

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

世界第一富豪

 **eBOOK**
内容资料 非同凡响

引子 盖蒂有多富有

我不知道我有多富有，而且也没法知道。这是不可能计算出来的。

——保罗·盖蒂

盖蒂不喜欢讨论他的财富。

但是，盖蒂深深了解，由于大众传播媒体的渲染，世人对他的财富，已经有了一种近乎病态的好奇。

一九五七年十月份的《富豪》杂志，刊出一篇文章，列举全美国最富有的一些人士，而盖蒂的名字排在第一位。

文章中还说，盖蒂是“十亿美元富翁”，又说他是“美国最富有的人”。这篇文章出现后，又经过报纸和其他传播媒体的宣传，以后人家提到盖蒂，居然说他是“世界上最富有的人”。

此后，人们一直在追问盖蒂：“你真的是世界上最富有的人吗？”

盖蒂的回答一概是：我不知道，我没办法知道——我也不喜欢自夸。

其实，盖蒂的朋友中，也有一些极富有的人，但大家都不会在财务方面发表任何谈话，以显示谁是最富有的人。

此外，世界上还有许多皇室，他们控制了不少难以估计的财富。

从这种情形看来，世界上绝对还有许多人拥有许多不动产，以及大量的现金、黄金、白金、钻石或其他贵重的珍宝。

人们还坚持地再问盖蒂：“你究竟有多富有？”

盖蒂不知道，而且也没办法知道。

这是不可能精确地计算出来的。

身为商人，盖蒂只能指出，他的“评估财富”，绝大部分是对各种公司的投资。

即使盖蒂把他所拥有或所控制的各公司股权，按照市场价格计算出来，也只不过是另一种纸上数字。因为市场价格变化很大，每天都不同，因此非常不可靠。

盖蒂承认自己所有的“评估财富”的净值是十亿多美元。

盖蒂家族的“评估财富”净值——包括莎拉·盖蒂信托基金——大概有二十多亿美元。

除非立即出售这些产业，它们的真正价值，是无法详细而正确得到的。

在盖蒂身边随时可用的现金或支票，其金额从来没有达到他的“评估财富”的百分之一，但是其他超过百分之九十九的财富，盖蒂并不是把它埋在树底下，也不是把它藏在床垫的下面，而是投资出去，发挥它的功能。功能中之一是为千百万元的消费者生产货品和提供服务，在美国、英国、中东，日本以及世界其他地方，为一万两千多人提供了待遇优厚的就业机会。这一切还只是就盖蒂所属各公司、以及它的分支和附属公司而言。

当这些公司增建厂房，订造油轮和购买钻探油井的设备，甚至采购卫生纸或纸夹的时候，更还为其其他成千上万的人，提供了工作的机会。

盖蒂所属各公司还花费了巨额金钱，承担着风险去探测和发展新的、额外的石油和其他能源的供应来源。

盖蒂说：把他的财富分出去并没有什么好处，天意是不公平的。就算天意是公平的，可是人性，以及人的缺点很快地就会再制造出不平衡，以及制造出不公正、不公平。

他认为，由于命运，有些人总会升到比其他的人高的地位。而有些人写的书卖出去的数量，会比其他很多作者卖出去的总数量还得多。成千上万从政的人失败了，而像罗斯福这样了不起的人，或者像胡佛这样的庸才，会成为总统。

同样的，有些生意人会比其他的生意人更成功，累积了更多的财富。他们应当骄傲，尤其是他们又把所累积到的财富都用于建设和生产方面。

保罗·盖蒂简介

一份专门研究世界工商。巨子的美国刊物，认定保罗·盖蒂（Getty·Jcean·paul）是全美国最富有的企业家，接着舆论界普遍认为盖蒂是世界首富之一。

出身在加州的保罗·盖蒂，中学毕业，在南加州大学就读了一阵后，转到柏克莱加州大学。这个美国十大最好的学校之一，仍然不能令他满意，他又转到英国的牛津大学。他说牛津的经济政治学是世界上最好的。他喜欢牛津的自由学风和民主制度。他说他在那儿所受的教育，使他的一生受惠最大。他喜欢历史和文学。他说，对一个企业人员来讲，广泛的人文科学是最基本的知识，因为它使你的眼界开阔，想像力丰富，增进对全盘局势的了解。

盖蒂的父亲是个穷苦出身的律师，后来发了一点石油财。盖蒂由于暑假在油田当小工，对石油企业产生兴趣。于是为了试探自己的运气，盖蒂和他的父亲签约合作采油，父出钱，子出力，如果有利润的话，父亲得七成，盖蒂得三成。

当时，在投标一块油田租赁权时，资金紧张的他怂恿一位银行家出面，其他投标人眼见银行家投入，不觉丧失信心，不再叫价。

他只以五百美元一举拿下了这块油田。四个月后，他一倒手，又以40000美元卖出了这块油田。此事作为经营史上有名的范例，后来被广泛传诵。

盖蒂将办公室设在沾满泥土的来往奔波于各个工地的汽车里，与工人一起忙碌在钻井场地上，亲自管理各方面的工作。他的运气显然不错，因为到了二十四岁，他已经拥有自己的第一个百万元。

此后盖蒂不顾一切，决心享受人生。开着崭新的凯迪拉克汽车，在好莱坞和洛杉矶，开始过着逍遥的生活。

一九一九年，盖蒂梦醒了，决心中断这种无聊、浪费的生活方式，重新投身辉煌的石油工业。

三十年代美国，空前的经济危机使众多的商人抛股票，卖企业，而盖蒂却反其道而行之，认为危机是暂时的。为了获得一个拥有完善的炼油设备又兼具售油的管道公司，他趁抛卖风正烈之时，大量购进老牌油王洛克菲洛控制下的加州最大的石油公司的股票，从而最终取得了这家公司的控制权。

一九四九年，他以商人特殊的敏感和企业家的魄力，租下了沙特阿拉伯的一块荒无人烟的干燥沙漠，他为这片未勘探的土地所付的代价是一千二百五十万美元。这在当时被石油界人士认为是自找破产的疯人之举。但经过四年的奋斗，盖蒂可以嘲笑他人了，滚滚而出的油浪证实了这是世界上蕴油最多的地区之一。盖蒂也一举走入了石油大亨的行列。

一九五七年十月的《富豪》杂志上，一篇报告按次序地列出美国最有钱的五十个人。盖蒂是名单上的头一个。

在这之前，他是个默默无闻的人。他变成大富翁之后，一个老同学在街上碰到他，还问：“保罗，你在哪儿高就啊？”这本杂志一发行，许多人开始相信他是世界上最有钱的人。于是成千成万的信件涌入他的信箱，多数的人是跟他要钱的。

盖蒂是个十足的个人主义者，他说，一个只会跟着人家后面跑，盲目接受人家的价值观念或主张的人，绝不可能成为一个企业家。他说美国之所以能进展这样迅速，是因为能容许不同作为和观念的人存在、发展。

盖蒂的作风、思想，会使你觉得他是个学者，而不是一个商人。他也是个热心的、世上有数的艺术品收藏家，他把许多价值几亿美元的珍品，捐给博物馆，免费供给大众参观。他的艺术品知识，连第一流的专家都吃惊。他说，这年头多数的美国人，已经变成“受过教育的野蛮人”，对艺术和高度文明，已经不懂得注意和欣赏。

盖蒂先后与五位绝色丽人离婚，他有过不少绯闻，与好莱坞的关系更是千丝万缕，许多娇媚的影星影后曾是他过从甚密的朋友。有人说：他是“生活在有形的亿万财产和无形的爱和关怀中。”

许多人都说：盖蒂所以有今天，只是他年轻的时候走运而已。当年那种发财的机会和环境，已经不存在了，对此，盖蒂再三他说：再也没有比这个更错误的想法了。从官方发表的统计数字看得出来，百万富翁的总数一年比一年增加，而且远超过人口增加率的比例。他不厌其烦地鼓励年青人要及时立志，把握住比以往更多更好的机会。

盖蒂出生于一八九二年，一九七六年逝世。在他去世十年后，他的儿子葛登·盖蒂在新闻界被认为是世界上活着的人中最富有的。

●前言

一部世界超级富翁的传记

正如众多世界知名企业尽管知名度极高，但它们与世界巨富排行榜远远无缘。而世界首富们由于经营对象（非民用品）的特殊性和强烈自我保护意识下的深藏不露，使其名字并非是家喻户晓。所以当保罗·盖蒂的世界首富地位一朝披露于世，立即成为企业界、舆论界关注的焦点。

在此后的二十年中，新闻界一再盛情地向他约稿，终于在他生命的最后阶段，这位韬光养晦使人感到神秘的石油大王答应了，他先后撰写了总结人生和经营的文章。同时，各种媒介也大量对保罗·盖蒂先生进行了频繁的采访，从各种角度对这个首富进行了宣传报道。

盖蒂先生的文章和访谈内容似乎主要是为青年人而写，它以自己几十年纵横石油筹领域的经历，展开了对经营工作和生意人为人处世的广泛阐述。它为“闯天下的年青人”和“未来的百万富翁”谈论了许多经营中的根本性问题，广博而精辟，同时对生意上的一些细小问题也有耳提面命的教诲，显示了一个获得超常成功的企业家风范。

当有人问他：为何在美国成千上万的杂志中，他的一些文章和采访记偏偏选择人们感到有某种色彩的《花花公子》杂志上发表时，他说，《花花公子》在青年商业主管中及大专学生中，拥有广大的读者群，而这些人都是未来的商人和商业领袖。他们正是能从他在商场上的经验中受益的人，……他们就是他所希望“贡献出我的力量”的对象。

作为在美国超级企业家中，受教育程度最高的盖蒂在他的言论中，总结的经营经验和为人处世的哲学显示了生意人少有的深度。这点连希腊船王欧纳西斯也表示：非常佩服盖蒂“不是因为盖蒂比我更有钱，而是因为他对科学、对艺术的知识这样渊博……”。

在他的文章和谈话中，贯穿着这样一个基本思想。一个人成为百万富翁，需要运气、知识、勤劳，尤其是勤劳。不过，最重要的是需要一种才能，叫作“百万富翁的头脑”，知道怎样增加利润，减低成本，知道什么是机会。

本书参阅了保罗·盖蒂的回忆文章和新闻采访以及大量的有关资料，第一次系统地展示了这位一代首富叱咤商界的经营历程和独特的经营之道。

相信此书将给工商业经营者和一般爱书族带来大量有益的东西。

作者

1995.2

世界第一富豪

第一部 “世界第一富豪”之一——盖蒂传

第一章 少年时期

一、早年的教育

我在学校很用功，成绩不错，但是我觉得失望、无聊。我觉得没学到什么。

——保罗·盖蒂

盖蒂父亲乔治·盖蒂是一位体高肩宽的人，他有着明亮的蓝眼睛、敏锐的头脑和仁慈、但白正直的心胸。

他的母亲莎娜·盖蒂有着大而明亮的眼睛和漂亮的面孔，举止庄严，有大家风范，而且很有耐心和幽默感。

他父母可说是理想相配的一对，他们彼此相爱又相互照顾。自从他们在大学里研修教育学时相遇而结婚之后，他们就建立起很好的伙伴关系，一切平等负担，相互沟通。他父亲本来是教员，但是由于他母亲的鼓励和财力上的支援，他才能够放弃教职，而读完法律学校。

盖蒂的父母知道怎样在不过分溺爱和放纵之下，显示出他们对孩子的爱和照顾。他在学校的成绩报告单，当然受到他们严密的注意。他们对成绩单的评语，不论是赞扬或批评都能够作出切合实际的评价。

盖蒂的父亲很关心盖蒂的品德，关心他早期所受教育和训练的实用。他母亲则注意他文雅的一面，从餐桌上的礼仪，到启发和引导他在文化方面的兴趣。在父亲的吩咐下，他学习拳击；在母亲的鼓励下，他学习弹钢琴。

盖蒂父亲管教孩子的观念是以讲道理和懂规矩为基础，如果孩子做出不合道理和不守规矩的事，教育的办法是剥夺其应享有的权利，有的时候，他竟使父亲别无选择，只好抛弃原则而采用更严厉的办法。

当时，盖蒂养的第一只狗，是棕色的杂种狗，名叫吉甫。它和他一同在乡野玩得很快乐。他父母很高兴让他带着它，但是有一个条件，吉甫不可以他们在所住的旅馆里跟他同睡一个房间。有一天晚上，他偷偷地把它带进了房间，旅馆里的服务员就报告了他父亲，于是——还是盖蒂的日记说得比较清楚：

“二月十六日：爸爸鞭打了我一顿，因为我说他是老顽固，还有女仆的头应该让吉甫咬下来。”

想必吉甫也懂得父亲为什么鞭打盖蒂。从那以后，它就满足地睡在盖蒂房间外的走廊地毯上。

乔治和莎娜·盖蒂相信工作伦理。他们要儿子必须认识：金钱是要努力才能赚得来的。

盖蒂在日记是写道：

“一九〇四年六月十六日：下午为爸爸清理书籍，赚得了三毛五分钱。”

（这份工作并不简单。父亲在他放法律书籍的书架上，有着好几百本沉重的、容易积灰尘的书。）

“一九〇四年十二月十五日：下午我去卖星期六晚邮杂志，挣得了五毛钱。”

盖蒂并不是一个各方面都完美的人，在他家搬到洛杉矶而他进入工艺高中之后，这种情形就更加明显了。他功课成绩之低以及品行的评语，使他父

亲认为：必须在管教方面把螺丝拧紧一点，因此，就把他送进哈佛军事学院日间部（该校在洛杉矶，和哈佛大学毫无关系）。

美国的“军事学院”都是模仿美国的西点陆军军官学校，只不过没有那么严而已，但是他已经认为这是他从来没有经历过的最严格、最集体化的环境了。

戈顿·克瑞利是他的同班同学（后来是盖蒂主要股票经纪人）。戈顿和他都不喜欢把鞋子和扣子要擦得很亮，以及军事学院里许多不合逻辑的事，而个性又很相投吸引在一起的。他们在这些情形下建立起亲密的友谊，一直保持到戈顿在一九六二年去世为止。

后来盖蒂慢慢地适应了哈佛军事学院的规矩和规定，只是偶尔有一两次犯规的事件。

一九〇九年六月盖蒂毕业于哈佛军事学院，完成了高中教育。他第一次受命在油田里工作以后，他父亲突然决定带他母亲和他到欧洲去旅行，他们在纽约乘波罗的海号出发。船仓里载着他父亲新的凯迪拉克旅行车，他父亲要开车子走遍英国和欧洲。

他们在英国像一般人一样观光，盖蒂一家人和他们的凯迪拉克车子，继续前往欧洲大陆，旅行了法国、德国、荷兰和瑞士，愉快地度过了三个月。

凯迪拉克车和他们一同乘船到纽约，然后由铁路运到洛杉矶。白天他父亲不用车子的时候，他就让盖蒂开它。

盖蒂父母习惯上很早就寝，如果一位朋友和盖蒂跟两位女孩子有了约会，盖蒂就会等到他父母上床以后，偷偷走进车库，把凯迪拉克汽车推到街上，而这条街正好有斜坡。他爬上驾驶座，让车子向下溜一百多英尺，他父亲就听不到引擎发动的声音。

他通常在天亮之前回家。他在离家不太远的地方停下车，走到车房，把门打开，再回到车上，重新发动，得到足够冲劲，然后关掉引擎，让车子悄悄地滑进车房。他并且预先把油加到原来的份量，车子停在车库之后，他再把旅程表转回到原来的数字，然后轻悄悄地走进屋子。

盖蒂这样在夜间用车子已经好几次了，他父亲都没有发觉，但幸运之神并不是永远照顾他。当时的车胎只有三千英里的寿命。有一天，父亲发现车胎已经磨损了，而旅程表显示只跑了一千英里多一点点。

“这些车胎一定有问题！”他父亲向卖车胎的人抱怨着说。卖车胎的人做了一番检查，说是钢圈一定有问题，但修车技工检查钢圈后，却说钢圈很好。父亲因此也就给弄糊涂了。

第二天晚上，盖蒂还是用老办法，借凯迪拉克车子用。他朋友和他带着他们的女朋友一块儿上夜总会，出来的时候还买了一瓶红酒带着。

回程中，一位女孩子把酒洒在座套子上。他用了各种办法都不能把酒的遗迹擦掉，只好祈祷：希望他父亲没有注意到。

第二天，他父亲一句话也没有说，他大为放心。他想父亲一定没有注意到酒迹。

当天晚上他又有“约会”，等他父母上床之后，他便偷偷溜进车库，但是他发现车子的轮子已被链条锁在水泥地上了。

过了一段时间之后，他又耍了一个新的花招。他认为父亲不会给他买一辆车子，但是如果自己来拼装，父亲一定会愿意出钱。一天，他和父亲谈到这件事情，父亲表示同意，并且愿意出钱。

盖蒂在一家修车场租了一个空间，买了不同牌号的引擎、散热器以及离合器和变速杆。车身设计和打造全由他自己来做。他自己焊接底盘，甚至于自做车轮。

在一位技工协助之下，装配成的最后产品是一辆重心很低，跑起来很快的双座位跑车。他给这辆车子取名为“米兰诺广场”。他父亲看到这样的成果感到很高兴，盖蒂出乎意料地，看出他还有点羡慕的表情呢。

由于设计关系，盖蒂还可以使他的车子像陀螺般在湿的街上原地旋转。他只要挂第二档，在每小时十二英里的速度下，握紧方向盘，踩下制动踏板，车子就会打转。

离盖蒂家不远的迈克奈尔家，共有三个女儿，大姐爱迪丝虽然长他十岁，但是却成为他特定的女朋友。他也认为这是非常特别的。她是位见多识广的人，曾经多次到国外旅行，会说法语。

盖蒂不久就用自己的“米兰诺广场”载爱迪丝·麦克奈尔去兜风，他告诉她要抓紧一点，然后表演一下原地旋转。不知怎的，她手竟松掉而给摔了出去。虽然她穿着很厚的羊皮大衣，那个时候的妇女都穿得紧身，因此当她摔在地上打滚的时候，她身上弄得青一块、紫一块。虽然除此以外她并没有受伤，但是她父母从此就禁止她再乘盖蒂的车子。

到一九一〇年除夕，这项禁令才解除。盖蒂带爱迪丝到洛杉矶东南方海边的威尼斯小镇一家很受人喜欢的船酒店去。在回家途中，他车子开得很快。虽然他早就熟悉这条路，但是却忘记有一个急转弯，等他开到那里的时候，要转弯已经是不可能了，因此他就抓稳方向盘，继续向前冲。盖蒂的“米兰诺广场”一直跳过排水沟，落到一块已经耕过的田里。

“我们跳过来了。”盖蒂因为逃过大难而高兴地大叫了起来，但是一只前轮突然脱落了，爱迪丝给摔了出去，滚落到泥泞之中。

她这一次没有受伤，他的车子也只是车轴断了而已。爱迪丝和他走到路边，几分钟之后，也是从船酒店回来的朋友开车子经过，就把他们带回家。当他送爱迪丝到她家门口的时候，她父母看了看她的脏衣服，然后瞪视着他。从那以后，爱迪丝就受到绝对的禁止，永远不准再乘坐他开的车子。

除了玩车子之外，盖蒂也很想接受更高的教育。他首先上洛杉矶的南加州大学，接着又上了柏克莱的加州大学。他非常地努力，成绩也不错，但是他仍觉得失望、无聊，感到学不到什么。

问题是源于美国，尤其是加州教育制度的缺陷：它的对待大学学生的态度和教学方式，就好像他们是智能低劣而不能自己负责的儿童一般。上下课都要点名检查，缺席和迟到都要扣分。学生在校内校外的行动和活动，也受到严格的监视。学生们只要能在橄榄球场上大喊加油和用力挥舞校旗，并且加入了“好的”兄弟会或姊妹会，就被认为是能够适应学校里的习惯，就为大家所接纳。在盖蒂看来，这里的学习反而成为大学里活动的副产品。

更糟糕的是，盖蒂想研究的是经济和政治学。在那个时候，美国仍然是孤立主义者。美国具有极大的工业潜力，生产的东西可以卖到全世界，但是除此以外，根本就忽视国境之外所发生的事情。

经济课程只注意美国的经济，而且大部分都是设计了一套来证明美国的经济政策是无可比拟的。至于政治学方面，教科书和教师都是同样的盲目，甚至于幼稚。教授的典型世界概念只包括加拿大、墨西哥以及他们自己的新近获得的殖民地帝国。当然，美国人是力求避免这样的称呼。

一九一二年四月，盖蒂终于摊牌了。他对父母说：我觉得我需要的那种品质的教育，只有在国外的牛津大学才能得到。盖蒂父母认为他所说的可能是正确的。

“但是我想要先到远东去走走。”盖蒂加上了一句。

在五月里，盖蒂出发到日本和中国旅行了两个月。七月到九月，他是在“五十号地”工作，十一月盖蒂前往英国。

就在盖蒂要离开洛杉矶前往纽约搭船的时候，盖蒂证实了前面所说的：他父亲对“米兰诺广场”很羡慕。他问盖蒂，当盖蒂旅行在外面的时候，他是不是可以“偶尔”开一开盖蒂的车子？盖蒂当然说可以。此后两年，乔治·盖蒂每天就开着盖蒂所拼装的、漂亮的、而车身很低的跑车上下班，使所有认识他的人都惊讶不已。

二、牛津大学的伟大

牛津大学，任何认真的学生，很快就培养出自律之道——这真是无价之宝。

——保罗·盖蒂

盖蒂说过，他所知道的牛津，那里有着完全的学术自由，学生可以学到在别的地方难以学到的广泛知识。

在那里，教育不是填鸭式的死教育。

在牛津的导师制下，学生不是被告知去想什么，而是受引导，去学习如何运用他自己的头脑。盖蒂在牛津的两学期是受益匪浅的。

牛津的社交生活，虽然要比美国各大学更正式，但是在这里谄上做下的势利眼行为，只有招致轻视。盖蒂除在一九〇九年，曾经走马观花地在英国旅行一次以外，对于英国人及其风俗习惯和规矩都不太了解，可是牛津同学仍然接受他成为他们的一员，这可以说是完全根据他自己的表现，至于盖蒂是不是有钱人的儿子，牵连不上关系。而且，谈自己或别人家庭的财富，在牛津这是社交上的忌讳，也是不可原谅的罪恶。

好像牛津没有大多“阶级”差别似的。盖蒂被引介而认识了也正在牛津读书的英国威尔斯王子殿下，不知什么原因，他们竟一见如故，并且经常在午餐，晚餐以及各种社交场合见面。他们相互称呼“大卫”和“保罗”，彼此维系着很亲密的友谊。这种友谊一直延续了几乎半个世纪。

盖蒂在牛津交了很多朋友，他和这些朋友享受着充分而且愉快的社交生活。他们常常一道在伦敦上戏院、参加晚餐会、舞会等等。也常常受邀到同学家里去。

对盖蒂来说，牛津是个读书和进行研究的好地方。学生被认为是成熟的、负责任的人，并且学校以这种态度对待他们，而不是把学生当作不可信任的青少年。

这里面的哲学是：如果学生要接受教育，他就要自己得到，而不需要经常的训诫和监督。当时的导师只建议他去听某些课，而不是硬性的规定，这使他大吃一惊。

“如果你聪明得不需要听一堂课，就能通过考试，那也很好！”他们第一次谈话的时候，他的导师告诉他。但他又冷冷地加一句：“因为从来还没有人办得到。”

读书成功或失败的责任完全在自己，任何认真读书的学生，很快地就会

培养出自律之道。这对盖蒂来说，是一生的无价之宝。

牛津也很重视运动，但却没有人在后面鞭策你、压迫你。经过两所加州的大学经历之后，这真算是太新鲜了，也是一种解脱，不必经常受人催迫去参加这种或那种运动，或去加入某个球队。学生可以由自己去享受运动之乐。在这种精神之下，盖蒂可以愉快地参加他自己最喜欢的运动，游泳、拳击和举重。

牛津的教科书和教师对于国际政治和经济确实能够提出最广泛的、但也是最有见解的观点，盖蒂对于这两种科目的兴趣，更进一步变成入迷了，使他吸收资料的能力大为增高。他学得越多，他越强烈地希望进入美国外交部工作。当然，他后来成为商人而没有做外交人员，但是盖蒂在牛津学的，对他一生事业都有极大的裨益。

盖蒂在一九一三年通过考试，而获得了经济学和政治学方面大学的证书。当时他确信，他有“在外交方面发挥所学”的雄心，他发现当时观察学习到的，可说是第一手资料，如果能用之于实际，可算是一生难得的机会。盖蒂写信告诉他父亲：他希望作一次远程旅行，通过欧洲进入俄国，然后再南下到巴尔干半岛和中东。他要去走访政治首都和工商业中心，以及真正“感觉”一下那里的各国情形和认识那里的各国人民。

他父亲回信批准了，并随信附来了一张三百美元的支票。这个数目也是他规定盖蒂在牛津的每个月的费用。不久，盖蒂就出发前往欧洲大陆。

许多年以后，盖蒂在英国小说家詹姆斯·希尔顿的《失去的地平线》一书中，看到了这么一段：

“喇嘛高僧问他：‘香格里拉在他的想象中是不是独特的？西方世界是不是也能提供几近于香格里拉的地方。’他微笑着回答：‘嗯，有，很坦白地说，提起香格里拉使我有点想到了牛津。’”

很夸张吗？

但是这种夸张只是一种强调，而不是欺骗。

第二章 踏入石油王国

一、二十四岁时的第一个百万元

我在钻井地方做最重的（通常也是最脏的）工作，我不可以因为是老板的儿子而得到优惠待遇。

——保罗·盖蒂

盖蒂差不多到了二十二岁才对做生意和以商业为职业感到一点兴趣。在这之前，他的志向是在做一名作家和进入美国外交部服务二者之间打转。

盖蒂第一次进入商界多少有点勉强。尽管如此，在他二十四岁时，已经赚到了第一个百万美元。他非常满意这个数目，认为足以供他一生花用，因此也就想退休了。

盖蒂的父亲乔治·盖蒂，原来在盖蒂出生地明尼苏达州是一位非常成功的律师。他和盖蒂的母亲莎娜·瑞雪在一八七九年结婚，第二年就生了一个女儿——盖蒂的姐姐露易丝。但是盖蒂从来没有见过她，因为她在一八九〇年伤寒病极流行的时候得病死了，过了两年盖蒂才出世，所以盖蒂就成为家中唯一的孩子。

一九〇三年，盖蒂十一岁的时候，他父亲的财产净值已经超过了二十五万美元，在那时候这是个大数目。他已经很富有了。

一九〇三年，更是盖蒂父亲事业的转折点，也是盖蒂家族财富日渐扩增的起点。

因为一位诉讼委托人的法律问题，而把盖蒂父亲乔治·盖蒂送到现在称为俄克拉荷马州的印第安地区的包特维尔市。到了包特维尔，他发现石油事业正在这个地区开始迅速发展着。他办完了他的案子，为他的诉讼委托人赢了那场官司，同时也感染上了石油狂热。

他父亲向奥色治族地方的印第安人买了一千一百英亩土地（称为“五十号地”）的石油瓦斯的开采权，并且组成了“明尼荷马石油公司”。

和他合伙的有好几个人，但是他父亲是主要的股票持有人，并且是公司的总经理。

似乎确实有一些人虽然非常稀少，他们对于蕴藏于大自然的石油有着神奇的被吸引的秉赋。由于某种神秘的直觉，就是石油藏在地下好几千公尺的地方，他们似乎都感觉得到。美国石油工业极为成功的先驱巴恩斯德宣称：只要是石油藏在他走过的或站过的地方下面，他都可以闻出来。联合石油公司的创建人莱曼·史德华据说也有极大的秉赋。盖蒂以为他的父亲也有着这么一点直觉或天赋。在“五十号地”所开的四十三口井，有四十二口冒出石油，只有一口是干空的。不论用什么标准来看，这个记录都是非常了不起的。

在“五十号地”开出第一口井之后，盖蒂的父亲就把他母亲和他接到包特维尔。他要他们看看他的新事业，以及和他分享他的初次成功和开凿第二口井的兴奋。盖蒂虽然还是个小男孩，但是他却每天把实际情形记在日记里面。“五十号地”正在开凿明尼苏达石油公司的第二号井，其景象很使盖蒂入迷。很快盖蒂就学会了油田的用语，能够很权威地谈着关于钻井设施，以及以硝化甘油震测油井等等的事。

另外很引他注意的是：几乎每一个小男孩都对机械的东西感到兴趣。他想他那时候已经在某种程度对石油的引诱有了反应。不过这不是对这个行业

或石油工业的利润感兴趣，而是对油田作业所具有的挑战和冒险性，以及对探测和钻探石油感到兴趣。

一九〇四年三月二日，钻井人员钻到了石油，盖蒂也第一次亲身经历过那种兴奋。他在一九〇四年，虽然只有十二岁，似乎已经觉得自己是世界上的一位见识很广的人了，尤其是在石油世界方面。

他父母认为他们最喜欢洛杉矶。在一九〇六年，盖蒂自艾默生中年初中毕业之后不久，就搬到洛杉矶定居下来。

盖蒂的父亲在维尔夏大道和波士利特交叉口的地方买了一块地，建了一栋都德王朝式的大房子，这成了他们的新家。

当时他父亲和母亲持有明尼苏达石油公司百分之七十二的股权，又买了其他地方的石油开采权，开采非常成功，并且继续发展着。公司仍然持有“五十号地”石油开采权，并且在他父亲继续钻进新井的指挥之下，产量逐渐增加，在一九〇九年，盖蒂还不到十六岁，他问父亲，他是不是可以在暑假期间到“五十号地”上去工作。他父亲的回答显示出了自己的性格：

