器，主要竞争对手是美国电器产业。要想尽快占领国际市场，首先必须击败美国。于是，“十日会”以不成文的形式秘密决定，日本各个厂家的电视均采用两种价格——即国内执行高价销售、国际执行低价抛售战略。这样，在日本最低价格也要700美元一台的电视机，在美国只卖400美元左右，比美国电视机整整便宜60%左右，为了早日打开美国市场，他们还不惜重金收买和雇佣美国代理商。经过周密的策划和准备，美国市场的大门终于被他们撞开了。1964年，松下、日立、东芝的产品开始在美国市场上低价倾销。成千上万台价格便宜的日本电视机象洪水猛兽一样涌入美利坚。使美国电视机产业很快就阵脚大乱，不久就有10多家电视厂商和规模较小的公司倒闭破产。许多大厂家也被冲得落花流水。在美国半导体产业界，最大厂家是摩托罗拉，他们在美国电视机生产方面一直独占鳌头。1959年就在日本设立了分公司，尽管也遭受日本电器的冲击，但仍不失为日本电器的一个强硬对手。1973年，摩托罗拉决定采取同样的办法对日本以牙还牙，进行报复了。他们以每台33万日元的价格在日本市场销售大型落地彩电。因松下同样的产品在日本市场卖价是每台57万日元。然而，松下说什么也不能让摩托罗拉的想法得逞。于是，他们向摩托罗拉提出了一个对方根本不可能拒绝的条件——松下愿出1亿美元的代价买下了摩托罗拉向日本销售的电视机制造权。作为交换条件，摩托罗拉同意在美国国内及台湾的所有工厂一律停止电视机生产业务。就这样，松下便把唯一和自己具有竞争能力的这一著名美国大企业排挤出去。到70年代初期，已有10家美国电视机生产商相继消失，只剩杰尼斯、美国无线电公司和通用电器公司3家了，然而，没过几年，美国无线电公司也不得不把电视制造技术和专利卖给了日本。就这样，世界上最早拥有和控制无线电及电视机制造技术的美国电视机产业，在日本电视机的冲击下，到了70年代中期，就无可奈何地退出了历史舞台。

## 松下王国

松下具有强烈的超前意识和把握未来的本领。“松下王国”的创立、发展和腾飞的每个历史过程，都充分显示出他这一超凡脱俗的才能。1917年，松下在确立自己事业的方向上，靠的就是这种强烈的超前意识。他的祖上经营土地，父亲从事米行，而他进入社会首先涉足的又是商业，所有这些都与电器制造相隔甚远。然而年轻的松下却能借助电灯的一闪之光，看出美好的前景。他坚信电气时代如同电灯一样将会照遍人类生活的每个角落，因此投身电器制造，也一定前途辉煌。虽然创业之初，他屡遭挫折磨难，但凭着这种超前意识，使他具有坚强的信念和必胜的信心，使得“松下电器”得以从无到有，从小到大。第二次世界大战结束后，饱受战争创伤的人民在新的和平环境中又重新燃起生活与工作的热情。松下又超前看到了“新文明”带来的世界性“家电热”，他大刀阔斧地进行体制改革和机构调整，从而使“松下电器”获得前所未有的发展。50年代初，松下第一次访问美国和西欧时，他发现欧美强大的生产力，主要基于民主体制和现代科技。他及时把握住这一超前趋势，在日本产业界率先进行民主体制改革。政治上给予职工充分的自主权，建立合理的劳资体制和劳资关系。在分配制度上，改革了日本传统的低工资制，使职工工资大大超过欧洲企业，接近了美国企业的工资水平，并建立了必要的职工退休金制度，使职工的物质利益得到了充分的满足。在劳动制度上，实现了每周五天工作制，这在当时的日本还是第一家。

在同世界强手激烈的竞争中，松下电器的发展更是个奇迹。从60年代起，“松下”一面向世界发动销售大战，一面拚命向海外扩张势力，相继在东南亚、中南美、非洲等地设立海外分公司。到80年代，白手起家的松下，终于将松下电器产业公司发展成一个现代化的超级跨国集团。拥有资产总额1.8万亿日元以上，职工超过12万人，有140余家工厂，24所研究机构，90多家海外制造厂和分公司，3万多家产品代销店，生产现代电子产品超过一万种，掌握专利超过5万多项，其产品几乎遍布世界的每一个国家和地区。

纵观“松下电器”的发展历史，人们不难发现：它之所以由小到大、长久不衰，因为它所走过的每一步都能准确地踏着时代旋律，闪耀着时代的光彩。松下幸之助不仅为人类创造出辉煌灿烂的家电文明，也为自己塑造出一个时代的光辉形象，这便是被人经常赞誉的“经营的松下”、“销售的松下”、“技术的松下”、“马不停蹄的松下”。

1961年，65岁的松下幸之助在向他的女婿松下正治移交“松下王国”的权力时，浮想联翩。他第一次从哲学的角度冷静地考察了自己的人生。使他值得欣慰的是：虽说人生一世。草木一秋，而他却于出了一番为世界瞩目的轰轰烈烈的大事业。