“没有问题，只要你愿意从最低层干起。”

这意思已说明盖蒂会受雇为油田工人，是在钻井工地做最重的（通常也是最脏的）工作。盖蒂的父亲对他受雇的条件说得很明白。他的工资是一般工人现在所得的工资，一天一班做十二个小时得三块钱。他不可以因为是老板的儿子而得到优惠待遇。

盖蒂和其他工人在一起工作时，只能凭自己的能力，接受自己份内的指令，做自己份内的工作。他接受了这些条件，这是他自己请求的，如果他拒绝接受或模棱两可不作决定，都会失去他父亲对他的厚望。

做为有钱人家的独子，盖蒂一直享受着很多舒服的生活。出乎他的意料，也出乎他父母的意料，他很快地就适应了这种急速的生活改变。他不但住工人房子、吃工人的饮食，而且还感到很多的乐趣。就他年龄比例来说，他长得很高很壮，大约 1.8 米高，重 72 公斤，而且健康良好，他发现他做非常吃力的工人工作毫无困难。

等盖蒂也能做工人的工作之后，其他在钻井工地上工作的人就接纳了他。因为他的发色他们改叫他为“红头”或“保罗”，而不再是“喂！你”了。

此后三年，盖蒂不是在加州上大学，就是暑假到“五十号地”上工作，他也慢慢从低层工作逐渐向上爬。在当时，钻井小组只有两个人，一名钻井手，一名工具手。工具手协助钻井手，要做的事情很多，但是主要的责任是磨尖钻子和再行锻炼后，给钻井工使用，还有，使所有其他钻井工具保持最好的状态。

工具手必须是一名最好的技师和专家，尤其必须是专精的铁匠。因为他在熔炉和砧上的工作品质，可以制造出、也可以毁掉最重要的钻井钻子，有的时候甚至于影响整个的钻井作业。

因此，盖蒂决定要学习工具手的技艺，说真的，应该算是一种艺术。

盖蒂学会了，这要感谢一位资深的工具手，他耐心地教导盖蒂。他乐于助人而个性外向，他把所知道的都完全教给了盖蒂，不但是有关工具的整配和保养，而且也包括油田作业的每一个阶段，他在这方面的知识真可以说是一本百科全书。其实他在油田里就有着这个雅号，因为当他宣称盖蒂已经是一名“合格的工具手”的时候，其份量远胜过于十几家大学的毕业证书。

在一九一二年五月和六月，盖蒂到日本和中国旅游，回到美国以后，又在“五十号地”度过那年的夏天。十一月他前往英国，在牛津读政治学 and 经济学。完成这些研究之后他旅游了欧洲、中东的一部分以及北非，直到一九一四年九月才回到美国。

做父亲的，总是会对一位已经完成正式教育，但还没有决定去干嘛一行的儿子提出问题，盖蒂的父亲也不例外，那就是：“你打算干什么？”

在牛津读书又旅行了很多个国家，盖蒂的雄心就偏离了文学而倾向于外交了。他给他父亲的答复就是这样的。盖蒂父亲乔治·盖蒂之所以广受敬爱，原因可以说很多，其中之一是：总是以平静、完全合理而能够让人承受得了的方式，提出他的看法。

听盖蒂说完了之后，盖蒂父亲但白提出了他“一己的看法”。他首先提醒盖蒂：他主持着一项价值数百万美元的石油事业，他已经接近六十岁了，而盖蒂是他唯一的孩子。

“我期望我所建立的是一个家族事业。”他停了一下，又继续说，“保罗，你还只有二十一岁，在你进入外交界工作之前耽误一年也没有什么关系。你愿不愿意考虑一下？”

盖蒂说，他可能要看是怎样的耽误一年。

“在石油界试试做一名独立的探勘石油者。”他父亲说：“如果这个试验不成功，或者一年之后你感到不快乐，那你就去做你想做的事情，我不会再说一个字。”

盖蒂虽然极想做一个外交官，但是去探勘石油对他也还是有点吸引力，而且耽误一年也确实无所谓，因此，他就接受了他父亲的建议，并且同意了条件。

盖蒂要凭着他的直觉以及对地理表面质的知识，去看哪些地方蕴藏有石油，并且以低价买下这些地方的石油开采权，他父亲就会提供资本购买下来，以及购买钻探油井设备和支付发展费用。如果获得利润，则七成归他父亲，三成归盖蒂。

盖蒂对俄克拉荷马的油田已经非常熟悉，他从那里着手是很合理的。他到了吐桑，在柯杜瓦旅馆租了一间六块钱一个星期的小房间，在距旅馆很近的一处膳食店包伙。

其他搭伙的人，也都是像盖蒂一样漫无目的的勘探石油者，比盖蒂资金更少，总希望碰到石油发一笔大财。有些人确实碰到了。

盖蒂每天开着三手货的T型福特车子，到乡下去勘探。虽然它是个极丑的怪物，坐在上面也不舒服，但T型福特车却是那时代勘探石油者的主要交通工具。除掉马或驴子拉的篷车之外，只有T型福特车能够通行在俄克拉荷马州没有铺柏油的小径上。

过了好几个月之后，盖蒂还是一无所获。但是在那地方却连续地发现了大量的石油，而创造了欣欣向荣气氛。土地所有人所开出的石油和瓦斯开采权状的价格，疯狂上升着。

盖蒂经常处在准备放弃的边缘。他之所以没有放弃，极大部分原因是：因为像麦克费林等一些年长的、有经验的石油勘探者给他的热心鼓励和意见。

盖蒂对麦克费林真是太感激了！当时他已经是几百万美元的富翁，并且持有美国最成功的石油生产公司之一的麦克曼石油公司的部分所有权，而他

却俯身下交盖蒂这个朋友。他激发了盖蒂日益低落的士气，给盖蒂提供无价的意见；他把从长期经验中所获得的知识和教训传授给盖蒂。

在形成盖蒂的性格和商业哲学方面，麦克费林对于盖蒂的影响，可以说仅次于盖蒂的父亲。

一年都快过去了，盖蒂的努力却没有获得什么成绩。以后他获知，在穆斯科几郡的一块上石上的石油开采权将要公开拍卖。盖蒂去查看了那块名叫“南西泰勒份地”的土地，立刻感觉到那里似乎确实蕴藏着石油，但是不幸的是，还有好几个人也有同样的感觉，而且他们其中已有许多人很有成就了，他们有着充分的资金。和盖蒂一同搭伙的许多人，预测拍卖价格一定会超过一万五千美元。

盖蒂父亲为他订下了出价购买开采权的最高限额，那和一万五千美元相差很远。情形显示那似乎根本不能参加竞标，但是盖蒂想到了一个主意，如果能使其他参与竞标的人也像他一样有同样的感觉，对抗一个不可能胜过的对手，情形将会怎样？

这个办法值得赌一赌。盖蒂请他的一位朋友，当地一位显要的银行副总经理参加拍卖会，为他出价，但却不说明代表他。这个计谋很有效。看到这位银行家出现在拍卖会会场，其他的人自然就会联想：可能他是代表某一家主要石油公司，不管他们出任何价格，他都一定会出更高的价格。这样一来，他们根本就不想出价了！结果是“南西泰勒份地”的石油开采权，竟然以令人惊讶的五百美元的低价，变成盖蒂所有了。

他们很快地就组织了一个公司，来探测这块土地上的石油蕴藏分布情形。盖蒂开始了钻井作业。当钻井设备装好了，钻头开始向地下钻进之后，盖蒂的急躁、焦虑、疑惧、期待与日俱增。一个月过去了，直到一九一六年开头的几天才成功了，初期每天生产七百桶油。

这最后一句话应该用惊叹号来标示。但，就是惊叹号或千百万句话也不能够适当地形容出，当一个人打出他第一口生产石油的油井时，所感觉的得意和胜利感。纵然是钻出他第十口或一百一千口生产石油的井，他的这些感觉仍然不会减少。

所有老资格的“勘探石油者”（盖蒂也是其中之一），在那个原油价格低到只有两角五分（甚至于更低）一桶的时代，钻出的油每天假定为五百桶，每天可得一百二十五元的毛收入，很明显地只能支付每天一部分的作业支出，更不用谈到收回原来的投资了。然而，得意和胜利感总是在那儿继续着。这种得意和胜利感，源自于认识到自己已经捕捉到最捉摸不定的（常常也是危险和恶毒的）猎物——石油，已经打败了自然，而赢得了无法计算出来的大自然所隐藏的宝藏。

钻好了第一口生产石油的井，使盖蒂的运气由不好转变为良好，并且以惊人的速度走向更好的境界。他后来又迅速而且连续地买到了有利可赚的石油开采权，以及钻探出石油来。这一切都发生得太快了，在一九一六年，盖蒂探钻石油所获得的利润，已经累积到了一百万美元还要多一点点。

一百万美元这个数字以及“百万富翁”的称号，有着官们自己特有的神奇的含义。任何人（就是像盖蒂这样有着家族财富做后盾的人也一样）都很可能会把这个数字和这个称号，作为他们奋斗的最终目的。

以这样令人惊奇的速度，获得了这种神奇的数额，以及这种神奇的称号，盖蒂把它们视为是：“一切都该停止的休止符。”或许因为盖蒂当时只有二

十四岁，他视一百万元为满足（以够用而沾沾自喜），他停止了工作，完全停止了工作。

他退休了。

二、真正地投入到一个辉煌的领地

我不雇佣人，而宁愿自己做监督……我的高级职员有着极强的忠心和亲密的团队精神。

——保罗·盖蒂

在一九一六年夏天，第一次世界大战在欧洲已经打了两年了。很多美国人，对这场战争的态度是抱着“发生在那边”、“不是我们的事”的观念。

但盖蒂的看法却不一样。他在牛津以及在欧洲大陆旅行时，所认识的朋友们都已上了前线，很多人已经阵亡了。盖蒂认为美国参战只不过是时间问题，因此，盖蒂想聪明的办法是即刻开始为这件事情做准备。

几年以前，也就是盖蒂在洛杉矶还没有进入大学之前，他先进了哈佛军事学院。在那里所受的军事训练只不过是基本；最简单的。但是在同时，盖蒂也听到一些有想象力的后备军官、教官们预测，“飞机”将在未来战争中扮演着重要的角色。到了一九一六年，战况果然证明了他们的预言是完全正确的。

盖蒂已经以乘客的身份“到上面去过”，而且还极狂热于飞行。他既然退休了，没有职业，也没有责任，他就向当时的美国陆军小型“航空勤务部队”（美国空军前身），正式提出愿接受飞行员训练的请求。一封正式复信表示已经获悉他的申请，但是，却说没有足够的训练设施和飞机可以让他去受训，等到有足够的时候，就会征召所有申请飞行的人去受训。

美国在一九一七年四月六日参战，那时候渴望接受飞行员训练的盖蒂和美国陆军之间，开始建立起了一种笔友的联系。他的官方信件档案日益增加。信的要旨是：所有申请的人，必须等待着航空勤务部队征召他们去受训。在此期间，大家已经被指定要接受飞行训练，并且不得变更，这表示大家都不得加入其他兵种，甚至于也不得接受征兵的命令。

这种军队办事混乱的闹剧一直演到停战以后。在一九一九年年初，盖蒂接到美国作战部（现在叫国防部）用很漂亮的信纸信封写的一封信，上面有作战部部长复制的签名，赞美盖蒂在一九一六年申请接受飞行员训练，表现出“了不起的爱国精神”，接着又表示深深的遗憾，说是“由于军事急切的需要”，而没有能够征召盖蒂去服务。

盖蒂后来探知，这种信曾经发出有数千封之多，这表示盖蒂还不是军中官僚办事方式下的“唯一”受害者（或者很可能是幸运的受益者），他心中也就舒服得多。

有讽刺意味的是：盖蒂的表兄弟豪威尔席摩尔（他没有申请飞行员的训练）给征召到野战炮兵部队，随着美国最早的一批远征军给派到法国去。他在“西战线”操纵七五厘米野战炮有好几个月之久，却没有接到任何人的谢函。但是留在家里的盖蒂，却受到了贵为作战部部长无限的赞誉和感激！

“你应该把这封信装人镜框挂在墙上”。当盖蒂把这封信拿给他表兄看的时候，他以应该有的讽刺态度对盖蒂说：“我本来想说，我可以想出运用这封信的更好方式，但是我忍住了而没有说出来。”

在盖蒂的“退休”（以及等待征召的号角）期间，他一直留在南加州。这样无所事事已有两年多。在那段时间里，他什么事情也没有做，只是尽情地享受着好时光。等盖蒂再恢复工作之后，就再也没有这种无所牵挂的时间了。

在一九一六到一九一九年期间，南加州是追寻欢乐的理想地方。城市蔓延、高速公路、烟雾以及其他令人讨厌的灾难，还没有出现。那时候全年的气候没有其他地方比南加州更好的。宽阔而没有大多人的海滩，令人屏神静气的美丽奇景、森林湖泊密布的山地，广大的沙漠等等，都在汽车容易到达的距离。

盖蒂这时早已经把T型车换为漂亮的凯迪拉克车了。那时，那里已经有很好的饭店和夜间俱乐部了。社交气氛是随和、轻松、友善。那时候和后来的情形一样，南加州最好的是有着大多极为美丽年轻的女人，大部分人还没有结婚。

一个只有二十多岁，同时有着时间和金钱的男人，在南加州大可以乐而忘返。盖蒂当然完全沉溺于迫欢寻乐之中。但是，使盖蒂在一九一九年，从退休状态中决定跳了出来的原因，并不是因为盖蒂已经充份满足了这种生活，而是被猛烈喷出的石油所诱惑。

在那一年，美国探勘石油者的注意力都集中到南加州。大量生产石油的新地区，被人们一块块地发现并且发展开来；但是另一股新的石油狂热还在兴起之中。当盖蒂看到海滩地区、山地侧和田地之中新的铁井塔架，竖立起来像森林一般的时候，盖蒂对石油的狂热又暴发起来了。

盖蒂复出了。

盖蒂父亲什么也没有说，甚至没有说“我早就告诉过你了！”

像很多人一样，盖蒂有时会从这个极端转换到另一个极端。他先是极端的懒散，等他复出之后，却又同时担任了两项工作，一方面重拾起和明尼荷马石油公司的合作，而在另一方面，他也展开了独立的企业。这些独立企业完全是用他自己的资金来开办的。

盖蒂的第一项私人企业最后完全失败。他购得了靠近加州普恩特的“狄狄尔牧场”上的石油开采权，但是由于他穿梭于加州和俄克拉荷马之间，忙于他们父子间的合作计划，于是就找了一家承包公司在“狄狄尔牧场”钻一口探测井。

不幸的是。他没有仔细调查这家承包公司的信用。井开钻了七个月，发现他付给这家公司的支票总额已经接近十万美元，而井才钻了两千英尺深。他停止了钻井作业，放弃了那口井，并且把开采权证卖回给那块地的所有人。

盖蒂很高兴他说：“狄狄尔牧场”的失败，并没有成为他以后事情的恶兆。他在加州其他地方，以及在俄克拉荷马州和新墨西哥州所钻的井，都生产了石油，有的产量之大还真惊人。他在承包公司身上的过分花费，最后证明也很值得，因为他在这件事上得到了很大的教训。

在“狄狄尔牧场”事件之后，他不论是和父亲合作，或者是自己公司的钻井工作，他都是自任监督。他把大部分的时间用在油田上面，在钻井现场和工作人员并肩工作。连续工作二十四小时是常事。有一次，钻井作业的重要阶段中，他连续工作了七十四小时。

盖蒂不雇用人，而宁愿自己做监督，是有很多原因的。

这些原因都源于他本性的主要一面，不论这是天生的或后天培养的。所

有和他或为他工作的人，都非常了解这种情形，盖蒂家族里的人尤其了解。盖蒂的表妹琼·汉弥尔顿在一九三〇年后期和他的一次谈话，可以证明他家族里的人确实认识他这一面的本性。

琼是小罗斯福总统和其夫人的亲密朋友，也是白宫和在纽约海德公园的罗斯福家的常客。虽然盖蒂与小罗斯福总统见过几次面，但是只能说是认识而已。盖蒂对他极为崇拜，而且非常支持他，因此，盖蒂很想多知道他一些，而琼正能够从她的第一手观察和印象，来为盖蒂提供一些有关小罗斯福的正确资料。

“你认为小罗斯福这个人怎么样？”盖蒂问琼。“和他很容易相处吗？”

“他是世界上最容易相处的人——只要你完全照着他的意思去做！”她这样回答盖蒂，停了一下，再以冷眼看了盖蒂一眼，然后再说：“这正是你和他共有的特点之一。”

盖蒂赶忙改变话题。他和美国总统都共有着专制的倾向，盖蒂以这种想法来安慰他自己。

盖蒂之所以要自己做钻井的监督，目的就是他要工作人员，完全照着他的意思去做事。这样做他得到一种独立和自满的感觉。

如果有什么出错的地方，或者是判断错误，盖蒂不需要去责怪别人，只责怪自己就行了。

一个人如果是负责一家糖果店、一项钻井工作或一个国家的重责他就要承担直接的、最后的责任，他要先付出一切，然后才能接受奖赏、特权和荣誉。他不需要向谁感恩或亏欠谁。

盖蒂曾说：在这个世纪的头三十年，一位勘探石油者同时又是领头工作的人，必定享有特别的好处。油田工人，不论是粗工、铁塔架安装手或钻井手都是（现在仍然是）非常骄傲和有排他性的人。在那些日子，也就是在普遍缺乏人情味的大公司机构还没有充分扩张起来之前，油田工人把那些穿着条纹西装的总公司高级职员，看作是局外人，并且当作轻视的对象。他们认为这些家伙根本分辨不出好坏，只配去做香水推销员或桌布设计员。

如果“老板”懂得钻井装备（必要的时候参与工作，如磨尖钻井钻头），油田工人就会接纳他成为他们中的一员，不管他是不是百万富翁或亿万富翁，都与此无关，只要他是一名“真正的”石油钻探者，如果他还能遵守油田的公平、公正规范，那么他所领导的工作人员的士气和效率，就会极度的增高。

就是在几十年后，盖蒂仍然以华特·菲利浦、奥斯卡·普雄尔和麦克·茂社等人一块工作为荣。他们是美国石油界著名的最好钻井手中的三个，美国每一家石油公司都极力想争取他们，而他们却一直留在盖蒂公司里面，这尤其使盖蒂感到骄傲。

举出两个例子作证。恩尼斯·米勒于一九三四年开始，就从潮水石油公司（那时他已经持有潮水石油公司相当多的股权，稍后并且获得了全部的控制权）石油工人干起，他一直留在潮水公司以及他的其他许多公司于到一九七五年一月一日，经过了四十年的杰出服务，升任到盖蒂石油公司的董事、执行副总裁以及首席执行官之后才退休，而接替他这三项职务的哈罗德·贝格，也是一位了不起的高级职员和真正的石油钻探者，并且自一九三七年起就开始为潮水公司服务。

像恩尼斯·米勒、哈罗德·贝格，或华特·菲利浦，奥斯卡·普维尔以

及麦克茂杜等人的忠心，都是不能用红利、特别的福利或公司付费用前往迈阿密度假等方式所能够收买的。这必须要获得他们的心。

一分美国杂志在一九七四年刊登的一篇谈盖蒂各公司机构的文章中说：

“盖蒂的高级职员都是嘴巴很紧、长期在公司里工作的人，他们都是埋头苦干而不喜欢出名……他们有着极强的忠心和亲密的团队精神。

这段由的金融方面的作家和编辑写出这样的评语，连盖蒂也不得不承认这是一种赞美。

在一九二三年，盖蒂的财富净值已经增加到差不多有三百万美元，几乎全投资到石油生产企业，他父亲的财富有一千五百万美元上下，也都投资在勘探和生产石油方面（盖蒂父亲的私人银行存款不到一万美元；盖蒂的比数还远少于这个数目。但是他们却为他们的各公司保留有相当大的周转金，并且尽量少贷款）。

“闹烘烘的二十年代”是美国最繁荣的时期，但是却建筑在不稳固的基础上。能体会到这种情形的不只是盖蒂父子两人，在一九二六年，和盖蒂私下感情也很好的伯纳德·包乐之（想不到十三年之后，他的甥女之一却做了盖蒂的第五任妻子！）写信给马克：“现在我要向你提出一项预测，商业发展已经到达了最高峰……”

几个月之后，包乐之写信给温斯顿·邱吉尔：“美国的商业景况，并不像报纸上所说的那么好。”

在“闹烘烘的二十年代”，盖蒂的“评估财富”增加了三倍，但是在一九二九年十月，股票市场崩溃使得美国人的财务报表根本就毫无意义。股票价格垂直下落，使得所有市场价值完全粉碎。就是市场价值保持在保守的水准，任何财产的评估价值都必须大量往下改估，即使这样所得到的数字，大部分也只是理论性的。任何人想出售财产，不论什么价格都很少能找到买主。

尽管经济情况不好，而且迅速变得更坏，盖蒂家族和所属各企业，都非常安全稳固。盖蒂和他父亲都不需要涉及到股票价格猛跌所造成的疯狂状态，华尔街金融崩溃，并没有对他们造成直接的私人损失。他们的各公司都有大量的周转金，而且可以说完全没有负债。

盖蒂父亲在一九二三年发过一次心脏病，但是很快就复原了。一九三〇年四月，他差不多快七十岁了，他的心脏病又发作了一次。他虽然仍在各方面奋斗所显示出的勇气和决心，来跟病魔对抗，但是在五个星期之后，他在—场抗争中失败了。

盖蒂和他父亲以及母亲之间的关系，还有他的私人生活和感情，留在本书的后面来谈。不过，在此必须说出盖蒂当时，对他父亲的敬爱和钦佩是无限的。他的逝世对盖蒂是一大打击，后来的一段岁月他简直是在麻木中过去的。他去世不久，盖蒂写了下面这一段心里话：

他的慈爱和伟大，再加上迷人的简朴态度，使得乔治·盖蒂成为所有认识他的人的偶像。他的智慧非常高。他的儿子和继承人，只有尽力而为，来继续承接这位有能力的人的一生工作。这些话不是虚假的颂词，而是客观的事实。

很久以前，盖蒂父亲告诉盖蒂，他希望盖蒂所建立的事业，将成为家族企业；并且提醒盖蒂是他唯一的孩子。他去世时盖蒂是三十七岁，盖蒂在事业上已经不能有其他选择。

三、盖蒂石油王国的建立

我在世界很多地方探勘和生产石油，还伸展到很多其他地方，包括石油化学尿素、农业以及其他等。

我们家族的财富，都用于投资上，将其作为工具，以充分发挥生产的功效。

——保罗·盖蒂

盖蒂母亲是盖蒂父亲遗嘱中的主要受益人，因此她就掌握了他在各公司所控制的股份。

由于华尔街金融的崩溃，官方评估乔治·盖蒂的财产只值一千五百五十万美元，大约和一九二三年他的财产净值相同。

父亲知道盖蒂自己已经有了财富，因此只留给他五十万美元，以及明尼荷马石油瓦斯公司和乔治·盖蒂机构的总裁职位，但是盖蒂发现他受到了相当的限制。

盖蒂母亲以及盖蒂父亲的遗嘱执行人都非常关心经济的情况，他们建议大量地减少支出。而盖蒂自己的看法正好和他们相反。

盖蒂深信经济最后一定会复苏的，同时也深信“价格低的时候就买进”的原则，他提出了扩展的计划。有着巨大资产（尽管一时间估价很低）的公司股票，正以低价出售，这真是太便宜了，有些出售价格只有其真正净值的二十分之一。买这些股票的人，每出一块钱就等于买进来二十块钱。

盖蒂父亲和盖蒂自己的各个公司以前主要是做石油勘探和生产的业务，所生产的石油必须要卖给炼油厂或输油公司。

现在股票价格这么低，盖蒂想这是获得控制一个具有炼油设施又兼具市场管道的公司（或数个公司）的理想时机。换句话说，经济情况创造出这一个独特的机会，使他们能够在他们的能力范围内，获得一个既可钻油井又可将生产出产品，供给消费者使用的综合石油公司。

“盖蒂各公司有的是现金和货款，我们要好好运用一下。”盖蒂说。

盖蒂母亲以及盖蒂父亲的遗嘱执行人仍然犹豫不决，因此，盖蒂决定用他自己的资本先做。他看中潮水联合石油公司，并且在一九三二年三月采取了第一步骤，结果演变成历时二十年的战斗，最后才得到对这家公司的完全控制权。

盖蒂以每股两块五毛钱的价格买了这家公司的一千二百股。在尔后六个星期之内，他又买了三万九千股。在一年多一点的时间里，他掌握到七十二万四千股，但是距离掌握这家公司的控制权，还差得很远。

在一九七二年，盖蒂为做股票经纪生意的胡顿公司在电视做广告，新闻界和大众批评盖蒂为什么替这家公司卖相，提出很多说法（其中不乏极为荒谬之处）。其实道理很简单：盖蒂只是偿还他对这家公司一部分感激的人情债而已。

几乎在盖蒂一踏进商界，胡顿公司就成为他的经纪公司。几十年以来，盖蒂和这家公司主要的交往经纪人是戈顿·克瑞利（以前在哈佛军事学院的同班同学）和鲁乐夫·柯顿。在为潮水公司奋战的时候，盖蒂常常需要他的经纪人支持他。

如果盖蒂能够提出新泽西州标准石油公司或通用汽车公司的股票作担保，任何经纪公司都会支持他。但是胡顿公司深信潮水公司股票的实质价值和前途，而且他们也知道如果他们遭到损失，盖蒂会变卖其他财产来保护他

们。

在争夺潮水公司控制权最紧要的时候，胡顿公司支持盖蒂的数目多达好几千万美元。盖蒂成为这家公司的顾客之一已超过半个世纪，而事实一再证明它是一家好的股票经纪公司，因此盖蒂在电视上为这家公司做广告，只是稍微表示一下他对这家公司的谢意而已。

盖蒂确实需要一切的帮助。潮水公司的总裁和董事长威廉·韩福瑞和高级人员都决心要阻止盖蒂。韩福瑞是一位足智多谋而心肠很硬的对手。但是尽管他们两个人斗来斗去，盖蒂还是非常喜欢和尊敬他。

在争夺过程中，盖蒂突然获悉，潮水公司的控制权。实际上是属于新泽西州标准石油公司，而标准石油公司则为洛克菲勒机构所控制。

如果盖蒂早知道这种情形，就不会着手买潮水公司的股票，他这个小小的独立石油勘探者，是不可能对抗这家全世界最大的石油主要公司之一的公司。但是等到盖蒂发现这种情形的时候，他已经深陷下去而不能自拔了。

就是由于这种暗淡的背景，盖蒂母亲才在一九三二年把她在乔治·盖蒂机构的控制股售给盖蒂，她收到了一些东西以及公司的三百万美元的期票。在一九三四年下半年，她把大部分的期票，投入他们所创立的信托基金之中，并且提名盖蒂为信托人。

对于他们母子之间股票的转移，有些人曾提出很多奇怪的解释，其实他们没有考虑到她的动机，盖蒂母亲虽然年近八十，但是脑筋仍然非常清楚，而且眼光远大。由于她的强烈母性，她一定要确走，不论金融和经济状况将来会有什么样的变化、都要使得盖蒂、盖蒂的子女，以及子女的子子，都能够生活无虑。由于她这个主意，就形成了母亲和他所设立的巨额的信托基金。这件事办好了之后，她就心满意足了。

很明显的，从那以后，盖蒂就完全控制了乔治·盖蒂机构，可以按他的意志来指导公司的业务和运用公司的资金。原先，他要赢得潮水公司这场战斗的胜利，可以说近乎一片黑暗。不过，由于完全没有预料到的发展，不久却又变得一片光明。为了把其中经过的情形说得清楚一点，我们得先打个岔。

在新年元旦，一名工作人员来告诉盖蒂说：有纽约打来的长途电话，是杰伊·郝京士打来的（郝京士后来创立了通用动力公司）。

“很高兴终于找到了你，新年快乐！”郝京士说。他接下去告诉盖蒂：标准公司已经把潮水公司的股票，转移给内华达州一家名叫“任务公司”的控资公司，并且打算把任务公司的股票，按比例分配给它的股票持有人。

这个办法是要把标准石油公司的潮水公司股票广为分散。使盖蒂永远没有办法达到控制这家公司的目的。

盖蒂的心一下子就沉了下去，不过一会儿又升高了起来。

郝京士告诉盖蒂，很明显地，并不知道为什么要把股票分散开的理由，他愿意把任务公司的股票，以每股十块一毛二分五的价格卖出。他持有标准公司的普通股的百分之十六。能买到他按比例分得的任务公司的股权，就等于是获得了潮水公司的股票的又一大部分。这对盖蒂来说是向前跃进了一大步。

“我要买下他的股权。”盖蒂强调着说，然后又担心起来。“杰伊，如果标准公司的上层人员知道洛克菲勒有意出售股票，他们会劝止他的。”

“根本没有机会，”郝京士说。“他已经搭上了前往阿利桑那州的火车，

他们找不到他了，而我却获得了他出售股权的授意权。”

这笔交易接近一百八十万美元，就在当时当地的电话上讲定了。

几年以后，郝京士主持通用动力公司，他告诉了盖蒂这个故事有趣的结尾。大意是，洛克菲勒从阿利桑那州回到纽约后，就和标准公司的董事长和总裁法瑞士和第格尔相会。他们两个人告诉洛克菲勒，他们正在为保护潮水公司的控制权而战，请求他不论在什么状况之下，都不要出售任务公司的股权。

“但是我已经把股权卖掉了。”洛克菲勒说。

“卖掉了？卖给谁了？”

“卖给加州的一个人，我听说他是一位不错的青年。”