## 日本经济界泰斗

### ——土光敏夫

他是东芝的老板，是一个杰出的企业家，尤其在拯救濒危企业所表现出的天才，在日本有口皆碑。在国外企业界，他更是一位颇具影响力的人物，他在海外的崇拜者有一大批，他那挑战式的经营模式，以及他那朴素得令人难以置信的生活方式举世闻名。

1920年，23岁的土光敏夫从东京高等工业专科学校毕业后，来到了石川岛造船厂任职当技术员。这个造船厂始建于17世纪，是日本当年“富国强兵”政策下的产物。明治维新后由官营改为民营。为了在激烈的生存竞争中取胜，多年来，公司内部形成了一种重视人才、重视能力的良好风气和传统。这无疑为具有开拓进取精神的土光敏夫提供了良好的成长环境。

土光刚进公司时，当时由于1921年华盛顿的裁军会议限制日本军舰的吨位，这样，正忙于建造驱逐舰和巡洋舰的造船厂不得不转向生产陆上机械设备。造船厂便与瑞士爱沙西斯公司搞技术合作，准备生产大型工业用透平（即涡轮机），土光敏夫因勤奋的工作态度被选送去瑞士留学，第二年10月学成归国。回国后，他并不满足于在瑞士学到的技术，有些尖端科技技术，他便从其他公司的产品中去偷取。他常请自己在东京高二时的老师或同学帮忙，一有机会就去参观新产品的安装工程，他把自己的全部精力都投入到研制大功率的涡轮机上了。1929年，土光敏夫在石川岛公司名声大振。埼玉县秩父水泥厂当时急于购买大型发电机用涡轮机，消息一传出，日本的各个公司立刻展开激烈竞争，石川岛公司也参加了这场争夺战。然而，当时日本的发电用涡轮机，基本上来自美国等国外厂家，与外国货相比，本岛产品在技术、质量上都有较大差距。当土光敏夫专访秩父水泥总公司时，反复说明石川岛的技术力量优秀，产品质量决不低于进口设备时，该公司一位负责人半开玩笑地问：“万一发现缺陷，可以退货吗？”倔强的土光回答：“当然可以！”消息传到石川岛公司，一下便象炸了窝一样。干部会上人们怒气冲冲：“一个小小的公司主任，怎么也敢越俎代庖决定公司这么大的事情？”“万一产品出了问题，公司的巨大损失谁来补？”然而，公司的主要领导们却认为土光敏夫堪当此重任：“不管怎样，就先让他试一试吧。”一句话便把秩父水泥公司的订货确认了下来。

经过几个月的艰苦奋战，1929年5月，秩父厂订货的7500千瓦发电用涡轮机在现场安装完工，运转效果非常好，购方也十分满意。石川岛公司的史册上也异常骄傲地记载下了这台大型设备的开发，并声称：“本设备不仅在容量上属于最大级别，而且它还是日本第一台不依靠外国专利的纯国产涡轮机。这台涡轮机不仅对石川岛来说是划时代的产品，就是在日本涡轮机发展史上，也是一块重要的里程碑。紧接着，石川岛公司便接到了八幡制铁厂25000千瓦的涡轮机订货。1932年又接到山口县电业局20000千瓦涡轮机订货。1933年又争取到了关西火力发电公司53000千瓦的涡轮机制造工程。因此，它博得了“透平（涡轮机）的石川岛”的美名，土光敏夫也被人誉为“透平人”的称号。1936年6月，石川岛芝浦透平公司成立，一年后，41岁的土光敏夫被推举为该公司董事。1946年，又被推举为该公司总经理，这一年，土光敏夫49岁。

## “拦路强盗”

1950年6月，战败后的日本重工业处于一片瘫痪状态，土光敏夫恰恰就是在石川岛重工业公司的艰难困厄中担任了公司总经理。当时，由于联合国占领军司令部推行的战后日本非军事化政策，严格限制日本造船业的吨位，使整个日本造船业陷入全面萧条的局面。再加上当时盟军司令部强制实施的一系列经济政策及国内此起彼伏的劳资纠纷，石川岛重工业公司陷入了更加严重的危机之中。受任于危难之间的土光上任的第一天就下达了一道严格的命令：“将公司的全部传票和收据都拿到我办公室来！”面对着被召集来的各层管理人员，土光指着堆积如山的票据大发脾气：“尽在乱花钱，瞎浪费，要清楚。你们是在犯罪！”其实他不可能逐张去检查票据，他在实施他的“威慑战略”，其目的就是要根除浪费，重振石川岛重工。接着他大刀阔斧地精简上层管理人员。无情地宣布减少上层管理人员的工资，何时企业效益好转，何时增加工资，这样便将企业领导的命运和公司的命运紧紧连系在一起了。随着总经理一个接一个的旋风般付诸实施的改革措施，石川岛重工开始起死回生了。土光敏夫之所以赢得人们信任的还有他那严于律己、身体力行的品德与行为。他取消了总经理的专车接送、每天乘公共汽车上下班，一进办公室，稍许停顿，马上换上工作服去生产现场。他的毅力、作风感染着全公司的职工，生产效率大大提高。1950年，该公司有1.8亿日元的赤字，1951年转变为9000万元的盈余，到1952年，盈余数额达到4亿元。重振石川岛重工的口号在土光手里变成了现实。

石川岛重工的翻身无疑来自土光敏夫大胆的改革措施，同时也得力于土光敏夫的“全力推销”与“售后服务”。在他刚刚就任石川岛重工总经理之初，他就亲自当推销员，取得了日本钢管公司制造轧钢机及其附属设备的订货。有一次，为了取得某公司的锅炉订货，身为国家一大型企业的领导，他从清晨6时起就坐在这个公司总经理办公室门前，目的是为了在该公司与另一家公司签订合同之前抢到这笔订货。硬是坐等了4个多小时才等到了那位总经理，然后，又面对面地商谈了一个多小时，由于土光顽强坚韧、百折不挠的推销精神，使对方大为感动，他终于取得了这笔订货。在日本，土光敏夫的推销艺术是有口皆碑的，一次在向某化工企业推销发电用锅炉的激烈竞争中，一开始，土光不仅自己不出面，他也不让营业员前往。等到对方将要作出抉择的关键时刻，土光却竟然连招呼也不打便径直前往该厂。由于是大名鼎鼎的总经理土光敏夫前往洽谈，双方很快拍板成交。这一举动引起了很大反响。气得那些与石川岛重工水火不相容的竞争厂家，气急败坏地送给土光敏夫“拦路强盗”的绰号。土光只付之一笑，不加理会。

## 名声鹊起

石川岛公司一边抓住国内市场不放，一边积极寻求海外发展。1950年—1951年间，巴西向石川岛公司订购了三艘油船。1952年又订购了两艘48000吨级的货轮兼军用运输船，这两艘船于1954年交付巴西海军。石川岛公司在海外的声誉之好恰恰起始于这两艘船。巴西海军方面对这两艘船的用途要求是：既有货轮功能，又能运送2000名军队士兵。为了设计这种特殊船只，石川岛公司的技术人员确实费尽了心血。海军在使用这种船时，由于操作失误，船撞到岸壁上，混凝土浇筑的岸壁被撞坏了。可运输船却安然无恙。这场事故让巴西感到石川岛制造的军船坚固耐用。一时间，石川岛在巴西名声大震。于是巴西政府扩大了与石川岛公司的合作。1955年，巴西提出关于亚马逊河口蔬菜工厂扩建工程和技术合作的建议。1957年，巴西又委托石川岛承担里约热内卢市对岸的维斯造船厂扩建工程。经过多次亲赴巴西的实地考察，土光敏夫终于做出了向巴西全面发展的决策。然而，公司上上下下反对之声甚嚣尘上。土光敏夫力排众议，关键时刻甩出一句硬梆的话来：“责任全部由我个人来负！”说干就干，毫不迟疑。他立刻向公司刚刚组建的巴西项目组下达了动员令，正在此时，巴政府出台了引进外资的新政策，世界各国的造船企业闻风而动，纷纷涌向巴西，想对石川岛公司取而代之。然而，石川岛在巴西的良好信誉以及四五年来的扎实准备，使巴西政府对它情有独钟。1958年初，巴西政府与石川岛重工业公司就在已建造新船厂的建议事项签订了“协议书”。1958年12月23日，巴西总统亲自出席了工厂的奠基典礼。在举行奠基典礼整整一周年之际，石川岛造船厂开始建造的第一艘轮船——以巴西首都“巴西利亚”命名的货船下水，并被巴西政府指定为巴西的标准船型。1960年，巴西政府为表彰土光对巴西造船业的杰出贡献。授予他南十字星大勋章。由于石川岛在巴西建造船厂的成功，1962年，土光敏夫又应新加坡政府的邀请，合资建立了九龙造船厂。

在土光的驾驭领导下，石川岛重工的名字越来越响亮，土光敏夫本人也日益受到日本及国际工业界的关注。

## 历史合并

1960年所发生的石川岛重工吸收合并位居日本第三大造船企业的播磨造船公司事件，为土光敏夫的人生道路又写下了精彩辉煌的一页。这历史性的合并就象一颗重磅炸弹，炸得日本工业界摇晃不止。又一次“土光旋风”席卷而来，带来了日本工业界一连串翻天覆地的重大变革。