“他——他的名字不可能是盖蒂吧？”

“不错，我相信就是这个名字。”

当时他们两个人的反应就请读者去想象好了。

有了洛克菲勒的股权之后，盖蒂就找标准公司其他的股票持有人。他们之中很多人认为：既然洛克菲勒在股权分配之前，从那么远的地方就把他的任务公司的股权卖掉了，他们最好也跟着做。只要他们愿意卖，盖蒂就全部买进，如此就大为增加了盖蒂对潮水公司的控制股：

盖蒂的股票对任务公司的控制权就获得了肯定，因此也就获得了对潮水公司经营方面强而有力的发言权，以及一些极有价值而意想不到的好处，这留在后面再谈。

不过到这个时候，盖蒂还没有赢得潮水公司之战的完全胜利，一直等到一九五二年，他才获得了对潮水公司的控制权。

日本人在一九四一年十二月七日攻击珍珠港之后，盖蒂发出了一封电报，给当时任海军部助理部长的朋友詹姆斯·法瑞士塔，表示自愿投效海军服务。他当时没有办法自己去华盛顿，因为他母亲正病重。医生认为不能移送她到医院去，但是要他留在她身旁。十二月二十五日，母亲病况突然恶化。盖蒂在日记中写着：“这个圣诞节因为母亲的病而没有欢乐。她的病很重，我不得不说她康复的机会很小了。我本来抱着母亲一定有康复希望的，但是到了今天下午，我不得不提高警觉了。妈妈喝了三杯水。她亲了亲我。我走出房间哭了。”

盖蒂的母亲莎娜·盖蒂在这年十二月二十六日去世，她那时差不多八十九岁了。两天之后盖蒂在日记上写得很简单：“我多么想念她！没有人比我有更好的母亲了。”就是在几十年后，盖蒂看了这段日记，他的悲哀和痛心仍然非常强烈，就好像这段日记是昨天才写的一样。

一九四二年一月六日，盖蒂通过了海军的体格检查，前往华盛顿。他首先到法瑞士塔的办公室，他提醒他自己是一名很有经验的游艇驾驶以及合格的领航员。法瑞士塔却说盖蒂已经四十九岁了。

“我们可以给你在陆地上找一个行政工作做，”他说，“如果要到海上去，谈都不要谈。”

法瑞士塔碰巧知道，盖蒂已获得任务公司的控制权，同时也获得了意想不到的好处。标准石油公司的高级人员的眼睛只看到潮水公司，不晓得为什么却忽略了任务公司也掌握了斯凯利石油公司的百分之五十七的股权。

斯凯利公司是美国中部一家很大的大陆石油公司，总部设在俄克拉荷马州东北部的土耳其萨沙市。如此一来，盖蒂控制了任务公司，也就控制了斯凯

利公司，斯凯利公司所属之下，还包括斯巴达飞机公司。

斯巴达下属可分两部分。一部分是一所飞行学校，在合约之下为美国三军、英国皇家空军和加拿大皇家空军训练好几千名年轻飞行学生，极为成功。另一部分是生产部门，生产飞机零件和生产组件，法瑞士塔告诉盖蒂这一部分的工作极为差劲。

盖蒂也认识海军部部长法兰克·诺克斯，他证实了法瑞士塔所说的。他建议盖蒂不要想穿上海军制服，而应该亲自去负责斯巴达公司的生产部门。盖蒂说他要考虑一下。同一天晚，完全在巧合之下，盖蒂在五月花旅馆遇到了格鲁曼飞机公司的负责人杰克·史维伯。在盖蒂提到斯巴达公司的时候，杰克就气得脸色发青。

“那真是臭名远扬。”他回答说。“我们几乎要根据合约，把他们所生产的每一样东西都退回去了。”

第二天早晨盖蒂告诉诺克斯和法瑞士塔，他将照着他们的意思去做。

盖蒂石油公司的经理以及各级人员，都是能够独当一面的，因此盖蒂马上就到上尔萨去了，自任斯巴达公司总裁，直接负责起来。第一步就是清除无能的人，以合格的人取而代之，一面加强工作的推展，一面扩充。

不久之后，他们就生产出完全合乎规格的，而且是极为需要的零件和组件，源源不断地供给格鲁曼、道格拉斯、波音、洛克希德以及其他按照政府台约生产飞机的主要公司。厂房增加了七倍，原来只有几千人的雇佣人员，后来增加到超过五万五千人。

战争期间盖蒂都留在斯巴达公司，他深深感激公司里面的人员，他们为公司赢得了很多政府和主要公司所颁发的奖状。日本投降之后，他继续留在斯巴达公司，开始转产房屋拖车和活动房屋。等到这些产品从生产线生产出来之后，盖蒂才又把他的注意力转回到石油上面。

在一九四八到一九四九年，盖蒂机构获得了沙特阿拉伯和科威特之间‘中立地带’的开采石油特许权。经过了四年，并且花了好几千万美元之后才开采出石油。但是在一九五四年，情形已经很明显地表示出中立地带有极丰富的石油蕴藏量。

四、进军藏油丰富的中东

我认为我的公司，必须要在藏油丰富的中东获得一个立足点。

——保罗·盖蒂

在盖蒂一生事业当中，犯了不少的错误，有一些还是大错误，其中之一是他在一九三二年让一个机会溜走了。当时他派了一些代表，在巴格达商谈伊拉克的石油开采权问题。已经快达成协议了，而成功之后，他的公司就有权在一片广大地区探勘和开采石油。初期的花费很少，只需要几万或十几万美元就好了。

但是在美国原油价格却突然惨跌，德克萨斯州东部大油田已经开出来。原油价格只卖到一角钱一桶，有的还低于这个价格。因而美国石油生产工业部大为惊慌，而他也受到了传染。在这种情况下，他当然不愿意再向中东扩展，于是就命令他的代表中断石油开采权的谈判。由于他这项毛躁的决定，使得盖蒂机构的收入，遭受到无法估计的损失。

等到第二次世界大战结束的时候，盖蒂认识到，他的公司必须要在藏油

丰富的中东获得了个立足点。他知道这个工作并不容易。所有国家的各石油公司，都想尽一切办法要获得中东的石油开采权，而这些石油开采权，大部分都是由巨大的公司机构获得，它们的财源都比盖蒂机构大许多倍。到一九四八年，石油开采权之争已经尘埃落定，谁也弄不清楚是什么原因，当时竟然有一块广大地区，没有受到石油业巨子们的注意。

这个地区就是中立地区，位于沙特阿拉伯王国和科威特之间，是一片一共有两千四百平方公里的荒地，而且根据条约，由两国共有这一片地区的开采权。科威特已经把它在中立地区，利益不分割的邓一半的石油和瓦斯开采权，交给了美国独立石油公司，这是一个由十家美国石油公司组成的财团，剩下的沙特阿拉伯那一半的开采权，仍然还没有人争取。

盖蒂觉得，这是补偿一九三二年他所犯错误的唯一机会，于是，立刻派保罗·华顿博士去中立地区探察一下。华顿博士是他所知道的最好的地质学家之一，他从空中查看了中立地区后，发了一封简短的电报给盖蒂：

“结构显示有石油。”

华顿博士的判断很少是有错误的。他的看法，就足够使盖蒂着手和沙特阿拉伯政府展开谈判了。谈判进展得很迅速，但是便宜价格的开采权时代早已经过去了。

一九四九年二月二十日，代表盖蒂机构的一家法律事务所的资深律师巴纳巴斯·赫德费律师，在利雅德签了一份又长又复杂的协议：太平洋西方公司（后来为盖蒂石油公司）得到沙特阿拉伯在中立地区利益不分割的石油和瓦斯开采权，但是太平洋西方石油公司要立刻付给沙特阿拉伯政府一千零五十万美元现金作为报酬，另外还规定太平洋西方公司，还要做到：

……每年先付一百万美元权利金，所有生产出来的石油，每桶的权利金是五毛五分美金。

……付百分之二十五净利给沙特阿拉伯政府。

……在沙特阿拉伯，建造一座一天可以炼一万二千桶石油的炼油厂，以及可以储存十五万桶的石油产品的储存设施。

……每年给沙特阿拉伯政府十万加仑汽油和五万桶煤油。

……跟石油公司事务有关的沙特阿拉伯政府的检查人员和其他人员（诸如警察，海关和检投人员）应支付薪水。

……为公司里的沙特阿拉伯籍员工提供养老金、退休金、保险和其他福利（还享受免费的医疗照顾和医院设施）。

……为沙特阿拉伯籍员工的子女提供教育、职业训练和其他设施。

……建造宿舍和办公室、还有电话和电报设施、以及一座清真教寺、道路、邮局和够用的给水系统。

另外还有其他的报偿。

以在中东拓展业务的一些石油公司的标准来说，这些条件被认为是太大方了，甚至于是“有害的”。有些人预测“保罗·盖蒂这样做超过他自己的能力了，他将在中东丢盔弃甲。”

盖蒂根本不理睬这些预言，并且认为这项协议是公正而平等的。盖蒂机构所付出的，并没有超过沙特阿拉伯所应得的，因为沙特阿拉伯已经把它主要的国家资源宝藏之一石油和瓦斯开采权让了出来。

协议签字以后，本来就可以立刻展开勘探和钻井的工作。然而，美国独立石油公司却认为他们首先从科威特得到了中立地区的石油瓦斯开采权，自

认为是资深公司。他们，认为如果他们的公司和太平洋西方公司分别各自勘探和钻井，那就是太愚蠢了；因为这样做全是工作的重复，结果必然是大大增加两家公司的支出。

不幸的是，盖蒂真的听了他们的话，没有让西方公司展开独立的勘探和钻井工作，只派了一小组人员会中东，而一切勘探和钻井的工作都由独立公司去做（西方公司承担了一半的支出费用）。

在一九四九年没有找到石油。一九五〇、一九五一、一九五二连着三年也没有，直到一九五三年才第一次找到。这口油井深到三千五百米。这次找到石油虽然使他们很高兴，但是盖蒂公司的高级人员、地质学家，以及他都深信真正可以大量生产石油的地区是在中立地区的其他部分，而且在另外一层的深度。

盖蒂的长子乔治·盖蒂二世，早在一九四九年就去了中立地区。他是极力主张改变政策者之一。他认为更重要的是，要完全改变勘探和钻井的程序。某些遗传基因必定是从他的祖父，即盖蒂的父亲传给了他，使他也有着了不起的直觉，能够感觉到应该钻井的确实地点。

“这一块地实际上等于是浮在石油上面。”乔治坚走的说：“但是负责的人却在远离这块地方的地点钻井。我争辩得已经是舌干唇焦了，但是毫无用处。”

有一次乔治拿一张中立地区地图给盖蒂看。钻出来的干井用红色圈子标出来。在那些干井以西大约一公里的地方，乔治用蓝色“X”打了一个记号。

“这里有油，我敢打赌，”他宣称。

后来在盖蒂机构展开独立勘探和钻井工作之后，他们就在乔治所标出来的那一点钻了一口井。这口井的产量打破了纪录。但是在这种情形发生之前，盖蒂决定亲自去中立地区看看独立公司，究竟在那里搞些什么。

盖蒂为他中东之行做了一项特别的准备。由于过去他在许多国家旅行和居留，使得他能够说法语、德语、西班牙语、俄语和马马虎虎的意大利语。他把他自己锁在旅馆套房里猛学阿拉伯语。这虽然不足以使他成为一名阿拉伯人，但却足以应付最普通的会话。

一九五四年二月十八日，盖蒂从威尼斯乘东方特别快车到伊斯但丁堡。其余的路程却极为轻松。他利用这个机会，看了历史古迹和观览乡野风光。他直到三月二日才到科威特。盖蒂迅速地观看了中立地区之后，就到了沙特阿拉伯的首都利雅德。

盖蒂应邀晋见王储费塞。他是绍德国王的异母兄弟（后来他自己也做了沙特阿拉伯的国王）。王储隆重地接见盖蒂，超出盖蒂的预料之外。一支仪仗队护送他到王官的大广场。

三十名侍从排在那里，每个人手臂上站着一只老鹰，以表示隆重。王子费塞尔的欢迎也很热情。很明显，他是具有着敏锐的头脑和睿智，这些气质使他后来成为他的人民最敬重的一位杰出统治者。

和绍德国王共进晚餐，也是盖蒂另一次难于忘怀的事情。盖蒂在日记中记下了这一段：

“三月六日，国王陛下是一位高大、庄严而亲切、令人愉悦的人。我们短暂地谈了一会儿就开始吃晚餐。餐厅极为宏大。同桌吃饭的大约有六十人。我坐在国王右侧第二个位置，中间是土耳其大使。晚餐是欧洲式，用叉子、汤匙和刀子。侍者都戴上白手套。国王是一位能够使客人尽欢的主人。吃了

八道菜之后，我们到一同大的沙龙里去喝咖啡。”

盖蒂以阿拉伯话和国王交谈，使国王很高兴。他有很好的幽默感。他以说得很好英语表示他要测盖蒂的阿拉伯语。

“韦音塞特，韦音佛浴斯？”（“石油在哪里，钞票在哪里？”）他问盖蒂。

盖蒂答复说他决心要很快地找到石油，并且大量生产，然后收入会大量地涌进沙特阿拉伯。

国王笑了起来。

“你真应该受到赞扬！”他说：“你的阿拉伯商业用语也学得很好！”他友善地看了盖蒂一会儿。“你当然知道罗斯福总统对我父亲说的话吧？”

盖蒂点点头，并且复述罗斯福总统的话。他告诉老国王依班绍德“我基本上是一名商人，既然如此，我对沙特阿拉伯就有着很大的兴趣。”

“你也是一位商人，”绍德国王说。他们的态度，明白地显示出他是在大为赞扬盖蒂。

他问盖蒂对中立地区未来发展的看法，盖蒂说发展很大，并且说明其中的道理。

“你这样着重中立地区，我觉得我自己也应该去看一看！”他慎重表示，他又说他尽量不走动，因为每当他到那里去，大家就会“小题大做”乱说一通。

他说的话真正使盖蒂印象深刻。虽然习惯和礼仪使他必须过着皇家的生活，但是他的心里却充满了人情味。

他们在一九五六年又相见了。那一年盖蒂再到中立地区去，并且停留了四个月。到那时候，盖蒂机构已经掌握了自己在中立地区的命运，并且根据自己的勘探和钻井计划而找到了石油。到那时候也已经不再有“石油在哪里，钞票在哪里？”的问题了。

盖蒂为绍德国王和科威特酋长举行了一个“阿拉伯之夜”晚会。那是在绍德国王的游艇上举行的。盖蒂和助手带着中立地区的地图。地图摊开在极为珍贵的东方地毯上。盖蒂说明他们公司在中立地区的进展，以及解释这个地区的地质。“你看！”绍德国王对科威特酋长说：“他能够用阿拉伯语告诉我们石油在什么地方”。

盖蒂石油公司在中立地区的作业是一次成功。到一九七四年，在中立地区生产的石油达到一天八万两千桶左右。这项成功的重要因素之一，是盖蒂石油公司一切做法都表现得公正而友善。公司、高级人员和美国人员，都极为尊重沙特阿拉伯和科威特的人民，而且尽量地要使得盖蒂石油公司成为一个受欢迎的客人。

五、苏顿庄园：盖蒂的商务首都

苏顿庄园是买来作为在欧洲的联络中心，以供我的企业主管人员和其他商界人士使用。

——保罗·盖蒂

盖蒂于一九五四年到中东去，使他又不得不延缓回美国的计划。中立地区潜力很大，发展这里的计划，必须要他留在欧洲。

他回到巴黎，仍然住在他常住的乔治五世的旅馆中的套房，并且完全投

入到工作之中。他在一九五四年七月一日的日记中，相当明白地显示出他的生活情形，对他来说，他在欧洲要比在任何其他地方更为有利。

“和欧纳西斯商谈安排油轮的事。和查尔斯、瑞兹顿以及和大通银行总裁裴西·艾博特共进午餐。”

在那时候，希腊船王欧纳西斯已经垄断了用油轮把沙特阿拉伯生产的石油（包括由中立地区沙特阿拉伯开采权所生产的石油）运出来的生意。当然，石油公司也开始对抗，因为他们也有自己的油轮船队，或包租的油轮。

由于预料中立地区将会生产大量的石油，盖蒂机构当时也正处于大批建造油轮的行动之中。欧纳西斯想独占运油生意，就会破坏建造油轮的目的，也破坏了盖蒂公司的其他许多计划。但欧纳西斯和盖蒂是朋友，他们相互信任。像过去一样，只要他们两个人坐下来商谈，问题很快地就会解决的。他们的谈话结果很成功，两个人紧紧握手。而握手对欧纳西斯来说，就是一项不可破坏的协议。

正如前面所说的，盖蒂第二次到中东和中立地区是在一九五六年，在那里停留了四个月。在那以后，盖蒂开始认真地考虑，要在欧洲大陆建立一个永久的联络中心，以供盖蒂各公司使用。

但是盖蒂并不是要建立一般观念下的总部。他想的是一处舒服的住家类型的房子，要避免完全是办事型的环境。这个联络中心将提供轻松的气氛和悦人的景致，盖蒂机构在世界各个地方的高级人员和商界人士，可以到这里相聚，交换意见、观念和办法，但是不办理正式的业务。

在这种聚会之中，计划当然会发展出来。不过，计划的真正拟订、协议的草拟以及合约的签订，则待稍后在相关公司办理。他认为在欧洲某一个国家首都附近有一幢大房子，附带有大片空地将是理想的地方。

盖蒂的注意最后落在英国。这个国家很稳定，它的政治制度运作，很少像大多数欧洲大陆国家那样大起大落。而那时候伦敦仍然是东半球的金融、商务、保险和船运的主要中心。盖蒂对英国和英国人也有很深的认识可以远溯自一九一二年。

奇特的事是早在一九五一年六月盖蒂到英国，并且在六月二十六日记下这一段日记：

“独自开车到苏顿庄园，一幢很壮丽的房子，其中有几间房间超过一百尺长……客厅中有一幅很好的德国画家霍尔班的画。”

大约在四年以后，盖蒂又有一次机会去拜访苏顿庄园。这一次是和密契尔、山姆尔一同去的。他们是应苏特兰公爵夫妇之过去吃午饭。在那以后，他再也没有想到苏顿庄园，直到一九五九年。在那一年盖蒂离开罗马圆到伦敦，住在丽池旅馆一间套房里。保罗·魏勒也因为商务关系在六月到了伦敦。有一天他到丽池旅馆来看盖蒂。

“苏特兰公爵夫妇邀请我们明天晚上去吃晚饭。”魏勒告诉盖蒂：“我会来接你。”

下面是一九五九年六月二十七日盖蒂的日记。

“早上到为我做鞋子的店铺，然后再到为我做衣服的店铺。晚上和保罗·魏勒坐他的劳斯莱斯车去苏顿庄园，赴苏特兰公爵的晚宴。晚宴共有十八个人。公爵告诉我他在一九一七年以十二万英镑买下苏顿庄园，并且宣称他现在要出售这座庄园。饭后我们在公爵的电影室里看了一场很好的战争影片。然后魏勒和我开车回伦敦。”

几天以后，盖蒂突然感到了盖蒂机构已经找到他们所需要的地方了。

他们又作了进一步的查询，苏特兰公爵确实准备出售这幢壮丽的、公认为都德王朝时代建筑最好的范例、有七十二个房间的大宅邸。而其价格根据盖蒂保守的估计，只要应有价值的十二分之一。这件买卖还包括七百五十亩土地（后来又买了些地而增为一千一百亩）。

苏顿庄园离伦敦三十里，地处萨里绿色地带，不只是价格便宜，而且不论从那一方而来讲，都是一个很好的联络中心，而且也是一项很好的投资。

这桩买卖以破纪录的最短时间就完成了。到一九五九年底，盖蒂机构已经拥有了他们东半球的连络中心，高级职员此后就可以在这座宁静、舒适、而且豪华的环境中相聚，交换意见，讨论经济问题以及很多很多其他的事情。

没有人在当时会想到以后的发展，迫使盖蒂把后来十六年大部分的时间，都在苏顿庄园中度过。

当地报纸和杂志报导有关的事情，大家对于苏顿庄园的所属，以及盖蒂在其中处的是什么样的地位，大都有着不正确的看法。

苏顿庄园不是盖蒂私人的。它是买来作为联络中心，以供盖蒂机构高级人员和其他的商界人士使用的。这个产业为盖蒂石油公司的一个附属单位所有。盖蒂按比例而且是大比例支付有关房子和空地的使用修护和保养等等的费用。他只是一个付租金的房客而已。

其实，盖蒂是一名多付两倍或三倍租金的房客，他除了按比例支付基本租金和费用之外，对于房屋的修改和布置方面，他私人也付出了不少钱。

盖蒂石油公司对苏顿庄园的投资是极为有利的。自从买下到现在这许多年来，这部分产业的价值已大增，公司可以完全获得增值的利益，公司股票持有人当然也因此跟着获利。

盖蒂石油公司拥有苏顿庄园，还有很多附带的好处。在主房屋附近，又盖了一幢两层楼的办公大楼，作为赖比里亚业务有限公司（英国）的总部。赖比里亚公司是盖蒂石油公司的另一个附属公司，负责安排油轮航期，为六十名男性和女性英国人，提供了工作机会。

盖蒂认为盖蒂石油公司拥有苏顿庄园所得到的最大、最有意义的好处，不是金钱所能够计算出来的。那就是有助于维持美国和英国之间的良好关系。英国伟大的、具有历史性的壮丽房子之一，完全由一家私人公司来把它修复起来，保养得很好，而没有花这两个国家纳税人的一分钱。还有，苏顿庄园还提供给很多机构来使用，以募集慈善基金或做其他有意义的事。

另外还有很多慈善活动。盖蒂自己最喜欢的是每年在圣诞节前后，为附近的伍京孤儿院举办的晚会。只有在这些活动之中，他才高兴地完全摆脱沉着、稳健、严肃的商人样子，戴上“披头”的假发或滑稽的帽子。孩子们和他都享受到一次极为愉快的时光。他所得到的较高赞誉之一，是他的朋友乌苏拉·达波夫人给的。有一次她看到盖蒂在这种晚会里喧闹嬉戏，她不禁大笑着对盖蒂说：

“我真不相信，你的样子看起来，好像是这些孩子为你举行一次晚会一样。”

盖蒂认为从某些方面来说，确实是他们为自己举行了一次晚会。

尽管盖蒂住在舒适的苏顿庄园里面，但是工作并没有轻松下来。典型的一段日记是这样的：

“纽约打来的电话。盖蒂石油公司某些高级人员，建议向银行申请一笔

巨额贷款，好为公司买下一批重要的股票。我不喜欢而且害怕贷款。”

正如好几家金融杂志所引述盖蒂的话：我喜欢把一大笔资金保留在我的腰带里面。世界上没有任何东西可以替代现金。绝大部分的经营上的许多失败都是因为商人扩张得超过了他们自己的能力。商业活动固然应该运用贷款，但我总是相信运用贷款越少的人，他的成功机会就越大。

“一月二十二日星期天：和克劳斯·布罗以及文维瑞特·史卡达研究和处理有关‘中立地区’的事直到凌晨两点。尽管他们两个人都只有我一半的年龄，但是他们支持不下去了。我单独一个人继续工作到凌晨三点。”

做老板的人，没有固定的上下班时间。只要有重要的事情需要研究和衡量，他就必须投入这件事情里面去，直到达到必要的决心或结论才能停止，否则的话他就不配自称为老板。

“五月二十九日：研究‘中立地区’的事情直到凌晨四点半钟。”

尽管盖蒂已经很富有了，而且到年逾八十三岁时，仍然工作到手上问题解决了之后，或至少是知道他已经做了他应该做的工作之后才停止。如此一来盖蒂常常会连续工作二十四小时。并不止是盖蒂一个人这样，像欧纳西斯、大卫·洛克菲勒等等很多的企业家，都不给他们自己规定上下班的时间。他们一直要等到手上的工作或问题，已经解决了，或决定了之后，才停止工作。

盖蒂所属各公司，已经做了相当多的国际生意，但是一直到在“中立地带”发现和生产石油之后，盖蒂机构才真正成为世界级的企业。要使得这个新的商业王国茁壮成长，他们投注了许多的入力、资金以及实行全面改组。油轮、超级油轮、输油管、储油设施、炼油厂都需要建造起来。待做的事件真是太多了，但是他们都做了。这个帝国欣欣向荣。并且日益扩展着。

今天盖蒂各公司，包括独资或合股的，在世界很多地方的陆地和海上，探勘和生产石油。

这些地方包括美国好几个州、北海的英国部分、秘鲁、西班牙海岸外水域、印尼爪哇、南中国海以及其他地区。

在日本的第四大石油公司的三菱公司里，盖蒂石油公司也持有仅仅只少于一半的股权。

斯凯利石油公司，在沙特和伊朗之间的波斯湾水域探勘和开采石油。这盖蒂机构还伸展到很多其他的方面，其中包括石油化学、尿素、油页岩石油开采、农业以及其他等等。

简而言之，盖蒂家族的财富都用于投资上，将其作为工具，以充分发挥生产的功效。

一家美国的金融杂志评论说：盖蒂在商界中活跃了已经六十多年之久，并且说：“保罗盖蒂仍然专注于他的企业……他的手永远不会远离操纵杆。”

这种比喻是很适当的，“他仍然在继续发展着事业”这句话，是可以作为一句很好的结尾语。

在谈完了他事业方面的事情之后，我们就可以继续谈到他的更广泛的情况，他自己、他的私人生活、他身边其他的人，以及他对这个不断改变的世界的看法。

第三章 盖蒂的个人生活

一、盖蒂身边的漂亮女郎们

我是单身汉，我对很多女人很友善。而当时她们也都想结婚。

——保罗·盖蒂

尽管盖蒂有许多缺点，但是他从来没有羡慕过别人，只是羡慕那些有能力使婚姻成功，也能够快乐地承受婚姻挫折的人。但他从来没有能够精于这种艺术。

他的纪录是五次结婚，五次离婚。简而言之，是五次失败。

他的性格一直是痛恨失败，他认为这是他生活中深厚的推动力量。这并不是因为他喜爱成功。不过，一旦他投入一项工作，内心就产生一种强大的驱策力量，他就一定要看到这项工作获得满意的结果。他在所做的各种工作中，成功要比失败多得多。如果他努力的结果只是失败，他一定记得不让错误再犯。

很明显地，盖蒂在婚姻方面却没有做到这一点。

盖蒂自己能够装配他自己的汽车、开凿油井、管理飞机工厂、建立并且主持一个商业帝国，但是却不能够维持一次婚姻的成功，这究竟是什么道理呢？

这是一个很好的问题，他自己也推敲了很久，而且常常想这个问题，还和他这些妻子、许多亲密朋友，以及他父母长谈过。当然，在打离婚官司的时候，他也和一些律师和法官谈过。

盖蒂父亲不赞成离婚，但是在他有生之年盖蒂已经结婚三次，离婚了两次，而在他去世之前，盖蒂的第三次婚姻已经濒临破裂。

盖蒂母亲看到他四次离婚和第五次结婚。她认为他和比他年轻太多的女人结婚是一种错误。他那五位太太都比他小十到二十岁，当然，盖蒂母亲像许多只有一个儿子的母亲一样，总是认为没有一个女人可以真正“配得上”盖蒂的！

盖蒂母亲所说的年龄差距，也就是娶太年轻的女人，事实上是有道理的，对于盖蒂来说似乎是很好的道理。

他到三十一岁才结婚。那时候接近他年龄的女人，大部分都已经结婚。他所遇见的二十多岁而仍然单身的女人，一般来说，在她们性情、脾气或品德方面都多少有点瑕疵。否则的话，她们早就结婚了。

他五次结婚都是在二十年代和三十年代，那时候社会的情形是：大多数女人一生的主要目标，甚至于唯一的目标就是“结婚”，因此男人也就认为，任何超过二十三岁左右，而仍然没有结婚的女人，必然是次等货，也就敬而远之。这种看法固然不公平，甚至于完全不正确，但是那时候的看法就是这样。

还有，根据盖蒂的经验，未婚女人年岁越大，她们就越来越比年轻女人的脾气更倾向乖张暴戾。

举个例子来说吧，在很多女人之中，他选了一个他叫她为爱伦的女人。当时她二十六岁，他二十九岁，他们经常约会有两个月之久，他差不多就要向她求婚了。然而有一天晚上，盖蒂开车到一家夜总会去。那是一辆凯迪拉克车，在那时候已有着极好的避震支架。就是这样，他开过路上一处凸起的

地方，爱伦还是猛向前冲了一下，她的头几乎撞在挡风玻璃上。

“你为什么不小心看着路面？”她大怒他说：“差一点把我撞死了！”

这是一个警号。这是一件意外，并不值得大怒；要是比较年轻的女人，就会大笑一下了事！在尔后一个多星期，他开始仔细观察爱伦，他看到了在她表面维持着迷人样子的后面，却有着暴躁、性急的坏脾气，他以后就不再跟她的会了。

后来她结婚了，丢下了她的表面，而露出了她唠叨狡诈的真面目。

盖蒂五位前妻，大部分都举出他对事业的专注，是干扰他们婚姻，以至最后走上离婚的主要因素。

盖蒂认为她们的指责有很好的根据，他承认他在这方面有责任。但是任何事情，至少总有两面的说法，这项原则，更适用于最后走上法院办理离婚的小争吵局面。

盖蒂第一位妻子叫珍妮特·戴梦蒂，一位极为漂亮的黑发美人，充满活力，极为诱人，并且具有了不起的智慧。她当时芳龄十八，比盖蒂小十三岁。他认识她已经有好几个月。一九二三年十月，他们私奔到加州温德拉，并且在那里结了婚。

是什么使他想到结婚？答案很可能是：在他内心深处已经厌倦单身汉生活了。或许是不认真的罗曼史，以及通常的单身汉和女人调情的游戏，早已经使他内心不安，而需要更持久、更有意义的女性伴侣。他有时候又想到：他父亲突发了一次心脏病，对这件事也有影响。他父亲虽然康复了，但是，他的病使盖蒂认识到一个人终究难免要一死的。唯一能使他把他所建立的事业，或他自己的一部分持续下去的，便是他的子女。

尽管有这些原因，但是在盖蒂看来情形似乎总是他的妻子嫁给了他，他并没有娶她们。他想他从来没有去做有意识的评估，或清楚的认走，认为他所娶的女人，比他所认识和没有娶的一些女人更为优越。他是单身汉，他对很多女人很友善，而在那个时候，她们大部分都想要结婚。

当然，决定因素还是爱，或者在当时他认为是爱。爱确实是他决定和珍妮特·戴梦蒂结婚的原因。

他们在洛杉矶维尔马大道，租了一幢很舒适的房子。有一段时间，珍妮特和他似乎可以建立起成功的婚姻，尤其是在他们私奔之后，七到八个星期她就怀了孕，情形更好。她生了他的第一个儿子，取名乔治·盖蒂二世，以表示尊敬他的父亲。

这段美妙的插曲却非常短暂，甚至于在乔治出生之前，他们的婚姻就出现了裂痕。裂痕不是自然产生的，是他们两个人造成的。

盖蒂为事业制造了问题。当时他在加州正在开凿好几口油井，他常常在凿井的现场过夜，甚至于住好几天。他也常常前往俄克拉荷马州和新墨西哥州的油田，他不愿意带怀着孕的太太同往。还有，到三十一岁还一直是单身汉的人，很难因为签了一张结婚证书，就马上把他过去的一些习惯完全改掉。

珍妮特个性也很强，她对婚姻和婚姻关系，有着理想化的观念。她的醋意很重，而且不满意就会说出来。当他在家的時候，他们常常出去吃晚饭，而都是到他过去常去的地方，这样难免会遇到一些熟人，其中很多都是女人。

“你怎么可以和那个烂货打招呼？”珍妮特就会说。

“你跟那个金发骚货打招呼，你是不是和她有一手？”

他的抗议和否认都没有什么效果。大多数男人都知道，有时候女人的这

些抱怨，都是完全无中生有的。小乔治出生之后只有两个月，珍妮特就通知盖蒂说：她发现她已经不能再忍受他们共同生活在一起了。

她离开了他，并且向法院提出请求离婚的诉讼，这件离婚案在一九二五年一月十五日判定，而这段婚姻只维持了十八个月。起初盖蒂大为惊讶和难过，但是很快地他就认识到他应该负主要的责任。

等离婚所牵扯到的事情都解决之后，珍妮特和盖蒂又恢复了朋友关系，而且这种友谊还一直维持下去。她后来再婚了。盖蒂很高兴她的婚姻一直是很快乐，他希望他的第二次婚姻也能够如此就好了。

一九二六年，盖蒂从一次历时特别长、而非常辛苦的商业行动中，得到了很大的收获。他的好几口井生产了石油，而且产量很多。他的事业状况很好，好到他可以只用信件、电报或电话和他的伙伴及职员联络便可督导他们。他一直很喜爱墨西哥，而且自从在一九一四年到西班牙去过以后，他一直渴望学习西班牙语。因此，他就前往墨西哥市，在墨西哥大学暑期班注了册，学习西班牙语和墨西哥历史。

可以说盖蒂是和珍妮特结婚又离婚之后的弹性反应，或者说：他又感染上了“婚姻狂热病”。两者都有可能，但是也都不一定对。

在暑期班同学中，有一位体高、苗条、又极为聪明的女人，名叫爱伦·艾希比。她当时只有十七岁，是德州一位牧场场主的女儿。她非常爱好户外运动，可以说是一位女骑术家。当他们一同骑马之后，就发展出火热的罗曼史。她年轻而没有什么阅历，而他又为她所迷，因此，他们都没有醒悟，这不过是一场夏天的罗曼史而已。

一天早晨，他们开车到苦那瓦卡结婚。

这只是一次出于冲动的行为。不出几个星期他们两个人都认识到，这是一个严重的错误，一离开墨西哥大学和墨西哥罗曼蒂克的环境，他们就发现彼此几乎完全没有共同的地方，因此他们就分居了。不久，爱伦就提出离婚诉讼，但是一直拖到一九二八年才判定。到那个时候，他已经又陷入另一个罗曼史，并且走向第三次婚姻。

在一九二七年，他决定每年在美国停留七个月，在欧洲住五个月。这变成了固定模式，一直到一九三九年。在欧洲几个月并不是度假，不过却使他减轻了在美国许多事务的压力。和他的公司经常保持连系。他同时在欧洲各国参与并且开展许多事业。

在八月，他父母回到美国，他留在巴黎，租了一幢小而雅致的房子，这对于一个离了两次婚的单身汉来说，确实是一个很好的墓地。这句话也说明了这幢房子的用处。

然后盖蒂决定也旅行旅行。他去了维也纳……

二、盖蒂的几任太太们

一张结婚证书对我来说，是像一项商业合约一样的具有约束力。五次婚姻都是我的妻子犯了不遵守合约的条款。

——保罗·盖蒂

从很多很多方面来看，一九二八年的维也纳，已经没有任何迹象，可以显示出过去奥匈帝国首都所特有的繁荣和富裕，盖蒂要寻找的朋友，都找不到了。

很多人都在战争中阵亡了。其他的人就是不见了。不过，维也纳仍然保持它欢乐的特征。在他所住的格兰德大旅馆，服务、食物，酒以及装潢，仍然是像战前一样的优越。

一天晚上，他在旅馆餐厅吃晚饭的时候，看到两位年轻女士和一对老夫妇围坐一张桌子。虽然她们两位都很漂亮，但是其中一位淡金黄色头发的美人，更是美丽得夺人心魄。他的眼睛真是舍不得离开她。后来他给一名侍者一些小费，探听到了一些有关他们的资料。

这位淡金黄色头发的美人叫菲诺琳·爱德芬·郝尔姆，年老的夫妇就是她的父母，另一位女孩是随他们一起到维也纳来的朋友。菲诺琳的父亲奥图·郝尔姆博士是一位工程师，在德国西部城市喀尔斯鲁主持贝登维克工业区。他到维也纳来是为了参加一项工程师会议。

盖蒂看着他们离开餐桌走进电梯。菲诺琳的身材真是太迷人了。不只是美丽，她的面孔和每一个动作都散发出活泼和可爱。两天晚上以后发生的事情最好由菲诺琳（她喜欢人家称她菲妮这个别名）自己的话来说明。

“我朋友和我共住一个房间，一天晚上一名侍者持着一张名帖，说是邀请‘两位年轻女士到楼上和一位叫保罗·盖蒂的人相聚。’我朋友和我都是十八岁，第一次以成人身份到外国来旅行。对这项邀请引起了我们的好奇。我们对我父母说有点头痛，要回房间里躺一下，而结果却是到楼下写字间里和这位盖蒂先生相见。

他邀请我们吃晚饭。由于我们刚刚才吃过，因此，当我表示接受的时候，我却不敢抬眼看我的朋友。他点了最贵的食物和酒，等到我都吃下去之后，我真感到有点头痛了。我朋友和我回到房间，不出几分钟侍者来敲门，并且对我们说：‘对不起，小姐，这是晚餐的帐单。’

我勃然大怒，但是我还是用当天我父母给我买衣服的钱付给侍者。等到第二天下午，保罗在大厅里想和我说话，我却拒绝不听他的。我以为他是一个骗子，然后他发现了侍者把帐单拿给我的错误。其实帐单也已经加在他旅馆的帐单上面了。最后旅馆经理把钱退还给我，并且一再地致歉，等这笔糊涂帐弄清楚之后，我倒觉得这是一件极为有趣的事情。”

菲妮俘虏了盖蒂。不久她引他见她的父母，并告诉他们她和盖蒂希望结婚！她父母却表示非常反对。

郝尔姆博士愤怒他说：你已经三十六岁，正好是他女儿年龄的两倍。此外，他也是德国的狂热爱国主义者：他不要他女儿嫁给一个美国人而离开德国。

菲妮反抗她父亲的专制。盖蒂的前妻爱伦在一九二八年十月得到了她的离婚证书。尽管郝尔姆博士夫妇反对，盖蒂还是照样安排菲妮到古巴哈瓦那和他相会，并且在那里结了婚，等蜜月之后，他带她回到南加州。

菲妮不怎么会说英语，而盖蒂的事业又对他产生了新的压力，他不愿意让她一个人住在她感到新而陌生的环境中，因此，开始的时候，他们是和他的父母住在一起。

盖蒂母亲和父亲都非常喜欢菲妮，母亲更认为他终于找到一位配得上他的妻子。她甚至于认为菲妮和他年龄的差异，并不会有任何的问题。

“保罗的父母视我为他们的女儿。”菲妮曾经公开他说。“我爱他们，我认为他们也喜爱我。”

但是菲妮的父母，却没有对盖蒂显示出同样的感情。他们的女儿不按他

们的期望而跟他结婚，一直使他们耿耿于怀。

他们对菲妮发动信件轰炸攻势。她是在德国长大的，而在德国，子女，尤其是女儿所受的教导，都是把他们父亲的话当做法律。

菲妮父母的压力，是造成他们婚姻破碎的原因。菲妮在一九二九年怀孕。郝尔姆认为他的女儿（不是盖蒂的妻子，知道吗，只是他的女儿）应该在德国生孩子。到了快生的时候，菲妮的精神和神经崩溃了。她认为她已做了她父母的叛逆女儿，因此，要求他们两个人都回到德国去。

当时盖蒂的事业正面临重要的时期，他必须要先处理好几件重要的事情之后，才能够离开。菲妮说她要自己先走，要他尽快跟去。到十月中旬，他处理完了最急迫的商务后也前往纽约。他在十月二十三日到达纽约，正好是华尔街金融市场开始崩溃的时候。这又耽误了他的行动。

他得先订下一些计划，让他的经纪人和律师遵循着去做，然后他才能乘船前往欧洲。

当菲妮在柏林生下他们的孩子的时候，盖蒂已陪着她。一个男孩，他们替他取名为朗纳。

他第二次做父亲极为高兴，但是却被郝尔姆博士强硬的通谍给破坏了：不是盖蒂同意和菲妮以及他们的儿子永久居住在德国，就是他坚持要菲妮和盖蒂离婚。盖蒂想尽一切办法，想获得一条折衷解决的途径，但是在一九三〇年四月二十二日他接到一封电报，说是他父亲第二次心脏病发作，而且病情非常严重。

在一九三〇年，还没有越洋航空班机，盖蒂搭上了第一班能找到的船。无线电报随时通知他父亲的病况，越来越严重了。他到了纽约，美国国内航空班机却因为天气不好都停航了。盖蒂搭乘了最快的火车到洛杉矶，总算及时地见到了父亲的最后一面。在此之前，他已经强挣了三十天。

他的去世是盖蒂一生中，所受的最大的打击和损失。

尽管盖蒂极度伤心，还要安慰他的母亲，但同时还要和政府税务官员打交道。他父亲下葬不久，这些官员就一涌而来，急切地要“清估家产”以便订下遗产税额，其来势汹汹的样子非常令人不悦。盖蒂不理解，他们这种样子及行动是多么残忍放肆！

当一九三〇年快要过去的时候，情形越来越明显，盖蒂是没有办法挽救他的第三次婚姻了。郝尔姆博士指示他的律师代表，替菲妮提出离婚诉讼。虽然郝尔姆博士的所作所为，只有在德国才能行得通，但他是个很强硬、狡诈又讨价还价的人。他坚定地为他的女儿要求巨额的财务补偿。离婚官司在一九三二年八月确定。

菲妮一直没有再婚，他们维持着密切的联系，并且还是好朋友。她常常来看他。她最后一次到苏顿庄园来是在一九七四年。最让人感到讽刺的是：菲妮却长住南加州。盖蒂认为如果没有郝尔姆博士的干预，他们之间的情形，可能就会有所不同。

就盖蒂自己的状况来说，他反省他的婚姻，只是违犯了古罗马政治家西塞罗的格言而已。他的格言是“被同一块石头绊倒两次，是一种耻辱。”但是他却愚蠢到一再地踩到这同一块石头。

一九三二年十月二日，安·罗克和盖蒂在墨西哥结婚。他已经四十岁，她则正好只有他一半的年纪。安的父亲山姆·罗克是使嘉宝成为银幕上耀眼明星的好莱坞制片人和导演。安是一位可爱活泼的黑发美人，自己也想成为

一名演员。

他们住在加州一处海滩附近，一幢专为他俩建造的房屋里。有一段时间一切都很好。安生下了他第三个儿子尤金·保罗（后来他把他的名字改为保罗·盖蒂二世）。

他们家庭生活真是太快乐了，但是事业上的压力却制造出了问题。安抱怨他常常离家在外。她认为他已经很富有了，为什么还要工作。他们又生了另一个儿子戈顿，从此之后，安就变了样子。她要在电影界建立起自己的事业。摩擦于是增加，他们的关系就迅速地坏下去。

安提出离婚诉讼。她后来形容这场官司是“太喧闹了”。如果要他提出他自己的说法，他会使用更强烈的辞句，不过那已经是很久以前的事了。但是在这场离婚官司之中，遭遇到比以前的几场更多的问题和困难，回顾这件事情，他觉得一切的喧哗，包括提出来的和广为传播的谈话和攻击，很少是安自己弄出来的。他认为责任在安聘任那些律师的人身上，他们都是些想成名的男女演员，他们认为任何事情，甚至于离婚，都足以获得最大戏剧性的宣传效果。

因此，到一九三五年，盖蒂又成了单身汉，一个曾四度离婚的单身汉。照理说，他的婚姻狂热病应该治好了，永远治好了，其实不然，商业上的事要他搬到纽约住一段时间，他就向盖斯太太租了一间公寓。

贝琪·比顿是纽约一位成功的舞台女演员。几年前当她住在好莱坞的时候，他就认识她了，并且常常和她约会。当他搬进新租公寓的时候，贝琪正主演一场话剧。盖蒂太太用古董把他的公寓布置得很有气派，因此，他就打电话给贝琪，邀她有空的时候来看看他的公寓。

一天下午，贝琪和她一位亲密的朋友路易丝·林琦来了。路易丝是伯纳德·包乐芝的外甥女。盖蒂一见到路易丝，马上就认为“这就是我要的女孩”。她是一位举止高贵有着赤褐色头发的美女，具有极大的魅力和机智。他很快地还发现她更具有很高的天份。路易丝是当时报纸称为“社交界女歌手”之一。她们是专在极高的俱乐部里演唱，是很有天份的年轻女人。

她有了了不起的声誉，从最低的女低音到花腔女高音。她渴望成为一名歌剧演员。她的天份好到当时的音乐大师，都建议她去修学歌剧的课程。

她虽然是和百万富翁包乐芝有亲戚关系，但是她并不富有。包乐芝让她这个亲戚自力更生。她只有一名歌手的周薪，三四位数字的收入。盖蒂表示愿意资助她进修歌剧课程，以贷款方式。她将来赚钱的时候可以偿还给他。

不幸的是，有些“专家”和一些人觉得要演歌剧而用路易丝·林琦这个名字还不够突出，而说服她采用更专业化的名字泰奥杜拉·林琦。这些专家声称这个名字听起来更“古典”一些，并且说歌王卡罗素也是改过名字之后才红起来的。路易丝接受了改名字，但是坚持私下里要用“泰迪”的称呼。

泰迪先到伦敦学艺。然后她前往罗马，修进一步的课程。

到这时候，盖蒂已经深深地迷恋上她。他跟着她也到了罗马。

一九三九年十一月十四日盖蒂日记中写着：

“泰迪和我今天在罗曼蒂克的布置中结婚，地点在康比多几里奥宫殿般的大房间里。”

当时第二次世界大战虽然已经打起来了，但是意大利还保持中立。盖蒂回到了美国。泰迪决定留下来继续深造。她到一九四二年六月一日才回到美国。其间意大利法西斯党以间谍嫌疑罪把她逮捕起来，并且关在牢里一段时

间。她最后搭乘一艘瑞士船只，随同一批美国外交人员遣返美国。

盖蒂和泰迪结婚的时候她只有二十三岁，他已四十三岁——又是相差二十岁。至少正如盖蒂表兄弟席摩尔所说的：盖蒂似乎是要坚持同样程度的代沟。

他们的孩子第摩西——（第米）生于一九四六年六月六日。他已经五十三岁，并且有前妻所生的四个儿子，但是仍然以再度为父为乐。泰迪曾经说：“保罗一直不了解怎样做个父亲，直到第米来了以后才懂。”这或许在她看来是这样，而他也不能否认，毫无疑问地，他对第米要比对其他的儿子（在他们小的时候）更感情毕露。

泰迪和盖蒂很快乐。他想，这桩婚姻终于可以白头偕老了吧。但不久，问题又开始出现了。首先是源于盖蒂坚持要留在俄克拉荷马州土尔沙，要把斯巴达飞机公司改变为生产和平时候的产品。

曾经有人引述泰迪的话说：“保罗是一个好丈夫和好父亲，但是他第一个爱的是他的事业。当他有了商业上新的冒险机会的时候，他就不能够抗拒。”

但是斯巴达公司并不是什么新的冒险，盖蒂只是想看看在战时所建立起来的公司，是否也能在和平时期兴盛起来，也是对帮助他建立起这家公司的工人们尽一些责任。不过，要对既为“妻”又为“孩子母亲”的女人解释清楚这些观念，那真是太难了。

还有，泰迪她自己也极欲重拾起她的事业。她出现于音乐会、独唱会、歌剧院和电影之中。事业兴趣的冲突，也是使他们婚姻生活增加困难的一项因素。

盖蒂机构在“中立地带”的勘探和发现石油，证明是一项大成功。他有了一个全球性的事业。为了要适当地监督这个事业，他必须住在美国和中东之间的一个中央地点。他在一九五一年前往欧洲，预知要在那里停留一段日子。泰迪和第米跟他住了一段时间。然后泰迪从她的以及第米的观点发出了一项合理的哀的美敦书。

“第米是美国人。他应该在美国受教育和长大成人，我也要回到美国并且住在那里。和我们一起回去吧。”

“是不是还有‘否则的话’？”盖蒂问。

“恐怕是的，保罗。”泰迪点头说。

泰迪在一九五七年得到她的中间判决，第二年就成为最后判决。

盖蒂的第五次婚姻，又完了，过去了。另一次的失败。

不过，泰迪和他之间，仍然保持着强烈的友谊。他们保持通信。

盖蒂没有想主动离退他的任何一位妻子。

他也没有要求离婚或提出离婚程序。一张结婚证书对他来说，是像一项商业合约一样的具有约束力，而他一直认为应该遵守协议。五次婚姻都是他的妻子犯了不遵守合约的条款。

不幸的是结婚证书似乎确实比任何东西，都能够更快速地、更完全地破坏一个男人和一个女人之间的关系。结婚之前，很多男女们就像赶飞机的人一样，专注而匆忙地赴约会。一旦上了飞机以后，他们就成为乘客，他们就坐着不动了。

一位朋友有一次对盖蒂说：“保罗，你基本是一位道德主义者，否则的话，你就不会结五次婚了。”这句话或许有一点点对。但是，对于那些他并

没跟她们结婚的女人，又该怎么说？

就是这样，五位前妻的话不可能全部说错了。正如其中的一位在他们离婚之后对他说的：“保罗，你是一位了不起的朋友，但是做丈夫就糟糕透了。”

在某方面来说，盖蒂认为他自己很幸运，比很多他认为的，离过婚的男人要幸运。一旦结婚证书撕毁了之后，他的前妻和他又成了朋友。

三、盖蒂对男女的看法

我虽然并不是有意要追寻和其他女人的罗曼史，但是我确实有着很多很好的妇女朋友，这种哲学却正是太太们所讨厌的。

——保罗·盖蒂

盖蒂认为：男人比较更偏向于客观，女人则偏向于主观，尤其是涉及到个性方面。他们以假定的约翰和玛丽来评论他们的一位新同事汤姆为例。

约翰的说法很可能是：“汤姆对他的工作似乎很在行”。

玛丽则可能这样说：“他很不错。”

问男人一个问题，他通常会集中注意在问题上面。从一段流传很久的对话可以显示出这种情形：“问一个男人，供晚餐食用的牛排是从那里买来的，他就会回答说：‘牛肉铺买来的。’同样一个问题，女人就会反过来回答：‘怎么样？有什么不好？’”

盖蒂自己的本性，是能够集中注意力于他面前的事情，而且不容易分心。几年以前，一位极为美丽的女孩子，听说他要用一个下午的时间观赏华莱士艺术收藏品，就要求他带她去。他很有礼貌但是也很坚定地拒绝了。

“为什么呢？”她撅着嘴说。

“坦白地说，你受到太多的宠遇了！”他告诉她。“如果我带你去，你就会期望我集中注意力在你身上，而无心去欣赏艺术品了。你会和它们竞争，想获得我的注意。如果它们胜利了，你就会很恼火。如果你胜利了，那我就会很恼火。如此，我整个下午都浪费了。”

以后几个星期她都不和他说话，这又使他想起了，他常常观察到的。女人们的另一个特点是她们有着伟大的记忆力。她们很少会忘记（或者完全原谅）任何真正的或者只是她们所想像的：男人没有遵守诺言，或者是她们自己认为是诺言。那怕是程度极为轻微，她们也仍然会如此。因此，谨慎的男人应该说话特别小心。这对他是有着很大好处的。

盖蒂认识一对男女，姑且称之为包勃和海伦，他们虽然没有结婚，但是已经同居了好几年，而且非常满意。他们有一次来看盖蒂，他们的谈话，就转到“女人对诺言的态度”这个话题上。包勃就露出会心的微笑，并且向海伦点头。

“在这方面我们可以给你提供一个很好的例子。”他笑着说。

“大约四年前的一个下午，我觉得很开心，向海伦提议说：明天上午可以到她最喜欢的饭店去吃早、午餐。结果是，我们在星期天很迟才起床，外面却又下着大雨，因此，我就说：我们留在家里……。海伦为这件事生气了好几个月……”

“我现在还是很生气！”海伦没好气他说，而且不是开玩笑。“那是你答允的……”

包勃只有叹气的份。

在盖蒂积极主持斯巴达飞机公司的时候，有三分之一，或者说有五千五百名工人是女性，盖蒂指出她们极为有效率，尽责任，而且一心为公司。由于他大部分时间留在工厂里，亲自监督与作业，他有着特别的机会，可以研究男性工人和女性工人之间的不同。

最出乎他意料发现的一点是：女人对于她们的能力和力有所不及之处，都能完全诚实、坦白他说出来，如果要求她们去做超出她们能力和经验的工作，她们就会公开地承认她们不会做，而会要求派人来教她们和示范给她们看。而男人则不是这样，他们不愿意说出他们不懂或不会，他们通常会宣称他们已经完全了解。然后虚张声势地蛮干下去，造成代价极高的错误。

但是接受批评的情形却正好相反。男性工人，接受工作方面就事论事的批评时，却不认为是对他们个人的攻击。而女人对于别人提出她们工作上的任何批评时，几乎都会采取好像是对她们个人攻击一样的反应，她们眼中会充满泪水，或放声大哭，或逃到洗手间里去，事后她们还会大为生气好几个小时，或好几天，或甚至于辞职不干了。

盖蒂的婚姻可以为一些教科书中提供例子。他并不是理想的丈夫，而有着男性所有的缺点。他花在油井和事业上奋斗的时间和注意力，要比花在家里为多。他在个人生活中的专制倾向，并不比在事业方面为少。他常常容易发脾气。他不记得生日、周年纪念、晚餐约会。他虽然并不是有意要追寻和其他女人的罗曼史，但是他确实有着很多男人所有的哲学，而这种哲学却正是太太们所讨厌的。他有很多很好的妇女朋友，他觉得不能因为他结了婚，就故意避开她们。

如果有一个全是妇女的陪审团，盖蒂这些想法足可以使她们立刻宣称他有罪，并且宣判他应立刻绑在柱子上烧死！

盖蒂认为对于他专注于他的事业，他的每一位前妻都非常嫉妒和不满，但是却没有一位，对于分享这些事业所得，而显示出任何可以看得见的厌恶。很可能是在他所有的婚姻之中，他是一个聋子，因此他从没有听过一次像这样的建议：

“保罗，不要工作了吧！我们不必要仆人，也不必要车子，搬到一间小公寓里住，过一种小康的生活就可以了。”

另外还有离婚赡养费，不是小孩生活教育费，而是离婚赡养费。

盖蒂认为对于一名成功的商人，因为性生活和婚姻中所造成的真正问题和障碍，都没有大多的关系。经常受着商务上的压力，确实侵害到一名商人的私生活和婚姻生活，而且常常会造成伤害。女人，尤其是做太大的，都想成为她们的男人最重视的人，如果有任何人或任何事物使她们遭到忽视，而居于第二等地位，她们就会大为不满。嫁给了成功商人的女人，要想满足自己情绪上的渴望。而此时正好为男人所需要，这确是有极大的困难，她们的丈夫，常常显示出独立不凡的样子，认为凭他们自己一个人就够了，而且是常常让人感觉到，他们是在他们自己的世界里活动。在这种背景下，不相配和不协调很快地就会生根了。

盖蒂认为与女人共患难易、共成功难。不过在某方面来说，这也是她们的优点。他想所以如此，部分原因是，因为这是母性的一种表现。另一部分原因是，在困难的环境中，女人更乐意认为她是一名完全投入共患难者的伙伴。她知道她在分担着患难，而所谓分担也就是有所贡献。嫁给一位成功的

男人，她很可能会害怕丈夫误认她只不过是“一件装饰品”而已。

盖蒂的年岁以及五次进出婚姻，使他学到了很多東西。他相信已经认识到，怎样才不使成功成为一名商人“在婚姻生活方面”和“异性相处关系上”的干扰和破坏力量。不过，处理的办法是双方面的，了解其中的原则虽然不难，但是却需要商人丈夫和他的伴侣双方的诚心，并且随时记住，不断去努力。

下面七项要点，盖蒂认为是每一位企业家和商人都应该铭记在心，并且要付诸实施：

一、不论她们受过多少教育，多么开明，多么解放，女人终归还是女人。她们渴望温暖和关注。她们之中，很少人不欣赏老式的礼貌、尊敬和殷勤，男人就算是偶尔表现一次，她们也会极为高兴。态度不客气、大声吼叫和斥责，对有“被虐待狂”的女性或许有吸引力，但对于正常的女人，这些只有制造不满。

二、不要让女人觉得她只是一个装饰品，只是你拥有的另一件东西，女人需要感觉到她是被需要的，以及她在一件共同去努力的事情上，能有积极的贡献。这一点极为重要，值得在此重复提出。如果男人的头脑因为被事业、数字和问题占据，而忽视了这一点，他就犯了严重的错误，最后很可能会使他的婚姻遭受到致命伤。

三、很多商人（当然包括他自己常常抱怨）的一天的时间不足以处理手头上的事情。这是非常正确的。活跃的商人，很少有足够的时间，去做他生产上应该或能够去做的每一件事情。不过，尽管如何的忙和成功，他都应该定出时间，和他的妻子以及子女在一起。这不正是确保他婚姻的成功，还能够了解和指导他的子女，而且有助于他自己的性格和为人的改善。

四、性应该是一件双方都享受和双方都能够表现的事情。身体和精神都已疲惫的商人，回到家里还马上要求“享受”性的关系，那就是傻瓜。女人需要从她的性伙伴那里得到注意、关心和耐心，她们有充分的资格得到这些。商人应该牢记这一点，纵然是有百万美元的合约，在那天下午签定，或者是第二天早上要签很多最重要的文件，他都不可以忘记这一点。

五、主持一个大企业的男人，常常习惯要他的部下接受他多变化的情绪，如果他在私生活中也期望有同样的情形，那就是自找灾难。妻子不是部下，而你是她的冤情诉愿委员。你如果像对待下属一样对待她，她就会叫你不得安定，甚至于永远离你而去。

六、一般而言，大多数的女人，在某种关系上，似乎喜欢男人是一名居于支配地位的伙伴（至少表面如此）。虽是这样，如果男人以强欺弱、打她或想剥夺她个人的人权，纵然你是最有吸引力的男人，也很难长期保持她的爱和尊敬。

七、每一个男人在某一段时期中，都会以数量来展示自己的性能力，骄傲地计算着他征服女人的成绩，数量越多，胸脯也就挺得越高。这种态度应该因认识和感受而转变，而以享受情感和智慧的满足，而不只是专门寻求肉体的快乐的数量为他的标准。

盖蒂也有充分的机会，观察到另一边的情形。有一句古老的格言，虽然流传了很久，但是并没有失去它的价值，那就是：婚姻是一桩六十对四十的事：双方都付出六十，收取四十，重叠之处就是安全余地。他发现如果丈夫是一个成功的或正在追求成功的商人，在他们的婚姻方面，这句格言的涵意

尤为重要

任何一个男人都不能凭他单方面，就能维持婚姻的长久，必须要妻子的合作和协助，而且愈坚强愈好。一个女人如果想真诚地和一个成功的男人，永久幸福地生活在一起，他认为下面几点对她来说极为重要：

一、女人不要认为，成功的男人外表上，有着“凭他自己就行了”的架子，就以为他真的是这样。她们要知道，还有一条定理。男人的事业越接近顶层，他就越孤单。这条定理是大正确了，事业伙伴和助手，都不能够提供他所要的“内心温暖”。这只能从他主动地，以关怀和爱心所专注的那个女人身上得到，但她也需要以关注和爱心回报，而且还要加上了解和体谅。