播磨工业公司是仅次于三菱重工业公司和日立公司的日本第三大造船公司，其造船能力与造船设备是4—4.5万吨级。然而，由于1958年苏伊士运河的再次开放，世界海运业受到了猛烈冲击，海运业的不景气给造船业带来了厄运。这种连锁反应使播磨公司吃尽了苦头。这个公司的造船部门占公司90%以上，而工业机械部门所占比例不足10%，因此，在造船业大萧条时使其营业额一下锐减了一半。相比之下，石川岛重工的机械制造部门占90%，因此，在这场国际性的造船业大萧条中并未受多大影响。但石川岛也有自己的难处：它的造船能力仅为2.2万吨级。它需要大型船台，可其所处的隅田川河口根本没有拓展的余地，对石川岛来说，尽快得到一块合适的地皮已属当务之急。就这样，土光敏夫与播磨总经理六冈周三坐在了一起。一个需要大型船坞，一个需要机械制造部门，迫切的互补需要使二人很快达成共识，令人万分惊异的是：交涉合并的时间仅为一个月，在签字前一周的董事会上，董事们才得知这一爆炸性的消息。至于向各部、课长通气，则是公开宣布前的当天下午。而对于客户和股东，压根就没通知。这种闪电般的速度再一次反映了土光的风格。

1960年7月1日，土光敏夫向新闻界公布了合并的消息，令记者不胜惊讶的是，石川岛与播磨合并的资金比例居然是5：3。到1960年年底，历史性的合并终于完成。在此基础上诞生了拥有102亿元资金的新公司——石川岛播磨重工业公司，土光敏夫担任总经理。

这次大合并所形成的汹涌大潮席卷了整个日本工业界，接着，从三菱系统三大重工业公司的合并开始，汽车行业、制铁行业、金融行业等相继实行大规模合并，以增强其在海外竞争中的整体实力。从这个意义上来说，石川岛与播磨的合并，作为战后日本经济史上大型企业合并的先驱，将永远载入日本经济史册。

从合并后的两年决算看：这其间的营业额与纳税前利润分别增长了42%和30%，与此相比照的是新三菱重工等日本五家超大型企业的平均增长率仅为21%和18%，仅为石川岛播磨重工的一半。造船部门的增长最为显著，合并前歇业的相生船坞，开始建造大型油轮，从13万吨到21万吨，1962年，新船下水量增至28万吨，一下跃居世界造船厂的首位。这一年，石川播磨公司接到的新船订货也跃居世界首位。新公司能在短短二年时间内取得这样骄人的成绩是与土光敏夫一贯主张的“薄利承造”原则分不开的。颇具戏剧性的是，一次，在欧洲举行油轮国际投标会上，蜂涌而至的日本造船业的首脑们在投标前一夜进行了秘密会谈。他们本来商定了一个最低投标价格，如低于此价，谁也不接受订货。但在投标那天，土光敏夫却当了“叛徒”和“小人”，石川岛播磨公司以大大低于密定的价格一举夺标，接受了订货。为此，许多公司将他恨得要死。面对一片指责谩骂之声，土光一笑置之。在他看来，只有实施合理化生产，降低成本，才能在国际竞争中取胜，不去下功夫降低成本，反而去埋怨咒骂别人，那是无能的表现，只有在竞争中被淘汰。

## 重振东芝

1965年5月，刚刚退休不到半年、年已68岁的土光敏夫受命于危难之际，出任东芝公司新的总经理。在以后的几年里，在日本人声称的“苦难的东芝”期间，他驾驭着这艘庞大的正在沉沦的巨船乘风破浪，绕过急流险滩，走向辉煌的彼岸。

刚上任之初，长于造船的土光把东芝看成一艘巨舰，他用冷静的目光观察它，诊断它的病因所在，“确诊”之后，他的第一剂猛药就是——在东芝的后院“放一把大火。”他在专访中发现东芝的后院——高层领导人的办公、休息场所乃是华丽、奢侈的象征。总经理的专用浴室、厕所、厨房……这些东西恰恰是东芝没落的原因所在。土光二话没说，全部清除掉这些专供少数人享用的特殊设施。前总经理的专职秘书有男女各1人，土光把女秘书下放到办公室做其他事务。同时也取消了每个董事们的专职秘书，改为公共秘书制。此外，他还将董事们的专用办公室取消，让董事们在一个大办公室合着办公。董事们的专用餐厅也被取消，让他们端着碗在职工食堂吃饭。

“总经理办公室的门，对你们随时都是敞开着，想在东芝干一番事业的人，请直接找我谈……”土光敏夫站在公司讲台上，声若洪钟般地向东芝公司的全部职员发出了“总动员令”。此时的东芝职工已达7万多人，他们在思想上的“东芝是永不沉没的船”的懒惰情绪被土光敏夫一扫而光，人人增加了自危意识。土光要的就是这种职工与公司共存亡的奋起意识。实际上，土光在此是作自绝退路、背水一战的宣言，既是说给全体职工听的，又是讲给自己听的。从上任的第一天起，他就实践着他的诺言，他象从前在石川岛一样，每天早上七时准时来公司上班。他那每天都不关闭的办公室大门，等着“有勇气向总经理挑战的人。”严厉果断的土光敏夫果然给东芝吹来了一股新鲜而又迅猛的风，一下唤醒了沉睡多年的东芝，现在，谁要再想维持原来那种懒散、姗姗来迟的习惯，那倒反而需要一定的胆量了。他那毫不留情的铁腕治理令人不寒而栗，一种浓厚的威摄气氛在整幢管理大楼弥漫开来。以至于过去东芝里的那群老爷贵族们背后纷纷惊呼“海盗来了！强盗闯进了安静的东芝！”