二、和一个成功的男人生活在一起，耐心是不能缺少的。有的时候他会忘记自己是在家里，因此像在办公室里一样的发号施令，并且习惯于不和家人商量就去做了。这种情形，他通常在事后会觉得不好，但是却不愿提出道歉或加以补正。这或许是因为他心中有其他的事情，或许是因为他在办公室，已习惯至少要摆出十个小时的威严，而回家后不易改变所致。

三、不要因为女人没有参加董事会议，就认为她不具有建设性的能力。爱心、关注、体谅和耐心都是极为重要的贡献。还有冷静、建设性和合乎普通常识的建议。女人都有着了不起的直觉，常常能够看到或预先已看到会逃过男人注意的事情。怎样提出建议则需要技巧，这一点极为重要；提出建议不应该含有唠叨的味道。

四、“衣着华丽、终日无所事事、了无生趣的商人妻子”这话应该是过时了。在现时代，任何有智慧的女人，如果说找不到什么活动，或把她的时间用在有益方面，那只不过是她懒惰的藉口而已。一个女人如果成天抱怨说“我无聊得要死！”那她就少有可能和“把心智、精力经常运用到最高峰的男人”相处得很好。

五、只有愚笨的女人，才会因为她做生意的丈夫，没有准时回家吃晚饭，或者没有像她所想要的多花一点时间陪她而发怒和啼叨。请你相信他，大多数的夜晚业务以及会议或洽谈生意人之所以要出席，也是别无选择的事。他们也很希望早点回到家里，轻轻松松，或者和太太一起出去吃顿晚饭。每一个男人的容忍都有一定限度，如果经常指责他在外面花天酒地啦！胡搞女人啦！……那就不要责怪他真的会来上一手了。

六、女人应该认识：凡是成功的商人，必然是一个具有创意的人，正像其他行业具有创意的人一样，有的时候就比较容易发脾气。在这方面，有些女人因为崇拜，而能够接受还没有成气候的画家的坏脾气，可是一位银行家或建筑商人偶然露出一一点不好的脾气，女人就会和他大闹一场，为什么会这样，真叫人弄不清楚！

四、盖蒂的子女们

只要一谈到他们，我就浮起痛苦的回忆，许多事情宁愿不再提起，但是……

——保罗·盖蒂

英国首相邱吉尔的儿子兰道夫，被认为是一个不喜欢交际的人。盖蒂和他是朋友，却不认为他是这样，每当他们在一起时，他总是非常愉快且和善。但是他自己却指出：由于他是一位伟大而著名人物的儿子，他承受着很多的压力。

盖蒂也遭遇到相同的问题，只不过程度较小而已。他父亲乔治·盖蒂虽然没有获得世界皆知的名声及地位，不过，他在美国石油工业界，确实获得了别人很多的尊敬和令人羡慕的名气。在盖蒂从商的头二十年里，他深切地了解到，其他的勘探石油者，都是以他父亲所作所为的尺度，来评论他的表现。

这当然是促使他更加努力的另一个因素，也变成了推动他的力量之一，要达到乔治·盖蒂所建立起来的标准。他母亲去世之后，他在日记中曾记下了这么一段：

“要做一个不辱于两位了不起的人的儿子，真是不容易。我已经努力要做一个‘值得别人着重的人’，但是此后我必须更加努力。”

盖蒂父亲的所作所为，是影响盖蒂性情和性格的主要力量。不幸的是：盖蒂对他自己儿子的一生，却没有相同程度的影响力和控制力，所以会这样，当然是因为他婚姻的失败。离婚官司全世界几乎都是一样，在五次离婚官司中，他的五位妻子都是原告和受害者。因此，对儿子的监护权总是判给了他们的母亲。不过，对于为他生了孩子的四位前妻，他给予最高的评价：她们都极为大方地给予他探视权。但是去看望一个正在成长中的孩子，每一次只和他在一起度过几天，那根本就不能持续不断地受到父亲的影响。

盖蒂的儿子自从他们一生下来，盖蒂就极为珍爱他们。

盖蒂曾经不止一次地指出，他一生之中，所得到的许多最重要的教训，都是得之太晚了，对于其中的一项，他早就应该认识到是最基本的真理。这一项就是：不应该认为儿子是自己的，就过分地高估他。为父者更不可以认为他的儿子，必定会走他的模式。

盖蒂父亲创建了他们家庭的事业，盖蒂继承了这番事业，因此，他原来希望他的儿子都加入这番事业，最后就像他接替他父亲的事业一样来接替他，而继承这番家族事业。但时间使他经历了许多失望，然后盖蒂才认识到，他不能够事先来决定他们该做什么，以及他们一生应该走什么道路。

盖蒂偶尔会想到，在某些方面，他的几位前妻，也会像一般人一样难免会有所冲动。她们对于他专注干事业的不满意和嫉妒，是造成他们婚姻中的摩擦以至于离婚的强烈因素。很明显地，他不知道，而且不能够知道他儿子的母亲，在和他离婚之后，她们究竟会有什么样的想法和感觉。不过，根据道理来说，她们的想法很可能是像这样的：

“我已经看到了，当一谈到生意的时候，保罗会变成什么样子！也看到了，他对事业的专注，对他、对我们以及对我们的婚姻，都造成了伤害，我的孩子不可以再照着他的模式走。”

盖蒂感谢他的母亲，由于她锐利的远见，他的儿子才不虞金钱的匮乏。他母亲坚持由她和他共同建立的信托基金，确保了这种情形，同时也能够让盖蒂的儿子，根据他们的性格和爱好，选择他们的职业。

时间虽然有先后，但是盖蒂的四个儿子，每一个人都曾经要在他们家族事业中，试一下身手。两个在相当短的时间里就放弃了。

朗尼是一个好的生意人，由于他主持盖蒂公司在德国的业务证明了他的能力，但是最后他还是喜欢电影行业。后来他去了好莱坞，一直活跃于制片工作。

戈顿也曾经真诚地尝试过，要在石油行业中，找到适合他的位置。但是却发现没有一个职位，真正能够引起他的兴趣，因而选择去追求艺术和文学

的道路。他能作曲，是一名不错的钢琴家。

对于朗尼和戈顿不愿积极地参与家族事业的事，盖蒂必须承认是很失望的，但是，他们的决定并没有改变他对他们的感情。他们已经找到了最适合他们，而且最能够令他们满足的职业。

后来由于盖蒂已经认识到：为人父者，必须根据客观来判断他的儿子。

有关盖蒂另外三个儿子乔治、第米和尤金、保罗，只要一谈到他们，盖蒂就浮起痛苦的回忆和悲伤的情绪。

盖蒂的长子乔治·盖蒂二世离开美国陆军之后，在普林斯顿大学选读了一年的课程，而使他极为高兴的是，他要求他让他加入家族事业。他愿从最低层干起，而且很快就显示出他具有做生意的天才，尤其是对于石油事业，更是具有着一种特殊的能力。

盖蒂机构在“中立地区”，获得了沙特阿拉伯授予的石油开采权之后不久，乔治就以盖蒂私人代表的身份到那里去。一九五四年，盖蒂前往沙特阿拉伯和中立地带查看，日记中记下了他使盖蒂引以为荣的感觉：

“三月九日（利雅德）：我儿乔治在此地似乎深受喜爱。”

乔治很明显地是一个充满了活力和动力的人，是盖蒂事业中一股积极而具有建设性的力量。以其长子的身份承继盖蒂事业，已经是深深印入到全机构人员的下意识之中，当盖蒂观察了他的表现和潜在能力之后，也就开始视乔治为将来继承盖蒂机构的人选。

沙特阿拉伯国王绍德将“中立地区”石油开采权授予盖蒂机构，使得他的商务活动和个人生活方式，产生了根本改变。盖蒂机构的业务范围，是真正的扩大为世界性了，一九五一年，盖蒂前往欧洲，原以为只会停留几个月，顶多一年，但是最后却是停留了二十五年，几近于四分之一世纪，将尽盖蒂生命的三分之一多。

严格说来，盖蒂机构并不是法人组织。各公司的控制权并没有分散，仍然掌握在盖蒂家族和身为家长的他手中。

在以前，任何企业家，如果他的事业，同时在两个半球上迅速扩展的话，那么欧洲和欧洲各国首都巴黎、罗马、伦敦就应该是他设立总部的理想地方。

盖蒂在美国的事业，已经有精明而资深的高级干部管理着，而他对他们有着完全的信心。而在欧洲和中东方面，因为那里正需要建造或购买输油管、运油船、炼油厂，以及开拓新的市场。这些以及其他许多的事情，都需要他亲自去主持和监督。

盖蒂太太泰迪和儿子第米，在一九五一年曾随他到伦敦，他们是住了很短一段时间就回到美国去了。一九五二年年底盖蒂在巴黎，虽然很想家，但却不能离开法国，因为他的伙伴和他正在商谈，准备在法国造船厂建造一只油轮船队的事。

泰迪和第米在一九五五年又来到了欧洲，和盖蒂一起到过伦敦和巴黎。盖蒂当时认为泰迪和他极想保住他们的婚姻，但是她要他回美国，可是他却因商务缠身，而不能离开欧洲。两年以后，由于她认识到，他们不能在最近期间在美国重建家庭生活，她就提出离婚诉讼。

乔治·盖蒂二世，在家族事业中的地位迅速上升，不是因为他是盖蒂的儿子，而是因为他的能力。他从“中立地区”调回美国，先后在斯巴达飞机公司、斯凯利石油公司以及潮水公司担任高级职员工作。最后潮水石油公司的董事会，认为他很能够胜任总裁职务。

乔治不是傀儡或象皮图章总裁。虽然他们常常所见相同，但是在他不同意盖蒂的看法时，或者是他的看法和盖蒂相异时，他就会立刻直说出来，结果常常是他的看法较优。由盖蒂在巴黎记下的一段日记，便可反映出他们之间的关系。

“一九五八年二月二十四日：乔治来谈商务上的事情。”

后三天的日记内容都是一样：“整天和乔治谈生意。”这些谈话每天都会长达十二到十四小时。

“二月二十八日：整天大部分时间和乔治在一起。我强调潮水公司领导的特点，建议他亲自领导辛烷方面的发展，他于晚间搭乘飞机去纽约。”

请注意盖蒂用“建议”这两个字。他只是止于建议，由他下最后决心。盖蒂知道他会下非常睿智的决定，并且能够有效地付之执行。他是一位了不起的行政管理人员，承继了他祖父乔治·盖蒂一世许多好的品质。上上下下的职员都喜欢和尊敬他。他可以激起和获得公司里面人员的忠心。

盖蒂第三个儿子尤金在一九五八年快二十六岁了，当完了兵之后，在家族事业里好几个部门中做过学徒。他和旧金山地区法官乔治·哈理斯的女儿格尔结婚，已经生下了盖蒂第一个孙子保罗（乔治和他的妻子葛罗瑞亚已经先为他生下第一个孙女）。

尤金、格尔和小孩到欧洲来，和盖蒂一同去参观布鲁塞尔世界博览会。那时候“中立地区”石油产量大增，势必需要在欧洲大陆再获得一座炼油厂。这时盖蒂听说，意大利和瑞士财一家团所有的公司，最近在意大利拿起坡里市南方的高达，建了一座大炼油厂，但是却没有利润可赚。这家公司的果尔富公司以及炼油厂都要出售，盖蒂便展开了初步的洽商。

六月上旬，尤金·保罗提出一项请求。

日记还说：“六月六日：尤金前几天请求我准许他改名为保罗·盖蒂二世，使我大为欣慰。

他成为保罗盖蒂二世，他的儿子即成为三世。

保罗二世和格尔说：他们喜欢住在意大利，并且表示愿意参加“果尔富”计划，尤其是希望在盖蒂机构买下之后，为“果尔富”工作。盖蒂准许了，他们和孩子就迁到果尔富总公司所在的米兰，在那里租了一幢公寓。

七月下旬盖蒂穿梭于米兰和瑞士的卢格诺市之间，使得购买果尔富公司的复杂谈判，获得了圆满的结果。

盖蒂最小的儿子第米，已经接受过一次割除脑中肿瘤的手术。他勇敢地接受了这次手术。美国杰出脑外科专家何恩医师，在几个月以前，就宣布第米的病已经治好了。不过，第米前额留下了几个疤痕和一处下凹的地方。何恩医师在会诊之后，建议由整容医师来做。他们告诉了泰迪。她和第米一同在纽约用越洋电话告诉盖蒂说这是一次小手术，不会有危险，因此泰迪和盖蒂，都没有想到这次小手术的后果却极为严重。

在前次手术前后，第米都极为勇敢，这一次在八月十四日再进入医院。三天以后，盖蒂个人世界中的一部分，却突然地远离他而去。

“八月十七日：泰迪在清晨三点钟打电话来，我们的宝贝第米在星期二接受了整容手术。他很好，样子很愉快，但是到了星期六他的情况却突然恶化起来，我非常忧烦。我要求泰迪，如果状况有什么改变，就立刻打电话来。祷告了一番，不能够再入睡，处理报告和文件，期望分散心中的挂念。

“八月十八日：清晨四点泰迪打电话来，由于此地狂暴的雷雨，使得我

难听清楚电话中她所说的话，而泰迪也悲伤得连话也说不清楚了，宝贝第米已经在两个小时前去世了。他是我最好的、最勇敢的儿子，一位真正高贵的人，宝贝第米，没有了他，这个世界就更贫乏了，而我也就更孤独了。”

第米去世的时候才十二岁。他有着一颗温热的心，并且有着高度的智慧，对他周围的事情都有着敏锐的兴趣。他常常给盖蒂写信，表达出深厚的情感，以及超过他年龄的成熟。还有，他虔诚地敬奉上帝。盖蒂珍视他在一九五六年六月寄给他的那一首小诗：

上帝在夜间保护着我，
上帝将会帮助我赢得战斗，
我知道上帝总是在我的身边，
我知道在上帝庇护下我不能有所畏惧，
上帝会每天引导着我，
如果我遵循着他的道路。

对于第米没有得到帮助，而没有能够赢得他最后一场战斗的事，盖蒂不想责怪上帝或各种神抵，但是由于他的去世，在盖蒂生命中所留下的空虚，却永远无法填补起来。

盖蒂失去了第米之后，小保罗的生病使他变得过度担心，他几乎成了歇斯底里的祖父。

“果而宫”公司不久就迁到罗马，并且改名为意大利盖蒂石油公司。

盖蒂几个月以来对保罗二世的观察，认为他有能力担负起主要生意上的责任。由于他和格尔都喜欢住在罗马，盖蒂就和他们长谈了一次。

“我要把你留在这里，由你自己负责一切商务。”盖蒂告诉保罗：“你认为你能够做到吗？”

“我会努力去做，”他说。

这对盖蒂来说已经足够了。

尔后几年，盖蒂多次和保罗二世以及格尔相聚。

他们又生了三个孩子。保罗二世虽然没有做出轰动全球的事，但是一切都做得很不错。

然后，似乎只是隔了一夜一样，一切开始走向不好的方向。保罗失去了做生意的兴趣。由于有了莎娜·盖蒂的信托基金，他不需要靠薪水，仍然有很大一笔定期的收入。

有关保罗二世的事，报上大登特登了。正如报纸上所说的：他是“世界上最富有者的儿子，而且还是二世！”他们当然不会放过他的事。他居然去做了嬉皮！他和格尔离婚了，孩子归格尔照顾。

保罗二世为什么这样做，以及会和格尔离婚？盖蒂不便查问。他只在猜测。自己认为部分的原因是盖蒂的错误。保罗二世和格尔结婚的时候，还很年轻而欠缺世故。罗马是世界上许多比较堕落的城市之一，这对他们可能有很大的影响。如果真的是这样，盖蒂派他在罗马做事，就是一个严重的错误。

在一九六七年，潮水石油公司并入到盖蒂石油公司。这两大公司的合并，涉及到好几千名的股票持有人，当然更涉及到这两个公司的许多员工和业务，工作可以说极为庞大、复杂而艰巨。在这方面最有贡献的有两个人，其中之一就是乔治·盖蒂二世。

这两个公司的合并计划全是乔治草拟的，而且由他负责执行、指导、协助，一切由他负责，他不但能注意到大局，而且也能够照顾到每一项细节。

他的表现使他赢得了新的职务，那就是盖蒂石油公司的执行副总裁和首席执行官。

在乔治担任首席执行官那几年，盖蒂石油公司大为扩展。盖蒂以他的成就为荣，并且深具信心，认为由他父亲创建的，再由他加以扩大的事业，最后必然会传交给最强和最有能力者的手中。

然而在一九七三年，盖蒂个人世界中的另一部分又崩溃了。

在六月六日晚上，盖蒂正参加了一位朋友所举行的晚宴，他的行政助理包贝拉·华莱士太太和她的丈夫，也就是盖蒂在北海钻井工作的负责人亚伦·华莱士赶来，说是要单独见盖蒂，这很出乎盖蒂的意外。盖蒂走进他们所在的一间小接待室，看到他们神色凝重。

“史都特·爱维从洛杉矶打电话来找你。”包贝拉说。

爱维是盖蒂石油公司副总裁，在这个时间要打电话给盖蒂，可以说是很不平常，尤其不平常的是：包贝拉和亚伦竟然从柯布汉他们的家中，开车子到伦敦来当面跟盖蒂说这件事。

“包贝拉本来可以打电话给你的。”停了一会，他柔声的说：“盖蒂先生，我想你最好能够控制住你自己。”

在接通爱维电话之前的几分钟，盖蒂听到了爱维的声音，他好像想控制住他自己，但是声音还是有点发抖：

“……乔治心脏病发了……已经送到医院……现在还昏迷不醒……”

盖蒂勉强说出了要他随时联络的话。不到两个小时之后，他又打电话给盖蒂。

“乔治在几分钟之前去世了……”

当时陪伴盖蒂和安慰他的朋友，包括包贝拉和亚伦·华莱士等等，后来他们告诉盖蒂，说盖蒂坐着不动已好几个小时，眼睛瞪视着空中，不说一句话，盖蒂整个人都粉碎了。他后来只记得当时只有一个想法：这是不真实的！不可能的！

盖蒂以前一直认为，他第一个儿子乔治，至少一定会比他多活三十五年。

第二天盖蒂从报纸、电视和收音机上，得知了爱维所没有告诉他的事。乔治不是死于心脏病，而是死于酒精和巴比妥盐酸镇静剂的综合影响。但他是不喝酒的！

盖蒂知道他一天不死，这一个问题就会一直存在他的心中。他知道很多商人和高级职员晚上要喝上一、两杯酒以及巴比妥盐酸镇静剂，以减小工作的紧张和压力。

乔治是不是因为要证明他和他祖父以及父亲一样有表现，而负担的工作太重了呢？

五、盖蒂在电影界的朋友

“石油人”和“电影人”都属于工作时努力工作，玩乐时尽量玩乐的人。

——保罗·盖蒂

盖蒂回顾他在美国的岁月和经历时，不禁感到无限温暖和愉快，因为太多的感情牵涉到里面，而年龄日增，更增加对那里许多人和事的美好回忆。

当他想起在二次世界大战期间，他大部分的时间都住在南加州，那时候的心情尤其是如此。在一九一九年到一九三九年，加州石油勘探者，和好莱坞

坞电影人相触相接而常常重叠在一起。

所以如此，是有很多原因的。首要也是最重要的原因是：石油和电影都是当时加州两种非农业的主要事业。一般而言，这两种事业也是加州制造财富的主要事业。成功的石油勘探者和“搞电影的人”，有钱把他们的家建造在更高级的住宅区，加入最好的俱乐部，互相融和了。还有，石油勘探者和电影圈子中的显赫人物，都有一个共同的特点，那就是，在工作的时候他们就集中精力去工作，而且工作得非常努力；一旦他们有时间玩乐，他们也会以相等程度的精力去玩乐。

他们还有一个主要的共同点，那就是：这两种行业的人，都完全是由不可知的命运来决定他们的一切。

有一位石油勘探者，前一天口袋里只有一块钱，而第二天一早，却发现（并不是不常有）他已经是一位百万富翁了。因为他钻探的油井之中，有一口已经涌出大量的石油。也有的石油勘探者，在星期三的晚上他还是一位百万富翁，而到星期四他却一文不名了也不是不常有的事。因为他花大钱钻探的油井，竟证明完全是干井而不得不放弃。

同样的情形，一个籍籍无名、口袋空空的电影临时演员，隔了一夜就变成了高片酬的大明星。没有多少钱的制片人，只要拍出了一部受人欢迎的电影，就可以跃升为显要阶层的人物。相反的，已经有名声的电影明星，只要有一部电影不卖座，就可能把他们打入失业者的行列。制片人和导演也知道，只要报纸对他们最新的电影提出不好的批评，他们的事业就会突然地落到“到此为止”的地步。

只有敢冒最大危险的人，才敢把他们的一切，赌在“把枯井再向下钻一千尺”或把“胶卷再向下拍一千尺”。

有一天，一群电影界人士，在盖蒂的海边住宅的沙滩上晒太阳，其中的妮塔·顿尔迪说得很好。

“对我们这些人来说，要么就是“嘭！”地上去了，要么就是“哗！”地下去了。”

当时也有许多骗子。有些不怀好意的勘探石油者，尽量想办法说服那些有钱的电影制片人、导演或明星们拿出大量金钱来为其“投资”，结果是油井的影子都没有。又有一些电影制片人，认为成功的勘探石油者是很容易说动的，可以让他们拿出钱来支助他们拍电影。一般而言，这两种人成功的机会都不会大。

偶尔还有另外一种情形，连盖蒂也涉入其中过，在一九二〇年，一群有钱的人，其中有制片人，告诉他说他们要趁着石油业大发利市的时候，拿出现金来投资经营石油，盖蒂没有同意。当时虽然油价很高，但是他事先已看出将会有跌价的时候。但他们仍然坚持，盖蒂也只好违反他自己的原则让步，最后他们组成了一个资本额五百万美元的公司。这个公司开始在加州和俄克拉荷马州开钻油井，稍获得一些成功。但是盖蒂的伙伴根本不懂得石油这一行，他们因为不能够每个星期（或每天）都赚几百万美元而抱怨。盖蒂已不能再忍耐下去了，结果他买下了这家公司的百分之九十九的股票，然后把这个公司解散掉。盖蒂发誓以后决不再和非石油勘探者合伙做石油生意了。

好莱坞的制片人和高级人员，对于制片业大部分也抱着和盖蒂同样的看法，他们只找有经验的电影业人士来合作。

克拉瑞是盖蒂另一位很好的朋友。由于她，盖蒂认识了她的制片人和导

演山姆·罗克，而罗克的女儿后来成为盖蒂的第四任妻子。

克拉瑞极富幽默感。有一次盖蒂亲自督导靠近长滩市一处油井的钻井工作，一大队亮光闪闪的豪华大轿车开了来。这是因为克拉瑞突然决定要来野餐，同时好让她以及他们都认识的朋友，有机会来看一看油井是怎样开凿的。

她以及好多位好莱坞显赫人士走出了轿车，司机忙着搬下大量的食物、以及遮阳伞。

野餐是非常讲究的，但是他们却并没有看过实际的钻井情形。盖蒂的员工起初都停下来看他们，后来克拉瑞邀请他们加入野餐。由于他们的帮忙，才把那些食物吃得差不多。盖蒂的员工一面收集东西，一面收集了不少签名，还颁奖给富有创意的人。得奖人之一正好是克拉瑞。

“克拉瑞小姐，请你在我的车上签个名好吗？”一位钻井工问。

“太高兴了。”克拉瑞微笑着说：“但是一下雨不就给冲掉了吗？”

“不会的。”这位钻井工说着，拿出一只新磨尖的凿子。“请你在引擎盖油漆上划上你的大名就好了——尽量靠近驾驶座前面的玻璃处，这样我一开车就可以看得到。”

克拉瑞大笑，拿着凿子就照他所说的做，事后这位钻井工就把克拉瑞签名的地方用电镀镀上，以防止锈蚀掉。

盖蒂还和很多好莱坞重要人士建立起持久的友谊，并且共享了很多美好的时光，宝拉·赖格瑞、珍妮·盖诺、诺玛·希瑞尔、格洛瑞亚·史磺生、琼·克劳馥、费文·丽、珍·哈露以及玛丽·丝克馥的妹妹露娣，都是他曾经认识的最可爱、最迷人的女人中的一些。还有鲁迪·范李、路易斯·梅耶、西西尔·蒂米尔、山姆·高德温、道格拉斯·范朋克、布鲁士·盖博、加莱·格半以及泰隆·宝华等等男士。这些人都是充满了智慧和活力，他们可以是很好的主人，也可以做很好的客人，盖蒂从他们的友谊之中受益匪浅。

作曲家伊戈·斯屈文斯基和钢琴家奥图尔·鲁宝斯坦也是好莱坞世界中常见的人物，但是他们都各有其独特的性格，就是在好莱坞也是很少见的。史屈文斯基常常在家中举行豪华晚宴。他聪敏、开朗、而性情多变。没有人能够确定他下一步会做什么。在一次晚会之中，一位男明星喝多了一点酒，犯了一个严重的错误，把一只酒杯放在他的钢琴上面。

“你真是粗人！”史屈文斯基大声吼着说。他走到屋子后面去，拿了一具灭火器出来，猛喷那位男明星。

有一次，斯屈文斯基对盖蒂说：从来没有一个人曾尝试写一首曲子，表现探测和发现石油的戏剧性情形，真是太可惜了。

“要找适当的纸张来写一首有关石油的曲子，还真困难呢！”他眨着眼睛说：“就是贝多芬也不会得到适当的灵感，除非他能够用于元大钞来写。”

很少有已婚的夫妇像奥图尔·鲁宾斯坦和蕾娜那样好客而又相互亲密的了。奥图尔有一次，把他从来没有告诉别人的秘密告诉了大家。情形大概是他战前到华沙去演奏。他邂逅并且爱上了华沙歌剧院导演的女儿。

“我向她求婚，她答应了。一切都准备好了，要在华沙歌剧院举行一次盛大的结婚典礼。在预定结婚的那一天，大家都到了，只有我没有到；我坐在火车上准备离开波兰。我的脚不但很冷（意指失去勇气）而且结冰了。华沙歌剧院的导演发誓见到我，就要把我杀掉！”

故事的结局是华沙歌剧院导演的女儿蕾娜和奥图尔几年之后又遇到了，并且结了婚。

“我的脚终于溶化了！”奥图尔说完了他的故事。

一直在旁边静听的蕾娜突然笑了起来说：“那并不见得。在我们洞房花烛夜的时候，他的双脚还是很冷，就是奥图尔自己不记得，我可记得。”

在别人想不到的，甚至于不可能的时间，闯进别人家里去，是二〇年代和三〇年代，在好莱坞极为流行的开玩笑方式。在清晨三点或四点的时候，好莱坞某一个派对的客人们，突然决定要全体光临电影界的另一个人家里去。他们都知道他必定在家里早已进入了梦乡。他们会挤进一辆车子里，开到那个人的家门口，猛按门铃，直到有一个人，仆人或主人来应门，然后全体就挤进屋子里去。

“我们临时想到你家来喝一杯酒！”其中一个人会这么告诉睡得糊里糊涂的，同时也强抑着怒气的男主人或女主人。

这种半夜闯入人家的恶作剧还有许多变化，最常见的是雇来一个乐队，最好是鼓号乐队。一等到大门打开，乐队就吹奏起来冲了进去，走遍每一个房间。其声响真个是震耳欲聋。

这种胡闹总是期望主人以愉快自若的态度迎接他们。但不可能总是大家都快乐的。例如，有一次，一支十五人乐队，加上四十多个人，一齐涌进一位女明星家里。她已经结婚，丈夫到纽约去了，但是却有一位男明星，也已经结婚了，从二楼她的卧室窗子跳了下去，而摔断了脚踝。

盖蒂的朋友菲尔·康诺斯和大卫·迈迪维尼有一次也组织了这么样一个队伍，侵入盖蒂的马利布海滩住宅。那是清晨四点多钟。很幸运地只他一个人在卧室之中，而他的管家马克也很机灵，虽然门铃震天价响，他却并没有立刻去开门。这让他有时间穿上衣服，从后门溜出去。那一大批人涌进屋子里去，雇来的乐队在菲尔带领之下直奔他的卧室。

盖蒂打上了领带，等了约五十分钟，让他们有足够的时间享受他们没有打扰到盖蒂睡眠的失望，然后盖蒂吹着口哨走向大门。

盖蒂走进去，突然止住了脚步，看着转过身来对着他的众多面孔。

“老天！”他惊叫着说，并且尽量地装出惊讶的样子。“我一定是把日子弄错了——我以为晚会要到明天才举行呢！”

唐诺斯说：“如果以十分为满分来评论，你的表演可得五分，不好也不坏。”得高分的是一位著名的欧洲籍导演，他竟然全身一丝不挂地出来迎接这些闯入的人，满不在乎地抽着大雪茄烟；还有华纳公司的一位高级负责人，他在长达一个小时的胡闹之中，一个人坐在那里玩扑克牌，头也不抬一下，第二天，还给每一位参加胡闹的人，发出一封电报：

好久不见了，什么时候大家在一起吃个早餐。

盖蒂和查理·卓别林的关系，一直是许多人茶余饭后闲谈和造谣的题目，盖蒂曾经加以澄清，提出他的说法。

查理和盖蒂是在一九一八年或一九一九年认识的。盖蒂非常喜欢他，和他在一起是非常有趣的事。但是他因为盖蒂和他的一些女朋友的关系，而对盖蒂感到不满意。这一切都起源于他早期喜剧中的女主角艾迪娜·普文丝。查理怀疑她对盖蒂比对他更有意思。一九三〇年，他们又因为洛琳，以及琼·贝瑞和宝勒·古达娣，又演出同样的故事。

那时候宝蕾和盖蒂是好朋友。盖蒂也是她已故的丈夫、德国出生的伟大小说家雷马克的朋友。盖蒂和卓别林的友谊是因为琼·贝瑞而疏远的，并且持续近三十年之久而没有恢复起来。

琼·贝瑞是一位了不起的女演员，曾经是盖蒂许多短时间的（也是非常热烈的）女朋友之一。她后来把她的注意力转向卓别林。卓别林在他的自传里，曾经详细地谈到他和琼·贝瑞之间的交往，而盖蒂却没有资格再来谈他所说的话。

不过喧腾一时的事，是贝瑞怀孕了，生了个孩子，并且宣称卓别林是孩子的父亲，她提出了要求卓别林承认是孩子父亲的诉讼。后来，这件事在庭外和解了，不过，接着就发生了卓别林被控犯了联邦罪行可以说是因贝瑞事件而引发的。盖蒂受传作证，他在证人席上，据实回答了向他提出来的问题，这些问题所涉及到的，都是鸡毛蒜皮的小事。盖蒂搞不清楚，他们为什么要传他做证人。

陪审团认为卓别林无罪，盖蒂极为高兴，认为公道得到了伸张。但事实显示却是由于这次审判造成了盖蒂和卓别林的友谊完全破裂，盖蒂极为难过，而且完全不明白其中的原因。贝瑞要求卓别林承认是她孩子父亲的案子，再度提了出来，虽然验血证明他不可能是孩子的父亲，但是陪审团还是做出不利于他的判决。和很多人一样，盖蒂也是惊讶得说不出话来。

盖蒂和卓别林的友谊一直到一九七一年才恢复起来。在那一年，卓别林和盖蒂同时受邀出席了伦敦举行的一次晚会。他们很友善地打了招呼，并且进行了交谈。当时卓别林八十三岁，盖蒂七十九岁。他们同意像他们这样的年纪，如果还为了三十多年前女人的事而吃醋怀恨，那真是太荒谬了。他们握手，卓别林露出他那著名的微笑。盖蒂感到非常的快乐，以后还仍然感到非常快乐。盖蒂希望卓别林爵士完全了解他的感觉，同时也希望他能因为和盖蒂的相遇、复交而感到高兴。

有一时期，他一直住在加州圣塔孟尼加附近海滩边他所建造的房子。隔壁的一幢宽大的房子，是属于电影明星玛丽安·戴维丝。这幢房子是数百万富翁出版家威廉·赫斯特为她建造的。他们两个人的关系始于一九一七年，到一九五一年他逝世为止，为当时谈论最多的公开秘密。赫斯特的孙女蓓蒂在一九七四年被绑架，以及后来她自己参加匪徒抢劫案的事件，曾经被全世界广为报道过。玛丽安这幢房子有一百多个房间，其中有三十七座壁炉，皆为赫斯特从英国古老家族中买来的。盖蒂认为玛丽安这幢房子值三百万美元。虽然赫斯特很会吃醋，但是盖蒂和玛丽安还是成为了好朋友。他是她家的常客，而且多次遇到赫斯特。

一九三四年十二月，赫斯特邀请盖蒂在新年假期到他在圣塞米安的庄院去玩。盖蒂高兴地接受了邀请，急于想去看他所创造的奇妙世界。

在盖蒂到达的那一天晚上，晚餐是设在很大的餐室里，四周挂着赫斯特从意大利中部城市西恩那边搜集来的无价的旗帜。共有二十多位客人，不少是显要人物。盖蒂坐在玛丽安旁边，她当然是按照习惯坐在赫斯特的旁边。

赫斯特非常反对酗酒。在吃饭之前，他的客人只能喝一杯鸡尾酒。这也包括这座庄园（事实上）的女主人玛丽安在内。而她却喜欢喝酒。每一个人的盘子旁边只放一杯酒，玛丽安很快地就喝完了她的那一杯，却看到盖蒂还没有动他的杯子。

当她用着盖蒂和其他男士，其中有查理·卓别林和大卫·尼文，都认为是有不可抗拒的魅力的轻微口吃，轻声地对盖蒂说：“如果你不喝，保罗，我可以喝你的那杯酒吗？”

不幸的是赫斯特也听到了，他就蹙着眉头说：“不可以！”

“请你把你的酒递给我，保罗。”玛丽安请求着说。

很明显地盖蒂已陷入了困境。他该粗鲁地对待他可爱的朋友玛丽安而加以拒绝她吗？或者他该冒着危险来激怒他的主人？他犹豫地伸手去拿他的杯子，完全属于偶然地竟把杯子碰翻了，酒全泼在桌子上。赫斯特后来称赞他以外交手腕解决了自己的窘意，但是盖蒂辩称：完全出于偶然！可是他就是不相信。

查尔斯和艾尔西·孟锋夫妇是盖蒂最珍视的朋友之中的两位，也是他最喜欢的人之中的两位。

一九四九年夏天他们在法国，盖蒂和他们在一起的时间可以说相当多。不过，只要和他们在一起，怪事就会发生在盖蒂身上。

艾尔西娘家姓乌尔夫，她非常富有，而且事业很成功。查尔斯·孟锋爵士原先是英国外交部新闻室的一位官员。在一九二〇年代他们都住在巴黎，并且是好朋友。艾尔西比查尔斯大几岁，因此他常常跑去请教她。在一九二六年，他们两个人都随着一群人到杜维尔市去度周末。

在第一天晚上，查尔斯问艾尔西他是不是可以和她长谈一下心事，因此两个人就沿着海滩边走边谈。

“我想要结婚，我想现在该是我结婚的时候了！”查尔斯说。他提出了一位年轻女士的名字，表示准备要去向她求婚。

“不可以！”艾尔西大声地说：“她根本不适合你。”

孟锋大吃一惊，结巴着说：“哦——是这样！你对女人很有认识，但是你认为谁最适合我呢？”

“我。”艾尔西随口就轻描淡写地说出。

这使得查尔斯停下了脚步，睁大眼睛看着她说：“我，我从来没有想到要娶你！”

“为什么？”

“因为你太富有了！——而你知道我没有多少钱。”

“我并不觉得有什么不妥当，因此，你也不应该觉得有什么不妥当才对！”

他们订婚的消息曾经轰动一时。结婚的日子定了，请贴也发出去了。大约在结婚前的一个星期，查尔斯跑去找艾尔西。

“艾尔西，有件事我必须告诉你。”

“什么事啊？”

“嗯——啊，是这样的，坦白地说，我有好几个情妇，而我不想放弃她们。”

艾尔西谈到这里，盖蒂不禁大笑起来问她“你怎么说呢？”

“我能说什么呢？何况请贴都已经发了。我总不能为他有几个情妇，就突然取消结婚！”她装腔作势地挥挥手说：“还有，她们之中还有一两个是很不错的女孩，我认为她们很适合查尔斯。”

一九四九年的一天晚上，盖蒂带了两个女孩子，到他们在凡尔塞市的别墅去吃晚饭，饭后艾尔西和查尔斯在他们私人的电影室里放演一部电影。他早已经看过那部电影，而且觉得很累。

艾尔西已经指定一个房间给盖蒂，说他随时可以使用。他认为他们看电影正是他偷偷离开去睡一两个小时的好时机，他悄悄地离开了电影室，走到楼上进入他认为他的房间，躺在床上立刻就睡着了。

直到第二天早上，盖蒂才醒来。

艾西尔痛骂了盖蒂一顿。

“电影完了以后我们发现你离开了！”她说，“没有人知道你到那里去了。你带来的两个女孩极为生气——我也非常生气，艾恩·康培尔更是气得不得了。”

女孩子必须有人送回家。艾尔西找到了另一个男性客人、盖蒂的朋友艾恩·康培尔把两个女孩子送回了家。

当盖蒂听艾尔西说找艾恩出这趟公差，他的心不紧抽紧了起来。那两个女孩子一个住在巴黎以北二十里，一个往在巴黎以南更远的地方。艾恩要把两个人都送回家，必定要开两个小时的车。不需要说，那两个女孩以后有很长一段时间，都是以冰冷的态度对盖蒂——而艾恩则一有机会，就以这次事件来讽刺盖蒂。

两个星期以后，盖蒂又到孟锋在凡尔塞的家里作客。葛丽泰·嘉宝是另一位客人，盖蒂在好莱坞的时候已经和她很熟。当她和朋友在一起时，完全没有报纸和影迷杂志所形容的“那种规避大众的羞怯。相反的，她非常热情而愉快并且也喜欢别人逗她开心，十分的外向。

一天早晨，盖蒂和嘉宝躺在游泳池旁的躺椅上。盖蒂没有刮胡子而仪容不整，样子极为难看。他极不安，但是嘉宝还是和他谈得很愉快。一会儿，艾尔西突然走来。

“保罗！”她大声他说：“怎么搞的！你怎么这样不修边幅就和嘉宝坐在一起？”

盖蒂很不好意思地脸红起来，嘉宝只是抬了一下眉毛。

“艾尔西，你今天早上穿的衣服颜色真难看！”嘉宝说，这可能是艾尔西一生之中，被人当面批评的少数几次之一。艾尔西看也没有看盖蒂一眼，立刻迅速返身而去。到中午的时候，嘉宝和盖蒂都得到了她的原谅。

这段故事还有一个尾巴。

几天以后，嘉宝表示她要回纽约，问盖蒂是不是能为她在毕那旅馆订一间套房。当时毕耶旅馆为盖蒂机构所有。盖蒂向她保证他可以办这件事情。他发了一封电报给毕耶旅馆经理法兰克·派吉，要他在嘉宝到纽约的那几天为她保留一间套房。他认为这件事并不需要复电证实。

盖蒂回到纽约后，住在毕耶旅馆，他当然和经理派吉谈到“嘉宝住在旅馆里是不是很开心？”

派吉睁大了眼睛。“盖蒂先生，你怎么会问到这件事呢？嘉宝小姐在七月下旬来这里，说她订了房间，但是我们却找不到记录，而当时正好客满，没有一间房间空着。她大发脾气，后来她住进了广场旅馆。”

盖蒂感到非常的不好意思。明显地他的电报没有到达。自我安慰地说：我有足够的时间以某种途径来给嘉宝一个补偿。他以为她已经去了好莱坞。

盖蒂运气太好了！第二天早上他正沿着第五街走，正对着他走来的不是别人，是嘉宝小姐！他大感惊慌，赶快躲进一家商店里去。

“早啊，保罗！”

盖蒂动也不敢动，而她也跟着他走进商店。他进退不得。毫无疑问的，他可能是唯一要故意避开她的人，而她又正是以避开大众而著名。盖蒂结结巴巴地提出道歉。过了一会儿，她脸色和缓了下来，露出微笑，说她已原谅他啦！

第四章 有钱人快乐吗

一、大家都跟盖蒂要钱

吃惊的是，那些来信要钱的人，都坦白地承认他们实际上不大需要钱。

——保罗·盖蒂

当《富豪》杂志说盖蒂是“最富有的美国人”之后，报纸、杂志、广播和电视也大为报导他的事情，关于他大致上定居在苏顿庄园的情形，使得英国皇家邮政大为忙碌起来。

在买下苏顿庄园之后的几年，在好几个月份里，他一个月就收到多达三千封信，而来信的人都是他完全不认识的人。这些信相当长时期内仍然有，不过较少了，它们来自世界每个角落，来信的人各行各业都有。这些人大部分都是要他寄钱给他们，因为他们在报纸上看到盖蒂是“亿万富翁”。

有些人是请求，其他的人则坚持有些人甚至于说盖蒂不给就不行。有些人只要几块钱或几百块钱。然而，也有人要几千块、几万块，甚至于更多。有一个人要求破纪录的数目，但是他的信显示他在其他方面还是一个神智清醒、很讲道理的人。他要盖蒂给他的钱不得少于二亿美元。

这个家伙以建议合作做生意的方式提出他的要求。他说他要用这笔钱开一个运河，以和巴拿马运河竞争。他宣称他准备和盖蒂“分享过河费的收入”。他答应盖蒂可以得到“百分之十的纯利”。

就是单为调查这些信，恐怕就需要单独成立一个很大的组织才行。再者，盖蒂还有自己所“喜欢”的慈善活动，而它们都是有组织、有声誉的。还有，就是一位“亿亿万富翁”也不能满足这些人的要求。有一个月份里，来信所要求的总款额就高达七千五百万美元，还不包括那位想建造运河的仁兄的要求在内。

一直使盖蒂感到惊讶的是，很多来信要钱的人，都坦白地承认他们实际上并不太需要钱。他们常常十分坦白说，他们之所以写信来是因为盖蒂“有着太多的钱可以分一点出来。”

一封典型的信是在一九七五年年初从美国寄来的，信的内容是：

亲爱的盖蒂先生：

我，三十五岁，已婚，还没有小孩。我有一个很好的工作，一年可以净赚九千美元多一点点。但是在三十五岁还要工作那真是太糟了。三十五岁是一个人生命最高峰的时候，我和我太太应该在这个时候好好享受一番。

你离了那么多次婚，可能比大多数的人更了解我所说的好好享受的意思，这也就是为什么我会确定你一定会静听我要提出的要求，而以你的标准来说，这个要求并不算太多，连零用钱都不够。我要休假两年，带着我太太轻松地去环游世界。我们已经向旅行社打听过了，这只需要七万美元就会玩得很舒服了。

因此，如果你拨出这点钱出来，你就会让我们感到非常的快乐，而且会感激你一辈子。

我相信你的会计师会做适当的安排，使我们收到这些钱的时候不需要缴纳税金……

这么多年来收到这样多的信，只有用印好的信来回答。盖蒂很早就拟好了两种内容的复信。一种给个人，另一种给他以前没有听说过的机构。这两种复信，每个月都要寄出去好几百封。由于信来自各个地方，这些印好的复信共有五种文字：英文、法文、德文、西班牙文和意大利文。寄给个人的信

是这样的：

我很抱歉不能以更多的时间和注意来处理你的来信。像很多人一样，我以前总是想到：收到信件确实是极为兴奋。如果邮差来了而没有带来信件那就是很不幸的事，但这是好多年以前的情形了。

在国内的报纸上、无线电以及电视上，已经有太多有关我的报导了。其中大部分都谈到“传说中的我的财富。”一般大众似乎不加深思，就认为我的财富其中的大部分一定是现金。他们不静下来想一想，我的钱都已经用到事业上去，因为我是一名有机会就投资的商人，而且一般来说，喜欢多方面投资的商人总是缺少现金的。还有，就是最大的商业机构也会常常借钱。这些大机构借钱并不是为了证明它们可以借到钱，而是因为它们确实极需要钱。

我这样说，并不表示我缺钱已经缺到我付不起自己的帐单，或旧车子用坏了买不起新车的程度。我只是表示，我手头上没有我生意上不需要用的大数目现金。

像大多数人一样，我根据我的能力，给我所特别感到兴趣的、以及多年来我所支持的或协助支持的各个有声誉的慈善机构和公共福利计划，已捐出很多的钱。像大多数活跃的商人一样，我每天收到很多商务上的信件，而我平均每天要花七个小时的时间来阅读和回复这些信件。如果我不这样做，我就不能照顾周到我的事业，而很多人正依靠我的事业赚得生活所需。

在最近几年，我除了收到有关我事业方面的信件之外，还收到一般大众寄来的大量的信。大众寄来这么多信，都是由于各种报道说我有着很多的钱。

像大多数人一样，我并不十分反对大众传播作适当的、合理的报道，但是我不喜欢它们专门谈到我究竟有好多钱的问题。我个人认为他们的报道都是低级的、无聊的，而且非常不正确。世界上有很多人他们的钱都比我多。

不论怎么说，由于有关我的报道是这么样的多，我就面临了一个问题，那就是：成千上万的人从多得超过七十五个国家。每天给我寄来五十到一千封信，我该怎么样回信给他们？我要亲自看这么多信都来不及，更不用说回信了。

这些信之中还有很多长达五到十五页，而且字迹潦草，看也看不清楚。这些信差不多全都是想要一些东西：礼物、贷款、捐款、财务协助、意见、面谈、销售东西、工作、投资，或希望做“笔友”。如果我能够以四分钟亲自复一封信，一个小时也只能复十五封。由于像大多数人一样，我也有我自己的工作要做，我顶多只能复一小部分人的信。

对于这种情形我感到很遗憾。因为我喜欢人，我喜欢在我能力范围内帮助别人，我愿意尽我最大能力去做。

我有一位朋友，大众传播媒体也常常大量报道和猜测他的财富，因此他也收到很多人的来信，几乎都是千篇一律地要求财务支援、意见、工作或销售东西。他已经放弃了回信的工作，并且告诉我说：他把这许多信都丢进火炉里了。要回复这么多信，的确是一种很大的负担。不过，我觉得如果有可能的话，在礼貌上来说，应该给每一个人复信。因此我指定了好几个秘书，要他们尽他们最大能力，阅读大众给我的信，并且为我复信。

我很抱歉我不能帮助每个人，我深信来信的人所写的都是真实的、真诚的。如果他们只是少数几个人，我可以为他们做一些事情。但是由于来信的人成百成千，要调查已经是不可能的了，就是查出来值得伸出援手的，我也无能为力。如果对每一个人都予以援助，再多的财富，也会在很短的时间之内分光了，而且还需要一个很大的机构来做分钱的工作。

我要再说一次抱歉。因为我不能有所帮助。我希望你能够了解我不能予以援助的

原因和问题所在。

保罗·盖蒂

胡乱来信要募捐的机构，则会接到这样的一封回信：

先生代表贵机构于最近写来的信，已经收阅，本人谨代表保罗盖蒂先生向你敬致谢意。

盖蒂先生虽然很欣赏你在信中所说的意思，但是他觉得很抱歉而不能有所帮助。请你相信他这样做，并不是因为他对你所说的有任何怀疑，而是因为他做任何事情都必定要有个限度。我相信你会了解，他收到来自世界各地教堂和机构捐款的请求，因此他不可能对每一个请求都有求必应。

由于他不能给这一家机构捐钱而不答应另一家，因此他早已用更广大的方式，来表达他对宗教工作和教育计划的关注，并且把他的捐助限于给他所居住的社区以及与他有所交往的机构。

盖蒂先生觉得很抱歉这样回答你，并且希望你能够谅解。

秘书××谨上

还有成千上万的人向盖蒂求婚。这些他都不予回答。这些执笔写信的女士，并不是因为受到盖蒂蓝色眼睛有吸引而觉得不可抗拒。他对她们发挥吸引力的是另一种颜色绿色，也就是他发富的颜色（美钞背后都是绿色）。她们非常坦白、直率，如一九六五年十月从加拿大寄来的一封信：

亲爱的保罗·盖蒂：

你，不该单身独自一个人生活，以你的年龄和有那么多钞票来说，更不应该如此。

我只有二十二岁，金发、健康而强壮，我可以照顾你。

我愿意嫁给你，只要在结婚的时候你给我十万美元，以及在你活着的时候每年再给我十万美元。只要你把头等飞机票钱寄给我，我就会到伦敦来，然后我们再来谈谈你的遗嘱。附上我自己裸体照片数帧，如此你就可以看清楚你将得到的是什么样的人……

或者是像这一封，从美国宾夕法尼亚州一位女士写来的信：

亲爱的盖蒂先生：

我刚刚在杂志上，看到一篇报道说你结婚又离婚了五次。你应该再给你自己一次机会，好凑成半打之数。我的女儿下个月就十八岁了。她已经赢得了三次选美皇后，而且舞跳得很好。她将会成为你的一位好太太，而且是性感的太太。我会让她做到这一点。

我想你每个月给她一万元，给我五千元，是很公平的。我弟弟是一名律师，他会为你和我的女儿草拟一份婚姻合约，在费用上他一定会打折扣……

盖蒂的各公司和他每年都为慈善机构和有价值的活动捐出大量的钱。有关他自己在慈善方面所做的，盖蒂从不愿多谈。他究竟捐出了多少钱，只是它们的负责人和他之间的事。他只想说他感到兴趣的有两所大学和包括世界野生动物基金组织的几个组织。还有，他早已经安排了在他死后，他大部分的财产将会捐献给慈善机构。

在有些慈善活动和救济机构中，有些寻求基金的人，所表现出来的顽强坚持态度以及奇特的心理状态，有的时候是超出一般人的想象程度。

例如，盖蒂曾经被说服为一个高等学习机构（不是他感到兴趣的那两所大学）捐赠了十万美元。这个机构在美国。这个机构的负责人和劝募基金的人，收到他的捐款以后，竟然马上就想到这是一个了不起的突破，盖蒂想象他们当时的谈话可能是这样的：

“我们已经从盖蒂那里得到了十万块钱，我们想想看，能不能再向他要一笔。”

“当然要！这一次我们要他一笔大的！”

他们确实又来要一次大的。大约三个月以后，一个令人印象深刻的四人代表团来看盖蒂。每一个人在他们的机构里，都居于很高的地位，而且每一个人的名片下面都有一长串学位字样。

“我们很早就一直想建造一座大楼。”他们大致的意思是这样：“我们估计现在要花大约一千万美元，我们已经把计划和报告带来了。现在是不是可以请你在这下面签个名……”

盖蒂不但拒绝了，而且深深为先前捐的十万美元感到遗憾。他可以把这笔钱捐给别的地方，做更好的事情。他只需要心算一下，就可以算出这个代表团的头等来回飞机票（募款的人通常不会乘坐观光客乘坐的省钱交通工具）、旅馆以及其他的花费究竟要用去多少钱，再加上准备报告和计划的花费，总数不会少于两万五千元。换句话说，盖蒂先前给这个机构捐的钱有四分之一，很快地就给他们花掉了，为的是想从盖蒂这里得到更多的钱。

像这一类的事情，以及成袋的有所要求的信，虽然确实使盖蒂感到不舒服，但是还有一类，那就更令人不痛快了。这是一种显要的（几乎都是自己也很有钱）乞讨人他们更是紧追不舍。

这些人并不是为他们自己要什么东西，但是他们总是有着一些他们所喜爱的教会、慈善机构、医院、或其他的活动和计划。他们是为这些事情募钱。盖蒂极为讨厌的这些名字也是家喻户晓的百万富翁，甚至于是亿万富翁，因为他们总是想迫使盖蒂照着他们意思捐钱。他们的开场白差不多都是这样的：

“喂，保罗，你可能听说过我是某某委员会的一名荣誉主席，这个委员会准备募集一亿美元。准备要请一位研究秃头原因的人……”

“我非常高兴看到你，老家伙。我一直想跟你谈一谈某某机构。在治疗渡船船长的酗酒方面，这个机构已经有了非常了不起的成就……”

“你知道吗，我的母校某某大学的校长，想在学校里建一座新的图书馆……”——这些人似乎永远不放弃，而盖蒂也很少不加以拒绝的。他的观点是在慈善捐款方面，他自己有他自己的路线。他总是约束他自己，不去强迫他的朋友为他自己喜欢的慈善活动和同样的计划捐出钱来。他的立场是基于这样的一个道理：那就是他们尽他们的能力，去为他们自己的目标做出贡献，而他也照着他自己的目标去做。

盖蒂的一位朋友在美国是很重要的人物，一次曾要求盖蒂开出一张一百万美元的支票，好让南加州大学增设一个“艺术教授的职位”。

盖蒂说他很穷，因而使这位爱好艺术的业余基金募集者，睁大眼睛轻蔑地瞪视他。

盖蒂懒得告诉他，就在那个时候，盖蒂已经展开了在南加州，为大众设立一座投资一千七百万美元的艺术博物馆的计划。这笔钱完全是从盖蒂口袋里掏出来的，而总花费还超出了这一千七百万美元很多很多。

有一阵子盖蒂几乎破坏了他自己的原则，想给这位本身是数百万美元富翁的劝募者一个美丽的微笑，问他是不是愿意为他的计划分担几百万美元。但是他还是约束住他自己，几分钟以后，这位上流社会的十全十美的人物离去了。

提到了南加州博物馆，可转入盖蒂一生活活动中的最为重要和最令他满意的另一方面。就是他收集艺术品的故事，这个故事总跨了好几十年时间，而

且涉及到好几百万美元的花费，但是这一切还只是一个小小的开始。

二、盖蒂的艺术品收藏欲

我捐给博物馆的收集品，根据很多专家的估计，总值超过了两亿美元

——保罗·盖蒂

盖蒂谈到他在一九一二年到日本和中国旅行了一趟，这趟旅行他收获很多。在日本，他对日本人的有礼貌、勤劳、节俭以及谨慎尽责的本性印象颇深。

几十年以后，当盖蒂石油公司和日本公司打交道的时候，他对它的认识以及价值，就产生了极为有用的估计，盖蒂石油公司差不多获得了三菱石油公司百分之四十九的股权。盖蒂公司的几艘油轮，都是在日本的造船厂建造的。此外还有很多的交往。一切都非常的顺利；他把这一切大部分都归功于他善于认识日本人，而且更重要的是，学习如何让他们认识他。他的公司。以及他公司的经营哲学和目标。

盖蒂虽然和中国没有相同程度的生意交往，但是一九一二年的旅行，却极有益于他认识中国人的性格。尽管那时候中国人贫富差距很大，但是盖蒂还是认识到，并且钦佩中国人天生的力量和气质。

盖蒂到蒙哥马利元帅家中吃午饭，后题谈到中国共产党以及中共和俄共的磨擦，蒙帅就他以前对中国人和俄国人的认识加以比较，他的评语极为接近盖蒂自己对中国人的感觉。

“我会跟中国人进入丛林中去，但是却不太愿意跟俄国人这样做！”蒙帅说。

他的意思当然是指中国人是可以相信的，会遵守他们的诺言，忠于他们的朋友。

回顾以往，盖蒂在一九一二年东方之行所得到而最有价值的益处，是此行激起了他对收藏艺术品的欲望，虽然那时候还不明显。当时他就为东方艺术的精致和优美所吸引，并且买了一些象牙雕刻、铜器和漆器。这花钱并不多，但是这些东西他一直还保留着，而且从某一方面来说，由于这些东西构成了盖蒂对艺术收集品的基础。

在这快速而急躁的时代，讲究艺术之美，可能是陈腐的事了，但是艺术之美，却是人类少得可怜的几样真正可以留垂千古的东西之一。美是千古的。艺术品是永久活下去的东西。

盖蒂看了很多有关艺术和艺术历史的书，并且参观过许多（曾为之留连忘返）博物馆和艺廊。但是他认为还不够。他还向那些在训练、教育和职业等等方面，都足以成为权威教师和可靠鉴别者的人请教，而且很幸运地收获很多。

在认真收集艺术品方面的知识和经验日增之后，盖蒂决走专心收集对他最有吸引力的五类艺术品这五类艺术品是：

- 一、古代希腊和罗马的大理石雕刻、铜器、镶嵌品和壁画。
- 二、文艺复兴时代的油画。
- 三、十六世纪波斯地毯。
- 四、苏凡内瑞地毯。
- 五、十八世纪法国家器和缀锦画。

盖蒂的收集品也有很多例外的，买了很多很好的而不属于这五类的艺术品。

正像任何收集者一样，盖蒂收集这许多艺术品，也同样有着很多逸事趣闻。其中有一件是很多人都知道的，是关于他买一幅油画的事。他在苏士比拍卖市场，以两百多块钱买下这幅油画，后来却证明是一九五〇年意大利画家拉斐尔所画的《维罗夫人像》，于是价值就上涨到超过一百万美元。

盖蒂在一九四〇年戒掉抽烟。

盖蒂虽然偶尔喝上一两杯，但是他从来没有发生过喝酒过量的情形。

盖蒂吃药，也顶多只吃过阿斯匹林和抗生素等东西。

但是他收集艺术品却上了瘾，而没有办法戒掉。有人说瘾君子肚子里有瘾虫。他常常觉得肚子里有几十只瘾虫。

他曾经想尽办法要戒掉他收集艺术品的瘾头。他对自己说：意志力量和决定可以战胜一切。抱着这个想法，他曾经试着远离艺廊，拍卖场以及那些要在私下出售艺术精品的人。在这些办法都收不到效果之后，他又试过“电击”的办法，那就是把在某一段时间里，将用于购买艺术品的钱加起来。然后骇然看到居然已经超过七位数字。不幸的是，这种电击过不了多久，又起不了作用了。

盖蒂从来不赶时髦、凑热闹，或至少他不认为一般人的看法是对的。完全相反的是，他常常发现，比一般认为是对的事常常是有瑕疵和不可靠了。根据他的经验，这种情形可以运用到人类一切行为方面。他虽然从来没有怀有恶意，蔑视一般人的看法和要破坏偶像，从来不会因为别人做了什么事，他就认为应该跟着去做。

盖蒂在收集艺术品方面的做法也是这样，他是不拘于一家的。虽然他把他收集的精神和资金大部分集中于五大类，但是他仍然认为既然收集了十六世纪画家霄姆卜兰特以及鲁宾斯的画，那为什么就不能也收集十八世纪法国画家高更和十九世纪法国画家乌拉明克的画呢？十七世纪法国画家布绥的缀锦画，并不是不能和十六世纪波斯地毯相比，样子古雅的大理石雕刻，也并不是赶不上古代意大利的铜盔，只要它们具有艺术价值，具有能够陈列在博物馆展览的品质就可以了。

在盖蒂刚刚开始收集艺术品的时候，他买下使他感到愉快的和对他有吸引力的艺术品，他只是为他自己而买下它们。这也就是说他以自己口袋里面的钱，买下他极想纳为自己私人所有的油画、雕刻、家具以及任何东西。