首先，公司内的凡位主要负责人开始竞相赶早上班了，晚间的应酬和酒宴也大大减少了。跟着，各部、课长也跟了上来，上层带动下层，各个工厂都纷纷动了起来。接着，土光对公司机构进行“大手术”，他把权力下放给各专职事业部长，为下面创造了独立负责、独立决断的条件，杜绝了造成失误谁也不负责的官僚主义恶习。这一系列大胆而卓有成效的改革措施，使东芝重新焕发了青春，滋生出新的生机与活力。

土光提出“海外事业需要飞跃发展”的口号。他在海外广泛设立办事处和销售公司，使出口额迅速增长，1966年度的出口金额为220亿日元、到1970年度，出口额迅速增加到800亿日元。短短4年增长4倍，土光1967年又着手制定东芝的丑年计划，该计划目标是“高效率、高工资，销售额达到5000亿日元。结果，到1970年，短短三年时间便达到3000亿日元。“苦难的东芝”终于结束了它的苦难。

## 财界总理

有意思的是，土光敏夫每次隐退后想读读书、散散步的闲静的日子为时都不久。1974年，第二次退休还不到二年的这位77岁高龄老人又被“日本经团联”重新拉上马继续驰骋。经团联是赫赫有名的日本财界4大团体之一。土光敏夫这时被聘为会长时，正是经团联萎靡不振走下坡路的时候，专擅起死回生之术的土光再次扮演了救星的角色。为唤醒沉睡已久的经团联，土光对这一“官老爷群体”实行大胆的“冲击疗法”。他对那些人浮于事、消极怠惰的现象进行无情的打击。“那个无用的组织应该解散，人员必须精减！”“这样的事情还要等几天？今天一定要拿出结论来！”“你别干了，明天别来上班了！”……象在石川岛播磨和东芝时期一样，土光敏夫那著名的怒吼在庄严的经团联大厦中再次象雷声一样响起。

他对经团联理事会的各个常设委员会进行严厉的大整顿。此外，还对处于休眠状态中的外围团体进行整顿，一举废除了11个委员会，占经团联35个委员会的三分之一。

他的“冲击疗法”的另一主要内容是消除浪费。他本人是从不涉足晚宴的。同时他也禁止其他副会长和各委员会的领导及委员们举办与经团联业务有关的宴会。经团联的许多人骂他为“老倔头。”就是这么一个“老倔头”，常常是一个“指示”

又一个“指示”。如，不要白天拉窗帘点灯开会呀，要限制空调、节约用电呀……等等。对此，土光认为，什么才是合理化？真正的合理化就是根除浪费。这个观念，在经历了几次能源危机后，越来越多地被日本政府和人民所认同。日本的石油消费量的99.8%依靠在国外进口，包括煤炭、天然气在内的整个能源进口率，也已达到88.9%。土光敏夫就是这样一个危机意识非常强的人。

象土光敏夫这样的在日本屈指可数的大富翁，他的衣食住行居然简陋到令人难以置信的地步：他在乡村住着与普通农舍没什么两样的小木屋。他早餐吃的是酱汤、腌萝卜、小鱼酱；

午餐一般吃的是一碗养麦面；晚餐也只是一菜一汤。另外，他所吃的蔬菜，几乎全都是取自他亲自耕作的家庭小菜园。他穿的鞋子是换了底的，一直要穿到磨破不能再穿为止，他的衣服也是整旧翻新的，他甚至还在使用着二战以前的牙刷。他从不请木匠和花匠来家中干活，房屋的修缮和庭院的整理，他总是要亲自动手，因此，许多慕名前来他家拜会的各国政要及新闻记者们曾多次误认他为土光敏夫家的园艺师和老仆人。如此淡泊、节俭的生活方式早已超越了朴素的范畴而升华为一种更高的境界了，难怪在世界各地，他有那么多的崇拜者，也难怪为什么有那么多人将他看作是圣人了。这恰恰也说明了他对物质的态度。

“要干，我就全力以赴地干。如果职工们付出三倍的努力，那么，对负责人而言，要付出的是十倍的努力！”这是被誉为“日本财界总理”的土光敏夫所说的一句名言，在他整个经营生涯中，确确实实在身体力行地实践着这句名言。

## “现代王国”君主 ——郑周永

韩国实业巨子郑周永，作为一位企业战略家，其战略思想是丰富多彩的。最为突出的就是“以信誉求生存，以信誉求发展”的战略风格。无论是从事米行、开拓建筑，还是海外冒险，他力挫强手、广争客户的唯一魅力就是“重信誉”。

郑周永 1915 年 11 月 25 日出生于一个贫苦农民家庭。由于贫困，他 15 岁小学毕业后便辍学回家，帮助父母种田。尽管一家人拼死拼活地干，但一年下来，连基本口粮也不能满足。于是，少年的郑周永开始梦想了——他决心要离开这毫无希望的穷山恶水。

第二年春天，16 岁的郑周永在一个偶然的时机中得知北方的清津市正在修建港口和铁路，他立即想到，那里一定需要劳力。然而当他在一张破旧的地图上找到清津时，心顿时凉了——清津竟在千里之外。“再远也要去！”郑周永下定决心。他找到好朋友池周元，二人悄悄地拿着靠卖柴积攒下的 4 角 7 分钱，溜出了村子，向清津启程了。经过几天的奔波，他们到了高原市。得知这里也有铁路工地时，他们决定先挣点路费再去清津市。筑路的工作相当累，一天 12 小时的劳动，使少年郑周永周身疼痛，但他仍咬牙坚持。筑路工每月工资 4 角 5 分钱，交去 3 角的饭费，一个月满勤才赚 1 角 5 分钱。转眼两个月过去了，中秋节快到了，郑周永想让父母高兴一下，于是好不容易说服了工长，预先支点钱给家里寄去。正当他高兴地从工长棚里出来时，一个熟悉的声音使他愣住了：“周永！”“爸爸！”父亲出乎意料地站在他面前。原来从他离家后，焦急的父母好不容易得到一点线索，便一路找来，没想到在高原遇到了。就这样，郑周永便像个小俘虏一样被父亲带回了小山沟。

但要出去闯闯的思想依然埋在郑周永的心里。第二年春天，他又联合了两个小伙伴，在一天夜里，溜出村子，一口气跑了 100 多里，想到汉城去“边打工边学习”。然而，他又失败了，三个小伙伴半路上就被家人截回去。

回到家的郑周永后悔不已，他总结这次“失败”的原因是川资不足。这年秋天，他干了件违心的事，他把父亲买田用的卖牛钱找到了。这次他变得聪明了，一不找伙伴，二不在晚间走，以免引起父亲的注意，郑周永乘家里无人时终于坐上了南下汉城的火车。一路上望着窗外景色，他心里浮想联翩。他此去汉城，主要目标是进牡丹会计学校速成班，这是今年夏天他在女朋友玉善家的旧报中得到的信息。学校学制是 6 个月，毕业后学习安排工作，按当时的工资算，毕业后每月至少能挣 30 元，每年就是 360 元，去掉每年 120 元的食宿费可剩 240 元，这样每年最低能买 24 袋大米。这比他一家人一年打的粮食要多得多。他越想越高兴，相信等父亲接到寄回的钱时，一定能原谅他的所有过错。

到汉城后，郑周永很快就办完入学手续。他加倍地学习着，因为他知道，学校将来是按成绩分配工作的。正当他踌躇满志之际，父亲又找到了他。他父亲何尝不希望儿子能出人头地？只是在父亲眼里，他还是孩子，农村再差一家人也可平平安安。去火车站的路上看着伤心的儿子，父亲也觉得内疚。于是父子俩折回到动物园，他想让儿子开开眼，以后恐怕再也没机会了。父亲摸出 5 分钱，递给郑周永：“进去看看吧。你好好玩玩，爸在外边等你。”父亲的几句话，使郑周永泪如雨下。他没有去动物园，而是扶着父亲回到了火车站，他下决心再也不出走了。

## 开创基业

1943年，是郑周永记事中最早的一年，田里的庄稼几乎绝收。村里又流行一种可怕的“浮黄病”。为了养家糊口，19岁的郑周永最终还是告别父母，再赴汉城。经过奔波和努力，他终于找到一份满意的工作，在一家叫福兴商会的米行当一名发放员，月薪18元。由于他勤劳朴实，很快取得店主人的信任和喜欢。在这里工作的两年间，郑周永汇回家的工资，所得大米就有18袋之多。远胜过一家人的全年收入。父亲也乐了：“你一个就顶全家啦！”

由于店主儿子不争气，米行不得不停业关闭。经过3年锻炼的郑周永，决心自己独立干一番事业。于是，他充分利用以前建立的各种关系，在原来米行继续开张营业，很快就站稳脚根。不久，他打出了自己买卖的商号——京一商社。从此，郑周永便步入商界，在充满竞争与较量的海洋里开始了搏击。

1937年7月，日本当局为了摆脱经济危机，全面发动了侵华战争。出于战事需要，日本对韩鲜的粮食实行了严格管制。郑周永苦心经营的小米店不得不宣布关闭。他把部分资金转回家乡购置水田，余下的决定作另谋他路的资金。

在好友的指点和帮助下，郑周永筹集了3500元买下了一个日本人开办的修造厂。生意虽然很顺当，但刚接手不到20天，一场大火便把他的工厂化为灰烬。郑周永没有气馁，他又从朋友处借来5000元，在一条大路边建起了一座汽车修造厂。为了招揽更多的生意，郑周永开始在“快”字上下功夫。别的厂家需要20天的活，在他这里只需3天就能办完。这一招很灵，因为所有顾客的最大要求是自己的车能尽快启动，即使价格再高也满意。汉城的汽车客户很快都转向这里，全汉城数他的生意最好。但时运不济，好景不长，日本发动太平洋战争后，郑周永的工厂被迫要与日本工厂合并，实则是被吞并。一气之下，郑周永撤出股金，购买了30辆卡车搞起了运输。但终因时局太乱，他于1945年5月，将车队及承运合同转让他人，自己带着款子回到故乡。