这些艺术品，大部分都送到他在加州的家里。当然还有借给或甚至于捐献给博物馆的。例如巴斯提达的十幅印象派画，就为他南加州家中增光不少。

在这一阶段，他收集艺术品的基本哲学，并没有维持多久，他意识到，他的收集品已经重要到了足可以让大众有兴趣来看一看的地步了。

盖蒂的想法改变是根自然的。很多私人收集家都知道这种情形。当一个人收集了很多艺术品之后，就会觉得仅只为自己保有这些艺术品，而感到不安。

看一个人是野蛮人，还是有教养的社会人士，其差别就在他对艺术的态度，如果他或她对艺术有爱好，那么他或她就不是一个野蛮人。盖蒂的看法就是这么简单。

悲哀的是，根据这个标准来看，在任何一条街上行走的人，有百分之五十可以列为野蛮人。他们会攀折砍断任何树木，不论它是多古老、多可爱，

或者拆掉美丽古老的房子，破坏任何艺术品或建筑物。当然，他们会对他们的破坏行为提出理由，说是为了现代化、进步或一些其他的藉口。不论他们怎么说，他们的行为已经是和“黑暗时代”穿着兽皮、戴着牛角头盔的人，一样的野蛮。

二十世纪的野蛮人，只有在他们对艺术品产生了欣赏和喜爱之后，才可以转变为有教养的文明人。而要他们欣赏艺术品和喜爱艺术品，那就得要让他们有机会接触去观看到艺术品，然后才能够开始了解，最后达到欣赏和赞佩珍视艺术品。

盖蒂的艺术收集品，为什么会公开给大众欣赏，上面所说的，正是许多原因中的一部分，盖蒂在加州设立了保罗·盖蒂博物馆。他在加州的家的旁边接建了一幢独立、非常大的房子，以存放很多他已经展览过的艺术收集品（而且自那以后，已经不再是属于他的了，因为他已经把它们捐存给博物馆了）。那时候的“盖蒂博物馆”和后来的相比，规模还不算大。但是免费供大众参观，让加州人和到美国来的观光客，有机会看到很多艺术品。其数量之多，成为密西西比河以西任何博物馆所赶不上的。

大众对博物馆的反应，使盖蒂以及所有工作人员都非常满意。一开始参观的人就出乎意外的多，而且一年比一年增加。在另一方面，收集品也日益增加，而且是跃进式的增加，原有的展览空间就容纳不下了。新的展览廊增建了，但是很快地又给填满了。

在这个时候，盖蒂博物馆信托委员会，必须要做一个很困难的决定：是要继续扩大现有的设施，或是该另建一幢新的建筑。

由于盖蒂个人要付出这一笔钱，这个问题最后就交给了他。他听了正反两面的建议。

“拟订一幢新建筑的计划。”他告诉信托委员会。他只有一点保留：“现在博物馆的建筑时尚，是流行建成水泥碉堡型，如果把新博物馆也建成这种形式，我就不付钱。还有如果建成为染色玻璃不锈钢形式的怪物，我也不会给钱。”

使盖蒂高兴的是，信托委员们也露出了会心的微笑。他们也要把新博物馆建成为独特的样式，使博物馆本身的建筑，也成为一件艺术品。

有些人认为盖蒂是敏锐狡诈的商人，是一名不容易让步的谈判好手。不论他究竟有多少他们所说的这种成份，但是在他同意支付新博物馆的建筑费，以及尔后开放和维护时的费用时，他却没有把这些特点发挥出来。

盖蒂捐给博物馆的收集品，根据很多专家的估计，总值超过了两亿美元。如果他是一名锱铢必较和不容易让步的人，他就会仿效一名美国名人，他在一九六四年把他的收集品捐献给“美国的人民”的时候，他订下了很多条件，其中包括有：储存展出他的收集品的建筑物，应由公家基金来支付和维护；主持人、向导、安全人员，以及博物馆所用的每一个人的薪水，应该由美国政府来负责。他明白他说：如果不能达到这些条件，他就会把他的收集品送到其他地方去。

全世界至少有五十个城市，希望获得盖蒂的收集品。如果他是一名精打细算的人，他应该很容易地就获得相同的条件。他只要宣布任何城市能够答应盖蒂要求的条件：至少十亩大的土地，按照盖蒂的规格建造一座博物馆，保证支付一切花费（包括开放和维护费用），他就会把收集品捐给那个城市，一切就可以很快解决了。

如果这样安排，毫无疑问地盖蒂就会省下很多钱。不过还有其他的考虑，而且对盖蒂来说极为重要。他的看法是这些收藏品应该完全开放给大众，完全免费，不止是门票，还有停车。如果博物馆交给一个城市、州，或者甚至是联邦政府来管，免费的事就不一定能够保证做得到。几乎所有这一类博物馆，虽然获得公家巨额金钱的补助，仍然还是收门票。还有，几乎没有一座博物馆，会为任何种类的参观者提供停车设施，更不用说免费停车了。

盖蒂好像是个赶不上时代的人。他在年轻时候学到的是：不论是给大众的或给个人的礼物是凭着自己的意思，而拿出来东西，不应该有任何附带条件，否则的话，就不是礼物而是交易了。再者，如果他要以做生意的着眼点，来处理他的收藏品，他就可以把它们都完全卖掉。

由于几乎每一件艺术品，都比他原来购买的时候的价格涨了很多（甚至好多倍），毫无疑问地他会赚到很大的利润，就是付了所得税之后也仍然如此。

建筑一幢“价值近两亿元的收藏品”的建筑物，当然也不便宜。建筑这座新的保罗·盖蒂博物馆，几乎花掉了盖蒂一千七百万美元，自开幕以后，这座博物馆光是开放费用，每年就要花掉他一百多万美元。他虽然极少亲自去看过这座博物馆，他觉得他的钱花得很值得，不论是过去，还是现在。

三、百万富翁不快乐吗

我不反对让有些无聊的人认为我是一名寂寞、不快乐的隐士，以帮助他们多得到一点快乐。

——保罗·盖蒂

虽然盖蒂从一九五一年到死，都没有回美国，但是一些报道，却常出现在报纸上。它们大部分是说发自纽约的报道，其次数之多，实在是难以计算：

“保罗·盖蒂现在正在纽约市，为他最近写的书做宣传。”

这一篇报道是出现在一九六一年雷昂那德·来恩斯的一篇专栏里。

“有人看到亿万富翁石油巨子保罗·盖蒂，坐在毕那旅馆（为他所有）咖啡厅的黑暗角落里，和一位妞儿子握着手。这位妞儿：一位样子很甜蜜的红头发美人，穿着最突出的套头圆领衫。”

这段报道登在一九五六年纽约市的一家报纸上，而那时候盖蒂正在中立地区检查钻井设备，而不是在纽约握着什么妞儿的手，更没有瞪视着最突出的套头圆领衫。）

但是把盖蒂放错地方，并不只是报纸专栏作家搞的玩意。凯尔·卡迈隆女士是一位杰出的作家。她写的书《露丝·肯尼迪传》，以生花妙笔描写出一九六七年九月，在威尼斯举行的一次盛大舞会的详细情形。在该书的第二百一十二页，卡迈隆女士列出了参加舞会的许多客人，盖蒂的名字夹在佳安·卡洛·孟诺第和理查·波顿的中间。

盖蒂感到非常荣幸。他认为孟诺第是一位了不起的作曲家。他也认为理查·波顿是这个时代最好的男演员之一，而且他和盖蒂私交也很好，他那美丽的太太伊丽莎白·泰勒也是一位很有才气的人，也是盖蒂的朋友。卡麦隆小姐多彩多艺的描述，却有一点错误，那就是他没有参加那次舞会。事实上在舞会举行的时候，他甚至不在意大利，更不用说在威尼斯了。

此外还有错误地引述盖蒂的话，以及从盖蒂的话中断章取义地取出那么

一段，有一次盖蒂对一位享有盛誉的作家说：

“今天的书、电影、电视以及广告等等的毛病之一就是一切都是性，我第一个愿意承认性是重要的，但是现在却是太过分强调、太过分夸张性了。我认为性只是在某种程度之下，偶然说说就可以了。”

这是他说的话。

但是这位作家只从他的活中抽出五个字，五个字而已。在盖蒂阅读作家的书的时候，盖蒂发现他引述作家的话，说是他直截了当的宣称：“一切都是性”

盖蒂非常生气，但一会儿他以宽大为怀的心肠对自己说，这位作家肯定是患了听觉毛病，只听选择要听的东西。

盖蒂对这件事情，当然要以宽大为怀的态度处之。他自己也运用这种听觉有毛病的办法，那就是读自己选择要读进去的东西。如果不这样的话，在听了和读了那么多有关他自己的虚构故事之后，不用多久他就会面临着怀疑着这究竟是不是他自己的危机？

有关盖蒂的虚构故事真是大多了，其中有一则悦他和霍华·休斯是亲密的朋友，他们有很多生意上的交往和合作。当休斯到伦敦来的时候，盖蒂和他在他旅馆的套间里秘密举行会议。有些喜欢编织故事的人，还说休斯是盖蒂的财务支持者，而同时又有人认为盖蒂才是休斯“幕后的人物”。

还有一些虚构的故事是：

传言说：在三〇年代后几年，盖蒂走进纽约市华那旅馆，在餐厅里吃午餐，对服务很不满意，因此，他就立刻买下这家旅馆，好把服务人员开除掉。

这个传言明显地是太荒谬了。一个人怎么可能就这样走进另一个人的办公室，草率签下一张支票，就买下了这样一家四十二层楼豪华大旅馆呢。这样一笔大生意需要好几个月的商谈，还要动员一大群代理人、律师、银行家、会计师和其他的专家。是的，盖蒂确实买下了华那旅馆，但那是公司的投资，而且是经过长期商谈才成交的。还有，在商谈开始之前好几个月，盖蒂从来没有在这家旅馆的任何餐厅吃过饭。此外，除了完全不懂得财务的人之外，任何人都会知道商人买产业是为了要赚钱，而不是为了泄一时的气愤。

还有一些虚构的故事，涉及到盖蒂吃饭的习惯和对食物的爱好。这些故事的说法各有不同，分别说他是赶时髦，喜欢吃所谓“健康食物”的人、吃素的人、什么都不分的饕餮者，以及只吃山珍海味的美食家。

如果说是盖蒂是喜欢吃“健康食物”的人，那是因为他一直相信，麦芽是一种有益于健康的补品。当他在家里吃饭的时候，他喜欢把麦芽伴着谷类食物或抽子一同吃。他当然不会在饭店里要吃麦芽，也不会和朋友家中吃饭的时候，要求弄些麦芽来。

盖蒂喜欢吃新鲜水果，而且大家早都知道他可以吃很多。他也相信偶尔禁食一天，或在二十四小时以内只吃水果，对身体是有益的，但是他不是素食者。

盖蒂早饭吃的很少，包括新鲜水果或果汁、谷类食物和脱脂奶粉。午饭和晚饭他吃肉、鸡、蔬菜以及几乎一切东西，但是他尽量依照普通常识，不吃得过饱。当然，他有时候也会吃得过多——尤其是碰到了他最喜欢吃的食物。他最喜欢吃的食物包括烤鸭、玉米（他的牙差不多都很齐全，可以干净地把一粒一粒的玉米啃下来），以及草莓油酥糕饼（对这种糕饼，他几乎是百吃不厌，越多越过瘾）。在中餐和晚餐之前和之后，他通常都喝上一杯酒。

当然盖蒂也喜欢吃一点山珍海味，像鱼子酱和龙虾之类，但是另一方面，他也仍然喜欢吃像烙饼和汉堡肉饼等等美国的普通食物。在苏顿庄园，他的卧室旁边，接有一间小厨房，他可以（有的时候真的如此）用蛋、面粉、牛奶等等捣出一些糊来，或从冰箱里取出一块碎牛肉薄饼，为自己做一些很好吃的烙饼（他再浇上些蜂蜜或黑胡桃酱）或汉堡肉饼。这是他在清晨两、三点钟的时候，那时候他已经工作或看书看了好久，住在屋子里面的五名内部工作人员，都早已经上床睡熟了。（这内部工作人员在白天还有另外四个人来帮忙。这九个人不包括安全人员、园丁和其他一般不列为内部人员的人员。）

盖蒂试着照他的一位表兄弟，在很久以前给他的规定会做：“吃，只吃半饱；喝酒，只喝到酒量的四分之一；笑，一天要大笑两次。”

这要提另一个有关保罗·盖蒂的虚构故事，说盖蒂经常是拉长着脸，几乎从来没有笑过。

这简直是胡说。

盖蒂喜欢笑，而且真的会笑，只要他发现有趣的事情，或有一个值得一笑的理由。盖蒂承认他和他朋友在一起的时候，要比在大众前面更常笑更容易笑。他只是从来不会为了在记者和摄影记者前面，证明他会笑而假笑一番。

经验教盖蒂谨慎、要小心。除非他熟知和他在一起的人，以及觉得和他们在一起就像和一家人在一起一样，他是不轻易放松他的戒备。他凭经验认识到，如果他遵从摄影师“盖蒂先生，笑一笑！”的指示而笑的话，他还是没有办法确实清楚，当他们把这张照片登在报纸上的时候，会在说明栏中说些什么？很可能（以前已有过）是这样说：

“一位十亿万富翁，为发现他的宝藏而笑的肖像。”或“保罗·盖蒂先生大概刚刚完成了一项秘密的交易，要不然的话，他怎么会这么样的愉快？”

和朋友在一起，盖蒂觉得可以自由地笑、大笑、捧腹大笑（他可以说是滑稽明星劳莱和哈台最忠实的影迷）。他的朋友之中有不计其数的人，都是能够令人感到愉快、极富幽默感、有机智和能够叫人笑得肚子痛的人。专栏作家鲍柯华，在他还担任《巴黎论坛报》工作的时候，盖蒂就认识他。他可以使盖蒂忍俊不禁，不论是在谈话，或在读他的文章时。

有关盖蒂的虚构故事还多得很，在下面，还要以不同的角度来谈谈，不过，现在要先辟一个谣言。

盖蒂绝对无意和肯尼迪和船王欧纳西斯的遗孀贾桂琳·肯尼迪·欧纳西斯结婚。

如果你问一九七六年是个闰年，她要是向盖蒂求婚，他会怎么办？

嗯，盖蒂会考虑考虑，他知道他这样说，一定又会引起很多荒谬的谣言。

不止是少数的年轻女性表示她们非常地爱盖蒂，甚至于极度地爱他，并且说是非他不嫁。但是在她们听说在结婚之前，他的律师会订下一个规定很严的财务和财产协议之后，她们的热情以及结婚的渴望就会立刻冷却到零度。

盖蒂清楚地记得，有一次在两次大战，以及在某两次婚姻之间，他决定以一个保险经纪人的身份，改用假名周游欧洲大陆。他这样做是为了不让人知道，他是一个好几百万美元的富翁。“如果一个女孩子喜欢上了他，他就会对自己说：“她不是为我的钞票。”

结果是他在罗马遇到了一位非常可爱的年轻女人，他叫她露茜亚·安东

尼里。他们是一见钟情，她差不多拥有盖蒂或任何男人所希望一个女人拥有的东西。她很有智慧，极有魅力，能够体谅别人，很有教养，和她在一起令人感到极为愉快。还有最重要的是，她非常非常的美丽。她有一间陈设得很雅致而不虚饰的公寓，她穿着简单而高雅。她告诉盖蒂她是一名孤儿，靠一些遗产生活。如果真有“梦想女郎”的话，他肯定就是露茜亚。

他们的关系日有进展，他开始认为露茜亚·安东尼里才是他要的十全十美的妻子，因为她并不是因为他的财富而和盖蒂好：她不知道他有钱。

有一天晚上，他们在奥斯提亚靠近海边的一家餐厅吃晚饭。他们吃完饭之后，露茜亚以一种心有所知的神情看了他好一会儿。

“你不是什么保险经纪人！”她说：“你的名字是保罗·盖蒂，在石油界还是一个人物呢！”

在他心里，不知道什么地方的一道钢门，突然关闭了起来。在他要帐单的时候，他心里想：又是老故事重演了。他的希望粉碎了。他送露茜亚回家，回到旅馆后感到一切都幻灭了，第二天一早就离开罗马到巴黎去了。钞票扼杀了这场罗曼史。

两年以后，盖蒂才获悉令人惊讶的真正事实。露茜亚当时对他，就像她对她一样的认真。她说她是一名孤儿完全是假的。她其实是欧洲一位很富有的人的女儿。当她告诉她父亲，有关他们的事之后，她父亲立刻找人调查盖蒂。他不要他的女儿嫁给一个贪财的人，这正是露茜亚知道盖蒂的名字以及职业的原因！

如此一来，盖蒂的保护策略，反而回过头来伤害到他自己。露茜亚根本不会重视盖蒂的财富，因为当时她家的财富可能比盖蒂的财富还多。总而言之，盖蒂的恐惧和疑心，使得他抛弃了很可能是他一生“唯一的”罗曼史，甚至于是“唯一的”好婚姻。

等到盖蒂知道真相的时候，一切已经是“太”晚了。到那时候，她已经嫁给了一位有钱的意大利贵族，而且到现在还是他的妻子。

有关对盖蒂的虚构故事也很多。

根据报纸和杂志上登载的文章来看，这些文章的作者，好像是一致认定盖蒂是一名隐士。

同样的，他们也认为盖蒂非常孤寂。

如果人们那么容易地就相信了报纸杂志上所说的，那他在苏顿庄园中，是过着隐居者的生活。例如当时杂志上的一篇文章：

“围绕着保罗·盖蒂的是一种悲伤的气氛。他是美国出生的石油大亨。他的财富估计有五亿英镑以上。

他独自一个人生活……悲伤和寂寞占据他日益老去的岁月。他的财富带给他的……孤独。”

很引人入胜。

也非常的好玩。

以最直率的话来说，如果盖蒂如报纸杂志所说的一名隐士，那么他比历史上任何一位隐士过的都要好。如果他“孤寂”，那么他就是地球上最幸运的孤寂者，因为他四周有的是亲密的朋友和忠心的事业伙伴。如果他“独自一个人生活”，那么常常到苏顿庄园来一住好几个星期的人，就必定是他想象中的影子。

但是，如果说有钱的人，就必定是不幸的人的说法，似乎可以使无数的

人内心快乐。那么盖蒂想成千上万的读者都为了分期付款、或岳母大人的问题而伤着脑筋，此时作家编辑们如果告诉这些读者“百万富翁保罗·盖蒂是一名悲伤、寂寞的隐士”，那么读者心里是否就会觉得舒服一些呢？

或许这正是如纽约广告界高级人士罗勃·平尼格所指出的：

“一般人可能会羡慕有钱的人，但是很难使他们厌烦富人。道理是一般大多数的人，都期望他们总有一天也会变得有钱。但是现在他们必须要为自己对富人的羡慕，寻求补偿。他们喜欢认为有钱的人都不快乐，大家都应该为有钱人难过。这是为他们自己提出补偿的一种方式，那就是‘如果这些财富是我的，我就会做得更好，让我的钱得到更多的乐趣。’”

如果平尼格说得不错，盖蒂就不会反对让别人认为他是一名寂寞、不快乐的隐士，以帮助他们多得到一点快乐。

四、有关盖蒂“唯利是图”的故事

我喜欢享受舒适和豪华，但是我不必过分花费以提高我的了不起，或向全世界证明什么。谁要是称或认为我是小气鬼、铁公鸡，甚至于是守财奴，那就随便他说好了。

——保罗·盖蒂

有关盖蒂的故事究竟有多少，连他自己也记不得了，大部分早已经忘记了。不过，还有一些深深地印在他的脑中。这得要感谢一些人，他们对这些故事特别喜欢，经常一再地把它提出来。

这些故事确实具有代表性，而盖蒂也认为非常具有娱乐性——他认为这些故事的结构，也很具趣味性。

在这些故事当中，首先会想到“十先令压马路”的事。这个故事至少涉及到六位盖蒂的朋友（事实上他们的大多数都是和此事没有关系的）。

日期、地点、状况以及其他细节，则因为不同的说法而互异。情形大致是这样的：

盖蒂邀请一位朋友一同参观。他们在下午五点五十分到达售票亭。售票亭上明显地挂着一块牌子说：到下午六点钟，票价会降低百分之五十，一张票便宜五先令。换句话说，只要再等十分钟，两个人（盖蒂和他的朋友）的入场票价就可以省十先令。

故事继续下去，但内容因人而异，大致是这样的：

“保罗从售票口转过身来，对我说：我们不妨散散步等一会儿。我们走了十分钟吧！为了省十先令！”

当然，编这个故事的目的是要显示盖蒂本性节俭（或如某些评论所喜欢用的字眼：吝啬）的一面。

盖蒂曾高兴地承认，这个故事的要义是完全，正确的。而他为什么会这样做，他不愿强辩，如果他有充分的时间，天气也很好，而散步十分钟就可省十先令，那为什么不等一等，便可省一点钱呢？

盖蒂曾这样解释说：从另一个角度，来看一看这件事的基本道理。

你一生中有过几次下面这种情形？当你用五十镑买了一件家庭用品，可是两天以后“大减价”了，你却发现同样的东西只卖二十九.九五镑。

每一位人想必都遇到过同样的情形。每个人碰到这种情形后，至少会觉得很愚蠢。虽然十先令和二十点零五镑有相当的差距，但是原则是一样的。脑筋没有毛病的人，都不会愿意为某件东西多付出不必要的钱，尤其是情形

早已经明白地宣告出来了（如售票亭上牌子明白告诉的）。

在“别人喜欢谈论盖蒂的事情表”中，排第二的是：苏顿庄园为了投币电话而轰动一时的故事（或丑闻）。

每当盖蒂想到新闻报纸用那么多篇幅一再报导：“吝啬的石油大亨保罗·盖蒂，在他那宫殿式的大厦里，装了一部投币电话。”盖蒂就全身不自在。

现在有一个故事，可以使那些“把富人说成是不好客，而又粗鲁的小气鬼”为乐的人感到开心。盖蒂真的不愿吝啬给他们这种快乐。他只希望（而且渴望）某一个人在某一个时候，把是非曲直搞清楚，并且把事实按照适当的次序排列起来。

在苏顿庄园里过去确实装有一部投币电话。这部电话是装在一楼一间小而容易接近的房间里的墙上。甚至于还有一块大的（恐怕还是不太好看的）写有“公用电话”的珐琅铁牌子，高挂在那房间的门上。

更有甚者（这一点新闻界恐怕还不知道），分布在苏顿庄园各部门，总共有半打以上的普通电话上面还装了锁。这些锁的钥匙只交给某些员工和内部人员（盖蒂自己当然有一把）。这些锁以及投币电话，在过去可以说是苏顿庄园的一个特点。但为时不足十八个月后就全部给拆除了。

这些是事实。至于这些事实所招来的议论，从宽大为怀来说，并不太十分正确。

盖蒂第一个要说，装这部投币电话是差劲而又可笑的。但是宣扬这个“电话传奇故事”的人，并没有不避麻烦地来向苏顿庄园里面的人请教一下，为什么会装上这部电话？苏顿庄园里的任何人，包括盖蒂自己都会乐于提供事实资料，其中包括：

一、苏顿庄园不是盖蒂私人的，而是属于盖蒂石油公司下面的一家公司。因此，苏顿庄园实际上，是属于盖蒂石油公司的股票持有人。

二、苏顿庄园买下之后不久，进进出出的人不知道有多少。有些是来拜访的商界人士，其他是来工作的工匠和工人，还有送商品来的店员。

三、突然之间苏顿庄园的电话费猛然上升了。原因很明显，屋子里的每一部电话都可以和外面连络，因此就可以打长途电话甚至于越洋电话。各种人都利用这少有的最佳机会。他们拿起苏顿庄园的电话，打给日内瓦或乔治亚的女朋友，以及南美卡拉卡斯以及南北开普顿的姑母、舅舅和远表兄弟等等，他们闲谈的电话费用，当然是记在苏顿庄园的电话帐单上。有一次电话费多到一百零一镑，还有很多十镑到五十镑的。

苏顿庄园经理阿尔伯特·宋古德有很多工作要做，其中之一是管理支出，他把这种情形及日益膨胀的电话费帐目告诉了盖蒂。他、苏顿庄园公司的理事及盖蒂，共同认定这只有一个解决方案：每一部电话都装上一把锁（只有经核定的人员才可以使用），以及再装上那部世界著名的投币电话，以供其他人使用。

后来进出于苏顿庄园的人慢慢减少了，房子的使用情形以及管理，也就上了轨道，于是那部投币电话（以及写有公共电话的那块牌子）和一般电话上的锁就给拆掉了。

但是这个故事却没有因此而消失掉。苏顿庄园每年有好几次开放供大众参观。这些都是赞助慈善以及类似机构的活动，因此收取不算多的入场费，以供这些机构运用。如此一来，每年总有好几万人走过这幢大宅邸。

根据在这些活动中担任向导和警卫的人所说：每十位参观人士中，必定有一位以上，对于展出的艺术品和古老的家具，只走马观花地看一看，但是却要求看一看那部“投币电话”！

大家似乎都深信所有有钱的人，都吝于偿付小费。

在盖蒂来看，这种很普遍、根本不正确的看法，可以追溯到过去公共关系人艾维·里，他决定为约翰·洛克菲勒一世“改善”在大众中的形象的时候，艾维·里想到，让洛克菲勒一世不论到什么地方去，都带着很多串新的闪亮的一毛钱硬币，散发给大众作为纪念品。

开头的时候效果极佳，大家接受了一毛钱硬币，并且留看作为和洛克菲勒一世集会或偶然相遇的纪念。然后慢慢出现了反作用，再加上专门想激怒和痛恨洛克菲勒的人在兴风作浪。洛克菲勒分发一毛钱硬币，原本是做公共关系的手段，但结果却遭到严厉的攻击，被认为是富人小气的明显例子。

“他有成千上万的钱，却想用一毛钱硬币来买朋友！”批评的人苛责洛克菲勒。

根据传言，艾维·里的一位有野心的助理建议，不要用一毛硬币，而要洛克菲勒分发二块钱纸币。

艾维·里开始统计过去洛克菲勒平均一个月要分发出多少枚一毛钱硬币。

“老弟，如果洛克菲勒每个月以分发一毛钱硬币的数量，来分发十元钞票，就会在十七个月之内宣布破产，”艾维·里告诉他的助手。

不论怎么说，分发硬币争取好感的做法，宣告结束了，但是百万富翁想用一毛钱“买朋友”的故事，却继续流传下去，而且越传越广。

比较晚近的事是，传说船王欧纳西斯是一位吝于给小费的人。其实，他给小费可以说是出手很大，但是他得不到很好的服务的时候，他就会不给小费，而且明白他说出他为什么不给小费。

还有一则有关盖蒂另外一个朋友鲁巴·古本凯的传说，说他不论旅馆、饭店或俱乐部的帐单上是多少钱，他只给两先令的小费。不过这些都是对他的一种诽谤！这得怪他自己太具幽默感了。

两先令小费是古本凯的标准幽默之一。他是一位了不起的好客人士，常常邀请很多人去吃饭或上夜总会，一晚上的帐单常常多达好几百镑。他付了帐单之后，就会夸张地放两先令在桌上。

“这都给你！”古本凯会对侍者说。

不熟悉古本凯的人，一定会因为他给小费给得这么少，而不好意思或惊讶得张开嘴巴。但他的熟悉朋友们却会大笑一会儿，知道他稍后等没有人看到的时候，还会另给小费。可是他只给两先令小费的传说，却传开来了，恐怕只要知道他的人，就会记得这个传说。

该谈到盖蒂给小费的习惯了，这也有很多传说以及无稽之谈。他给小费的情形，至少在他看来是比较普通。在近二十五年左右他所去的饭店、旅馆和夜间俱乐部，大部分都已自动加上帐单所列费用的百分之十到十八的“服务费”。

一般而言，他会再留下“服务费”的一半或三分之二作为小费。当然，如果服务太好了，他及他的朋友对侍者或工作人员另有额外服务要求，他就会多留一些小费。

不过不论怎么说，流言总是难免的，其原因正如他在一九五八年，为一

家杂志所写的一篇文章所指出来的：

“一位戴上‘十亿富翁，’名号的人，生活过得很不错，他可以享受不计其数的特权和舒适，但是他却很少赢得好评。如果他花钱很大方，别人就会指责他‘浪费，以及想‘以挥金如上的方式炫耀于人’，如果他生活得平静而不招播，别人又会指责他吝啬，是一名‘守财奴，。’”

甚至于平淡无奇的小费之事，也可能变成人们议论的问题。如果盖蒂小费给得很多，别人就会指责他炫耀。如果他不多给一点小费，那同一个人就会首先鄙夷他说他是小气鬼。

这种情形使得一个人不得不处处小心，心存戒惕。钱是很好的东西，但是一个人的钱越多，他和别人的交往和关系，就变得越复杂。

这种复杂情形，甚至于使和他交往的人也遇到烦恼。

他的一位美国作家朋友，在伦敦一家豪华饭店里吃晚饭时访问盖蒂，在帐单拿来时，他坚持要由他付。后来这件事就给发现传到新闻界去了，盖蒂怀疑是由侍者传出去的，他并且可能收到一笔报酬。这件事情似乎重要得足够让《新闻周刊》杂志社，派出一名地位很高的记者去访问那名作家，访问他：“是不是保罗把帐单‘塞’给你？”

“当然不是。”盖蒂的朋友回答说：“是我自己抢过来付帐的。我能够替被认为是世界上最富有的人付帐，我觉得是一种乐趣。”

《新闻周刊》很忠实地把他的报道出来，盖蒂看了之后，不禁笑了起来。然而随着时间的推移，这件事情也似乎经过一再的歪曲，而被盖蒂偶然看到：

“十亿富翁保罗·盖蒂在豪华的饭店里，迫使访问他的作家为他付帐……”