1945年8月，日本战败投降。郑周永又返回汉城，他决心要创办一个象样的企业。

1946年4月，郑周永从美国占领军军政厅出售“敌产”中买到一块位于汉城中区草洞106号的空地皮，修建起一座汽车修配厂，挂上了“现代汽车工业社”的牌号。光复后的朝鲜，汽车需用量剧增，从1945年到1947年的3年时间，汽车用量翻了3番，而其80%都跑在汉城及附近的公路上。得天独厚的位置，使郑周永的修配厂获得了“奇迹”性进展，职工人数由30人迅速发展至上百人。正在汽配厂干得火火红红之际，郑周永突然又挂起了“现代土建社”的招牌。按说，他的资金及技术远未能使他承受得起，他的弟弟、妹夫等得力干将又极力反对，认为这样做是没有道理的。但精明的郑周永却在盘算，挂一个建筑公司的招牌，可以从当局得到多少万元的贷款。

战后的南朝鲜，许多基础设施都得从头做起，而美国又十分重视南朝鲜的战略地位，众多的军事设施需要建设，这些都为南朝鲜的建筑业带来了广阔市场。尽管郑周永对建筑还是个门外汉，然而刚刚挂出招牌，就争取到了1530万元的建筑项目。有了资金，什么不能干好呢？经过两年奋斗，郑周永在建筑业牢牢站稳了脚跟。1950年，郑周永把“现代汽车工业社”和“现代土建社”合并为“现代建设株式会社”，拥有资产3000多万元。

1950年6月，朝鲜战争爆发了。逃难的人们潮水般向南涌去，郑周永也

遣散工人，提取全部存款，南下釜山。正当郑周永刚刚落足之时，美国 10 万大兵在釜山登陆。建设军营及军需设施成了当务之急。抓住机会，郑周永在建筑业又得重大发展。与此同时，针对美国运来的堆积如山的物资急需疏散，郑周永果断买下一艘运输船，在沿海开展了运输业。郑周永又拥有了“现代商运”公司。

尽管郑周永事业有了一定的局面，但是挫折差点使他家底殆尽。50 年代初期，他承包的高灵桥修复工程及造币公司及东莱办事处工程，由于缺乏经验，加之洪涝灾害和通货膨胀等不利因素，亏损竟然有 8000 万之巨！债台高筑的现代建设险些倒闭。如此险境，郑周永为了一个“信”字，变卖家产，堵塞漏洞，终于在 1955 年保证质量地完成了大桥修复工程。他的这一义举，赢得了极高的社会信誉，也赢得了当局的信赖，并授予他承包政府工程的诸多特权。1957 年，战后韩国最大规模的汉江人行桥修复工程招标开始了，费用 2.3 亿元，这项名利双收的差事又被郑周永摘取。这一次，郑周永吸取经验，亲自督导，奋战一年，如期竣工。1958 年 5 月 15 日，汉江人行桥举行了隆重的剪彩仪式。南朝鲜总统及各界知名人士出席典礼，实况广播传播城乡，郑周永和他的“现代建设”名声大振。此后，他的事业飞速发展，1961 年营业总额为 3.6 亿元，1964 年增至 15.7 亿元，1968 年突破 100 亿元大关。郑周永经过 30 年的呕心沥血，终于为他的“现代集团”打下牢固的基业。

## 海外冒险

当“现代集团”成为韩国建筑领域举足轻重的大企业时，雄心勃勃的郑周永感到，狭小的韩国不再是他唯一的活动市场了。按照原本的战略构想，现在该是向海外拓展的时候了。

1965年，郑周永亲赴泰国，几经较量，终于打开了泰国、越南的建筑市场的大门。然而迈向海外的第一步出师不利。由于国外的施工条件艰苦。质量要求苛刻，加上后勤工作不能得到及时保障，他在泰国、越南及其他地区的项目都遇到难以克服的麻烦。到70年代初，在海外挣扎了近10年的“现代建设”，在600多亿元的承包工程中几乎全都出现赤字，最终亏损数亿元。有着远大目光和执着追求的郑周永，对此并未过分看重，他认为这不过是“现代集团”冲向海外所预交的一点点“学费”而已。

1976年2月，郑周永飞抵巴林，亲自谋划指挥一场惊险万分的沙特阿拉“朱拜勒产业港”工程的夺标战。由于工程规模宏大，造价昂贵，世界许多国家建筑商们纷纷前来夺标。郑周永决定采用“冒险”和“策略”相结合的原则同对手一比高低。

首先，郑周永利用“假情报”的方法向竞争者施放烟幕弹，以虚假的投标情报扰乱对方阵脚。这项宏大工程，按当时一般报价，至少在15亿美元以上。但郑周永认为，在投标价问题上，不同于比赛，只有第一名，没有第二名，要想取胜，报价一定要有充分的竞争力。这样，郑周永对最初报价的12亿美元先后进行了25%和5%的两次削减，最后定为8.7亿美元。

郑周永冒此巨大风险，不是没有思想准备的，他感到此次投标成功对他的意义太大了。一旦投标成功，证明他在世界强手面前已成胜者，这对“现代建设”立足中东及世界将会产生无法估量的影响，况且，即使工程承建后出现亏损，也未必大坏，因为“现代建设”还没有承建过这种国际性的大工程。

但郑周永的报价实在太低了，低得连他的助手、负责此次投标工作的田甲源迟迟不敢落笔。他认为至少应当保持在第一次削减25%的标准上——9.3114亿美元才是合理的。但他敢违抗会长的旨意么？！

投标开始了，郑周永一行来到会议室。同其他对手一样，怀着忐忑不安的心情等待这最后一刻。田甲源毅然自行其事，在投标价格表上定了9.3114亿美元。他实在不想看到郑周永呕心沥血建起的“现代”大业遭受损失。他下定决心，一旦失败，愿投海以谢同仁。

最后的时刻就要到了，郑周永有些坐立不安，田甲源更是如坐针毡。他乘一个机会溜进了工程投标最高审决机构办公室，当田甲源听到主持人说美国布良埃德鲁特公司报价9.0444亿美元时，不由眼前一黑——完了！当他脸色苍白，踉踉跄跄地走出办公室来到郑周永面前时，郑周永立即感到大事不妙。只听得田甲源喃喃他说：“郑会长的决定是对的，我没按他的办，结果比美国多了3000万美元……”

郑周永知道大势已去，想去又不便离开，这时，另一个助手举着用手指组成的“V”字，激动万分地从会议室跑了出来：“我们胜利了！”相差悬殊的心理落差使大家顿时愣住了。原来美国的报价是分两部分进行的，仅工程的水上部分的报价就是9.0444亿美元。这样，工程的承包权就理所当然的落在郑周永头上。

郑周永就是这样靠着勇敢与智慧，很快打开了中东局面。除了沙特，就连一向同朝鲜关系密切的伊拉克，也把这位韩国建筑商视为座上宾了，他成为伊拉克头号建筑承包商。“现代建设”由此得到长足进展。1976年，营业额突破1000亿大关，高达1261亿元。1987年，在世界最大建筑公司中，“现代建设”排到了第4位。

## 乘机扩张

郑周永靠汽车修配立业，靠工程建筑起家，但他并没有把自己仅限制于这个行业中，用他的话讲，他对什么都感兴趣，只要他认为要干的事，就一定要干到底。

50年代末期，郑周永的建筑事业刚刚初具规模时，他发现水泥是制约建筑业的重要因素，于是决定开办一座现代水泥厂。考虑到未来产品的竞争能力，他全部引进美国的先进设备和技术来办水泥厂。结果在投产第二年，就击败了市场上各种老牌产品，并成功打入国际市场，为他赚回40万美元。

水泥厂的成功，使郑周永的“集团化”欲望更加强烈。他下决心要让心中的设想和愿望逐一实现。

60年代中期，郑周永涉足汽车界，开始同美国福特公司合作，联合生产汽车。1967年底，郑周永投资5000万元在蔚山买下地皮，挂起“现代汽车株式会社”的牌子。首批产品——“柯蒂那”牌轿车冲向了市场。现代汽车飞速发展的速度令福特公司也大为震惊。1969年初，现代开始生产7.5吨载重汽车，9月生产客车，到11月它所生产的柯蒂那牌轿车已高达5000余辆。

1970年，就汽车国产化问题，郑周永同福特公司发生严重分歧，最终分手。郑周永向“现代汽车”发出了100%国产化的号令。1974年，郑周永又投资1亿美元建起一座新的汽车制造厂，全部构件均实现国产化。“现代汽车”很快成为世界汽车业界的强劲对手。

60年代末期，“现代建筑”海外受挫之后，郑周永又瞅准了造船业这一行当，尽管他对造船一窍不通。1970年3月，郑周永成立“造船事业部”，两年后，“现代集团蔚山造船厂”破土动工，又过了两年，蔚山造船厂竣工了。同时首批建造的两艘超大型油轮也下海启航了。它象征着郑周永的“现代集团”又开始了一个新的里程。政府为了表彰郑周永的杰出业绩，授予他韩国企业家最高荣誉勋章“金塔产业勋章”。

继汽车、造船业后，郑周永在国内又实施了一系列兼并和开发，到80年代初，郑周永名下的产业已涉及到方方面面，拥有现代建设、现代汽车、现代造船、现代重机、现代精工、红川制铁、高丽化学、亚洲商船、京一产业等26家分公司。在美国杂志统计的世界500家大企业中，“现代”由1977年的278位一跃而进入第98位（1980年），1980年营业额突破1兆元大关。80年代，“现代集团”又转入电子产业。郑周永，正是靠着这一永不休止的开拓精神，终于在世界实业中建起了一座光辉灿烂的金字塔——“现代”王国。