不过，盖蒂用钱很谨慎，他是在一个波认为“节俭是一项美德”的时代里长大的。在那个时代，人们根本不知道百分之十的分期付款、信用卡以及什么先买后付这些玩意。他们能省人为出，并且预作储蓄以备万一，而且不吃镇静剂，也很少得胃溃疡。

盖蒂也有过一段荒唐时期，就好像是钱将会不再有用了一样。例如，盖蒂在一九二〇年代开始买了一艘一百零二英尺长的“凌波”号艇，然后他就越换越大，首先是一百六十尺的“悍妇号”，再就是一千五百吨、两百六十尺长的“战士号”。

盖蒂想，他的游艇就象征着了不起的社会地位。当然，还可以作为和各式各样的人（有些是朋友，更多的是专门白吃白喝的人）社交、运动和喝酒的俱乐部，而且是极好的、极受欢迎的俱乐部。他要找些人到艇上来共游并不困难，因为有的是不请自来的人。

有一天他醒悟过来了。他发现由于他事务繁忙而很少登上游艇航游，结果等到某日他登上“战士号”游玩的时候，平时的费用算起来，这一天之游就等于要花掉好几千美元（“战士号”有四十名专任船员）。正如他的会计师所指出的，他用这么多钱，足可以在要用的时候，租一艘越洋大邮轮，而且还有剩余。在一九三六年，盖蒂把“战士号”卖给一名法国报纸发行人。从那以后，他一生中再没有买过游艇了。

在盖蒂年轻的时候，玩汽车是他另外一个缺点。在赚到第一个百万美元之后，他的汽车通常是豪华的、昂贵的。有一时期，他认为必须在新车一上市的时候，就要把他原有的车子换掉，而不论他原有的车子用了多久。

晚年的盖蒂有两辆“凯迪拉克”车，一辆是一九六七年型，另一辆是一九六〇年型。后这辆在十五年前买的时候是新的，到现在旅程表上跑了还不到三万英里——而且还可以跑很久。这两辆车现在看起来还像新的一样，跑起来还十分好。他如果把它们当中任何一辆换掉，又能够得到些什么好处呢？

盖蒂喜欢享受舒适和豪华。但是，他不需要过分的花钱或挥霍无度，来提高他的了不起，或向全世界证明什么。他宁愿花一千七百万美元用在供大众利用的博物馆上，而不愿意花同样数目的钱在游艇上。一辆新的、设备齐全的“凯迪拉克”车要花近一万美元，如果他每年换两辆新车，就是减去旧车卖出所得，十五年来就要花去超过十万美元。

这十万美元可以作更好的用途。这个数目就等于他提供给“野生动物基金会”的两笔五万美元的奖金。这个由荷兰的王子主持基金会的评议团把这两笔奖金颁发给了“在保护野生动物方面努力而有杰出贡献”的人。在一九七四年，五万元奖金颁发给了秘鲁的“世界野生动物基金会”的主席菲利浦·彭纳维德斯。比起盖蒂需要或应该得到五辆新“凯迪拉克”车来，他是更应该得到这一笔奖金的。

盖蒂曾说：谁要是认为我是小气鬼、铁公鸡，或甚至于是守财奴，那就随便他说好了。他不论说什么，都不能改变我花钱的模式，现在，有些人喜欢穿着霓虹灯的外衣，只为了显示他们够资格挥霍而浪费金钱。像他们这种情形，我在很久以前就尝试过了。

五、盖蒂感谢命运之神

虽然我知道仍然有很多事待做，而且可能永远做不完，但是并不减少我对命运之神的感激。

——保罗·盖蒂

盖蒂很快地就赚到了他第一个百万美元，现在回忆起来就好像是一夜之间的事。他当时曾惊讶：为什么很容易就赚了那么多钱？那时候他认为一百万美元足够他一生需要了，因此他就完全不工作了。

盖蒂可以在感恩节晚上，在他书房里，问心无愧他说：我之所以在二十六岁的时候，走出退休行列而再度开始工作，并不是因为贪心或想再多弄些钱。

究竟是什么理由，促使他再度工作。他记得其中的因素，就像他记得在一九〇四年感恩节晚餐一样的清楚。他当时对于无所事事，只是享受一个接一个的玩乐，已经厌倦了。勘探石油这种本身所具有挑战性的工作，这是他再度工作一个有力的因素。另一个因素是他对他父亲，以及他所开创和建立起来的事业的责任感。

盖蒂再度工作以后所发生的事，对他来说是一次接着一次的惊讶。不论他得到了多少经验，不论他已经成为商场中怎样的老手，他发现他仍然难于相信，他的财富还在继续增加。这种情形只有一个解释他可以接受，那就是迈克斯·艾特肯，也就是贝维·布鲁克爵士，为他自己的成功所作出来的解释。换句话说，他也是“得天独厚”。

虽然这样，盖蒂也并不是光靠自己就能得到今天的成功。如果不是有那么多同事和朋友的忠心和献身，他也不可能掌握住所谓的“得天独厚”。

如果说盖蒂能够把“得天独厚”发挥到极点，其功劳完全归之于盖蒂的话，那只是因为他像一名网球运动员一样，一旦上场比赛，他就会尽一切可能地发挥出十足的竞赛精神。他总是要把球回击过去，不论球是从什么方向来，也不论球的速度是多么的快。

有时盖蒂也常常胡思乱想。

如果他不是唯一的孩子和唯一的儿子，他很怀疑他会选择生意人这一行。他一直深深地相信如果他有一个兄弟或好几个兄弟，他就可能会让他（或他们）进入他父亲的石油事业，而他就会去实现他年轻时候的抱负——加入美国外交部门工作、做一名作家或进入海军学校做一名军官。

那么在这三种行业里，他会获得某种程度的成功吗？

这个问题是很难讨论出一个答案来的。不过大致可以这样说：他会把投入做生意的精力同样地投入他选择的其他行业之中。他也常常自己给自己开心，自己给自己捧场，认为只要勤奋，在任何行业之中，他都一定会小有成就。

再没有任何日子比感恩节更适合于他来作报告：对于他自己一生所得到不计其数的好东西是多么地心存感激。

当然，财富是这些东西中的一项，但并不是这些东西的根本。

他永远不会忘记他父亲的话：“重要的不是一个人有好多钱，而是他怎样用这许多钱。”

盖蒂的父亲乔治·盖蒂一世的信条是“钱应该用出去，让钱在企业中发挥作用，以生产产品和提供服务，为其他人提供有所收入的工作机会，以及贡献于社会使之进步繁荣。”他根据这个信条生活及勤劳地工作着。盖蒂只希望照着他父亲的信条去做。他曾经这样努力过。

在一九七五年五月三十日，盖蒂获悉美国第二大征信机构，“标准波氏征信所”，把盖蒂石油公司的信用评为三个满分，这家有声望的金融服务机构同时发表了一项说明宣称“这都是因为盖蒂石油公司有着雄厚的经济基础，专业性的经管组织，在国内坚实的地位，以及保守的经营哲学。”

公司能够得到这样高的荣誉，盖蒂石油公司的每一位高级职员，以及每一阶层的每一位员工的表现都很重要。

盖蒂当然是盖蒂石油公司的总裁，同时也是董事之一，但是有着那么多长期以来已经证明是很有能力的高级职员和董事会董事，如果他这样选择的活他想他能够，挂上一个“去钓鱼”的牌子，而什么都不要去烦心。

盖蒂为什么没有这样做呢？

这可能是因为责任感的关系，或希望亲自维护他父亲所开创的事业，以确保能够继续下去。或许也可能是因为习惯的力量，而使他继续工作下去？”

不能回答为什么，盖蒂对他的选择和决定，并没有感到遗憾。他以自己是一名重实际的人为荣，如果不是这样，他要懊悔已经是太迟了，太迟了。

盖蒂认为：钱确实能够买很多的东西，或能够使很多事情成为可能。但是在这个世界上，就是有再多的钱，也不能够使每一个希望都能够实现。

虽然他知道，仍然有很多事情他希望做到，但却没有能够做到，而且可能是永远不能够做到，虽然如此，也并不减少他“对命运之神的感激”。

他一生常常旅行，到过很多地方，但是仍然不能满足他去、看、观察、亲自体验的渴望。他很遗憾从来没有到过印度，去看看那个国家著名的寺庙和大平原。他一直想要去波斯（伊朗）旅行一番，但是他只能够从伊拉克的

巴格达，隔着幼发拉底河河口，向那个国家瞄那么一眼而已。另一个没有能够实现的愿望是到非洲去用照相机捕捉猎取那里的野生动物，他要强调照相机这个名词，因为他永远不能够使自己去猎杀任何动物。

虽然他是勤于读书的人，但是仍然有好几百，甚至于好几千本书他喜欢阅读，可是就是找不出时间来阅读它们。

还有不计其数的人，和他们交往使盖蒂得到了很大的鼓励和乐趣，但是他却没有时间培养起和他们的友谊，或培养到他希望的程度。

长久以来，他一直抱着很多的希望……

盖蒂对未来并不十分乐观，他害怕除非人类生存方面的基本哲学和实际做法有所改变，而且是要有很多重大的改变，否则，社会，整个的文明将会败坏衰退。社会很可能会全部被摧毁掉。

盖蒂悲观，但是这并不完全表示他已经失去了一切希望。尽管他年纪已经很大了，他仍然打算继续他所做的工作，向前发展。

盖蒂多次引述林肯所说的话：

人，必须节俭，才能富裕。

人，必须拥有创意和雄图心，才能建立个性和勇气。

这是林肯的看法。

这也是盖蒂的看法。

盖蒂希望更多的人，能够加深明白这种看法。如果人们明白这种看法，社会便可继续繁荣下去，不致解体。

但这一切都要看每一个人的决心和所采取的行动方向而定，不论你的决心是什么，不论你可能会做什么，盖蒂都祝福人们好运、健康和快乐。

第二部 “世界第一富豪”之二——盖蒂的成功秘诀

第一章 全世界最富有的人

一、盖蒂的第一个百万元

凿井人想在石油业中闯出一条路，想在巨大的石油工业中占一席之地，必须变得很有弹性，善于革新求变。

——保罗·盖蒂

在奥克拉荷马州勘探油田，一连数月没有结果之后，盖蒂终于在一九一六年一月初开始试挖他第一个油井，地点是在一个叫做石壁的小村附近。

二月里，构桶（一种清除钻孔石屑的装置）带上来一些油砂，表示他们已接近钻孔的最后阶段了，二十四小时之后，就能知道他们的油井能不能产油。

那时候他还年轻，真是紧张焦虑到不能忍受的程度，不但无法帮助钻孔工人，而且简直是碍手碍脚。他决定躲到附近一个还算像样的上刹小城去，一直躲到钻孔工作完毕、结果揭晓的时候为止。在土刹城，一位较年长而镇静的好朋友史密斯，自告奋勇地替他到工地去协助工作。

油田所在的荒凉地带，连电话都没有，就是从上刹城到石壁村的唯一电话线，也难得有通的时候。所以史密斯答应他第二天搭最晚班的火车回上刹城，告诉他工作进展的情况。

第二天，他在火车预定进站时刻的前几小时就到了车站，焦虑地在月台上来回踱步。终于车子到了，史密斯熟悉的身形跨出了车厢。一看到他的面孔发亮，他的希望顿时起飞了。

“恭喜你，保罗！”他一看到盖蒂就大声说：“我们下午完工了，产三十桶油！”

盖蒂还以为他说的是每天产三十桶油，马上失望起来。那跟当时其他油田中喷涌出来的油量比起来，真是涓涓细流了。

“是的，老弟。”他咧嘴而笑。“我们每小时产三十桶油……”

每小时三十桶！

这就有差别了，天大的差别。等于每天能产七百二十桶原油，也就是说他已经能进入石油生意的王国了。

身为一个成功石油商的儿子，盖蒂自童年起就感染到石油热的细菌了。一九〇三年，盖蒂十岁的时候，第一次来到奥克拉荷马州的油区。他父亲本来是个有名望的律师，因为无法抗拒挖掘石油热流的吸引，自己组建了明尼荷马石油公司，开始勘探油田。

盖蒂父亲是白手起家的，年轻的时候受够了贫穷，因此具备苦干的无穷精力。他还是一位发现石油的天才。在公司成立以后，他个人负责监督过四十三口油井的挖掘工作，其中四十二口井都产油！

在一九一〇年到一九一一年，盖蒂在油田里做过搬运工和学徒，十分辛苦但极有价值。一九一四年九月，盖蒂才真正的进入了石油业。那时他刚结束了在英国牛津大学的两年学习，回到美国。本来的计划是进入外交界，但是他延缓了这项计划，想先在奥克拉荷马州试试运气，在不知是否有藏油的区域开凿油井。

时机很有利，当时正是美国石油业的全盛时期，一种野心勃勃的情绪，充满了各个油田间，掘油的狂热百折不挠地蔓延，加之受到欧战的刺激，情绪更是如火如荼地高涨。奥克拉荷马州的农村中，新生了许多原始而热闹的小镇。

街道都没有铺设过，在春天和冬天像是泥泞的小河，到了夏天又成了阳光烘烤、车辙纵横的小径，永远笼罩着大片红土或黄沙所形成的云雾。生意繁荣的商店门口，铺上木板作为人行道，城镇进步的最终结果，表现在四处林立的赌场中。

那种气氛，正跟历史家所说的一八四九年加州掘金热完全一样。真像是流行病，只有极少数的人能真正无动于衷。每天有人发财有人破产。一个没钱的凿井人，在山穷水尽时，再孤注一掷，向下挖一巨英尺而挖到油矿而立成巨富的故事时时发生。一块在下午以数百元卖出的土地，有时在第二天早上价值就突然上升了数百甚至数千倍。

另一方面，许多把家产全部投资在油田中的人，发现他们的资产和努力的收获，只是几个伤心的干洞，今天以高价买进的油田，第二天可能就会发现是一文不值。这是个极有刺激性的赌博，赌注很高，而盖蒂满怀希望地被卷进来了。他没有资产，每个月只有一百元的预算，头一年根本没赚到钱。每天都有大油矿被发现的报道，其他的凿井人都挖到了油，但是幸运之神似乎在躲避他。

然后，在一九一五年晚秋，一块靠近石壁材的油田在拍卖。盖蒂勘探了那块地，认为极有希望。他知道其他的凿井人也对那块地感兴趣，不禁有点担心，他手头没什么钱，当然不能跟其他油商竞争。因此，他请求他存款的银行派代表来替他竞价，而不透露他是真正买主。

出人意外地，这项平凡的战略竟使盖蒂达成了目的。在镇上举办的拍卖会中，有许多凿井人参加，都一心想买下那块地。替他竞价的银行代表在会场出现，使他们畏缩了。他们以为如果一个银行家来参加拍卖，说明，有一家大的石油公司也对那块地有意，并且准备压过其他任何竞价。所以这些凿井人都忧郁地放弃了出价。结果盖蒂以五百元的最低价买到手。

不久，有人愿意投资资产那块地试挖油井。他自己毫无资产，便接受了这项合作协议，他分百分之十五的利益。他召集了组精练的钻井工人，自己也参加用木头占据井高塔的工作，还帮忙钻井工程的进行。他日夜守在工地，一直到钻井工作的最后阶段，然后就像前文所述，他受不了情绪上的压力，而躲到土利城，史密斯带给他挖到了油田的好消息。

两周后，油田卖给了一家炼油公司，盖蒂分得了一万二千美元。比起其他人所赚的，这笔钱并不惊人，但已够使他相信他应该留在石油业中，继续凿井。

盖蒂父亲和孟蒂曾有一个台队计划。合伙条件是：他出钱资助勘探和凿井工作，而盖蒂负责指挥和监督。他分百分之七十的利益，而盖蒂分百分之三十。在盖蒂第一次凿井成功后，这项计划实现了，他们在一九一六年台组了盖蒂石油公司，盖蒂拥有百分之三十的股份。

他马上开始勘探和钻井的工作。第一个井是干的，并没有令他泄气。他的血液里充满了狂热，不断地买进卖出油田，不断钻井。通常他自任地质家、法律顾问，以及钻井监督、爆炸专家，甚至有时还兼任搬运工人。接着的几个月他幸运极了，大多时候买进的油田、都在卖出时赚进一笔钱，如果他真

凿井的话，挖出石油的次数比挖不出的要多。

这些成功在背后并没有秘密，也没有神秘的公式。他和其他凿井人的做法并没有不同，只有一点例外，在那时候，有关石油的地质科学，在油区中尚未普遍被接受。许多油商对“书呆子”能帮他们发现油矿的观念，都嗤之以鼻。油商们对地质学至多也只有概括的观念，认为那是门应用科学，对地质科学的新报道毫不注意。盖蒂是相信地质科学的少数人之一，一有机会便贪婪地吸收新知，并且把所学的应用在工作上。

凿井人必须具备某种程度的基本知识和技术，同时他也要有“忠实可靠、富有经验”的勘探及钻井工人。但是除此之外，盖蒂认为决定一个凿井人他能不能挖出石油的最主要因素，只是运气。

有些人不同意这只是运气，像奥克拉荷马州一位先驱油商亿万富翁巴斯铎，就经常发表他所认为的成败理论。

“不是运气。”他坚决他说。“一个人要嘛就拥有能闻出石油的鼻子，要嘛就没有。要是没有，就算是石油在三千英尺深的地底下。他照样闻得出！”

也许对，但是盖蒂自己倒宁可抱着怀疑。就本身而言，他从来就没有闻出藏在地下的油矿。他还是认为他早期的一连串成功，只是由于运气而已。

但是，可别以为凿井人只要等待幸运临身，枕能财源滚滚而来，盖蒂说，从事石油绝不简单，永远有工作，辛劳的工作。也永远有无数经济上的危机，尤其在早期。有时候油井会爆炸，单是灭火所需的昂贵劳工，就会飞快的把赚来的钱用光。干的油井、在重要时候器材发生故障、油田之间权力的纠纷诉讼等等，这些只是无数挫折烦恼的一小部分，而这种种困难常榨光了凿井者的财力。

还有，独立凿井人常遭遇大石油公司的竞争，有些大公司经常不遵守法律，把发展太快及太大的凿井人故意压垮。

凿井人都想在石油业中闯出一条路，想在巨大的石油工业中占一席之地，同时求发展。因此，他们都变得很有弹性，善于革新求变，单为了求生存就不得不如此。比方说，大公司能聘用大批的专家及顾问、行政人才及办事员，在豪华的办公室里安置他们；而这些独立凿井人却只能在历尽风霜的油田老工人中，发掘所需的专家，要不就只能依赖自己的判断和经验，去解决困难。他们亲自处理行政及纸上作业，并且尽量简化这些工作。他们的办公室就是设在沾满泥污，从一个工地跑到另一个工地的汽车里头。

盖蒂非常幸运。头几个月，他就做成了好几笔赚钱的生意，也买进几块能产油的土地。盖蒂公司发达起来了，他是公司的负责人之一，又被选为公司的秘书长，但他并没脱下工作服而换上白衬衫。他的主要工作还是在油田里。他的工作照旧是买进卖出油田，以及勘探和挖掘油矿。

随着盖蒂石油公司财富的增加，盖蒂在其中百分之三十的股份也渐渐值钱，另外盖蒂随时也在谋求生财的机会。工作使盖蒂一直很忙碌，忙得连草草估计他到底赚进多少钱的余力都没有。

有一天，他发觉他已经向成功迈进了很大的一步。他在美国石油工业中，已建立了自己的事业基础。他还不满二十四岁，但已是成功的凿井人，而且已赚进了第一个一百万美元。他是个百万富翁了！

在此之前，盖蒂一直是忙于成长，忙于受教育以及忙于发展事业。现在他发觉不管将来他想要做什么，钱都花不完。

盖蒂决定，此后不再辛劳工作，他要一心玩乐，享受人生。

盖蒂的决定一部分是受了欧战的影响。虽然美国还没有加入大战，他确信美国无可避免地会卷进战争的漩涡中。他已申请，如果美国宣战，他愿进入空军服务，或做炮兵。他相信征集令迟早会来的，因此他要先轻松享乐一番。他选了老家洛杉矶作为花钱享受的理想地点。

“我发了财，想退休了。”盖蒂宣布，把他父母吓呆了。

双亲都不高兴他的决定，他们自己在青年时代都辛勤地努力过，在刚结婚的时候，母亲就当教员，赚钱来帮助父亲读完法律学院。他们坚决相信一个人必须工作，生存才有意义。而一个有钱人，更应该把赚得的钱继续投资出去。父亲尝试劝盖蒂接受他的观念，商人的钱是资本，应该投资再投资。

“你一定要灵活运转金钱，创造更大的事业！”他说，“你的财富，代表其他人的工作机会，它能替成千的大众，提供更美满的生活。”

那时候盖蒂根本听不进耳，他想首先自己得过一番自己爱过的生活，于是他买了一辆豪华的敞篷轿车，漂亮的新衣服，沉溺在南加州的十里洋场中，在洛杉矶、好莱坞的欢场中通宵作乐。

美国参战了，但是由于兵役科的工作失误，他的征集令迟迟不来，后来竟通知他“不需服役”。结果在大战期间，他的生活就在花天酒地中度过。

相当一段时间后，盖蒂才感到厌倦，体悟出他是在浪费生命。一九一八年底，他真受够了。第二年初，他又重回到了石油业。盖蒂二十四岁退休，二十六岁又东山再起。

二、通向第一富翁的历程

不管别人怎么说，我一意孤行。

——保罗·盖蒂

一九一九年，石油业界的注意力，从奥克拉荷马州转移到了南加州，那里新发现许多产油区。另一个石油狂热正将形成盖蒂也是先驱者之一。在南加州他第一次探勘石油的工作，大大失败了，他在彭特市附近钻井，结果一滴油也没有。

在奥克拉荷马州眷顾盖蒂的幸运女神度短假去了，但她还没有离弃他。稍后的几次尝试相当成功，他在芬泉、土伦司、长堤以及其他南加州产油区钻过几个油井，大多数都挖到了油。一部分产量丰盛。

盖蒂几乎成天在油田里工作，这种习惯得到了许多意外的收获。工人们老板亲临工地有良好反应，他们感觉是与上司合伙工作，而不像一些大公司的雇工从来没见过老板，老板一辈子也没碰过钻井高塔边的泥土。士气和产量有相辅相成的关系。

这点很重要，因为在整个南加州，成百的新油井正在开采，有经验的油田工人很短缺。多数大公司的人事经理，尽力争取必需的工人，后来竟引起一场争夺战。他们在劳工市场疯狂的竞价，彼此倾轧，应允对有钻井经验的工人给与高薪及红利。但是，大多数工人厌恶他们对诚实劳动的虚伪贿赂行为，宁可跟独立凿井人签合约。因为有些独立凿井人虽然不能给与额外的薪酬，但他们能跟工人同甘苦，在钻井塔边并肩工作。

盖蒂忘不了有一次，他开始钻一个新井，刚好附近另一家大石油公司也在钻井。这家公司准备了高得出奇的福利，建造了对外宣称是最“理想”的工地设施，工房里有暖气设备，一条整理过的石子路铺到钻井台，工人们能

享受热水浴，甚至还有洗衣房替他们清洗工作服。

一天下午，一个满身灰土的工人出现在盖蒂的工地，说要见老板。别人把盖蒂指给他，他走过来，一句废话不说就要求为盖蒂工作。

“你现在有工作吗？”盖蒂问。

“有。”他冷冷地回答。

“在哪里？”

“就是那边。”他用下巴指指那座精美的工房。

“我的工人不供给宿舍！”盖蒂告诉他，“我不了解，为什么你要离开良好的工作环境，而来我这简陋的工地？”

“在那块工地上，我做了四个月了。”他说：“只挖了四千英尺！”他笑了。四个月挖四千英尺，以这一带的土质来说简直是慢得荒唐。

“你想我要多久时间可以挖那样深？”盖蒂问他。

“看你的样子，大概十天！”这个老工人笑了：“所以我愿意在你这里做工，我受不了那边乱七八糟的情形……”

盖蒂收留了他，他留在盖蒂身边好多年。这个故事还有个尾声，盖蒂的油井在计划时间内钻成了，是口好油井。那个所谓的“理想”工地，结果钻出的是个干洞，终于被放弃了。

另一个例子，也能说明老板、员工之间，共同劳作和彼此信任的可贵。这个故事是工人们和盖蒂，如何解决了一块油田的棘手难题。

这块油田位在加州蕴油量最多的西堤，四周林立着油塔。盖蒂所拥有的一小块地，恰好夹在中间，每个人都认为这块地没有指望。第一，这块地的面积只相当于一间小房子时占地。第二，唯一到达公路的通道是一条狭道，几百英尺长，但只有四英尺宽。不可能利用卡车，从这条狭道输送供应装备的工具，即使可能，这块土地，也造不出像平常那样大的钻油塔来。邻近油田的所有权属一家大公司，拒绝别人经过他们的土地来运输工具；因为如果别人钻的井出了油，将会影响他们油井的产量，因为所抽的是同一油矿。

“放弃了吧！”许多人都忠告盖蒂：“你就算花一百万年，也不可能钻成那口油井。”

盖蒂坚持一定要想出个办法来。他求教钻井工人中的几个他最信任的老手。他们，反应跟盖蒂相同，也认为这个难题有吸引人的挑战力。

“我们一块去看看那块地！老板。”一个钻井老手说：“一定有办法，别担心。”他们几个人，详细勘察了实地的情况，发现看起来实在没希望。

“我想可以搭建一个小型的钻井塔来钻井！”那位老手仔细考虑后说：“假如能找到人设计，我们就造得出来，但是我想不出要怎样从公路上把东西运进来。”

运输的问题看来是解决不了的障碍，但盖蒂突然想到那位老手的建议，造个小型的钻井塔。如果能用小型的塔来钻井，为什么不能造个小型的铁路来解决交通问题呢？这是个完美的解答：以一条窄铁轨和一两节车厢，来装载拆开的小型钻井塔、供应品及其他装备，从公路直通到工地。

就像发了驴子脾气一样，他们一心想完成每个人都以为不可能的工作。终于，小型的钻井塔和小型铁轨都造好了，他们把塔拆开，由铁轨运进工地，再在那块巴掌大的地上用手装拼起来。油井钻成了，这次不寻常的工作赚了不小的利益。

盖蒂也常回忆在二十年代几次难忘的成功。

其中之一是在洛杉矶郊区一块叫雅典的油田上发生的。盖蒂花了一万二千美元买下这块地，他自任钻井工作的监督工头。在他雇的工人群里，有三位是石油业里最出色的钻井工人。一九二五年二月十六日他们钻成了第一口井，深四千三百五十英尺，开始每天产油一千五百桶，不久又钻成第二口井，每天产油两千桶。其后的九年中，雅典油田上的这两口井，净赚了四十万美元。

另一个更有趣的故事是关于亚拉密高地上的克利佛油田。这块地是盖蒂用私人支票以八千美元买下的，卖主刚在前几天才用四千元买进，他急着想赚一笔钱。

盖蒂在一九二七年二月二十一日开始挖第一号井，后来在这块地上又钻了三个井，产量都出奇的多，总共每天产一万七千桶以上。从一九二七年到一九三九年，克利佛油田一共净赚了八十万美元，是盖蒂投资额的一百倍。但是，在第一个井钻好的几周后，他不但差点失去了财富，也几乎失去了这块地。

他在克利佛油田上，挖好每天产油高达五千一百桶的第一号油井后不久，四处寻找原油的买主。令人非常沮丧，他所接头的几家公司都拒绝和他做交易。很明显，这是一种抵制，动机在几天后就揭晓了。他接到好几个经纪人的电话，他们要以很低的价格收买盖蒂在克利佛的油田。这些经纪人都拒绝透露买主的身分。

那时候盖蒂在石油业中已是个老手了，他能辨别出阴谋计划的征象。大公司想要他的油田，他如果不以低得荒谬的价格卖出，就是找不到原油的买主。

无法卖油，盖蒂得找地方贮藏！在洛杉矶唯一有贮油设备的地方是一个改装的炼油厂，有两个油池，总容量十五万五千桶，他马上租下来。同时，虽然他一面找寻买主，卖他第一号油井每天所产出的五千一百桶原油，第二号井又挖成了，每天产五千桶。紧接着第三号井，每天五千一百桶，第四号井稍小每天二千一百桶。这样的产量很快就会把油池灌满，而盖蒂始终找不到石油的出处。他知道油池一满，就不得不把工作停顿下来。

很明显，盖蒂的四个油井都没有进帐。他的流动现金，因付油池租金以及将原油由工地运往贮油他的运输费而迅速减少。这种情况很可能造成周转不灵活的财政危机。

盖蒂决定以正面还击，目标是规模最大的一家石油公司协尔公司。很幸运，凑巧那时协尔公司的总裁乔奇爵上来访洛杉矶。在绝望中，盖蒂不顾一切，要求谒见他。他派人通知盖蒂，他很乐意接见盖蒂。

乔奇爵上很亲切友善，他注意地聆听盖蒂的困难。盖蒂从他脸上愤怒的表情得到证明，协尔公司没有参与这件抵制行为，他本人也由衷地反对这种阴谋。盖蒂说完后，他微笑着保证。

“别紧张，”他笑了。“我们会帮你的。”

一开始，协尔公司愿意买下克利佛油田产出的头一批一百七十五万桶原油。乔奇爵士还告诉盖蒂，将装一条输油管从盖蒂的油田通到公司的输油网，第二天马上开始作业。

协尔公司信守诺言，第二天一早就派出工作队，抵达克利佛油田工地，开始安装管道。阴谋粉碎了，盖蒂安全地保住了克利佛油田。

二十年代结束时，美国石油业起了急遽的变化，很快变得更复杂化。探

油及采油的费用急速高涨，要很大的资本才买得起油田及机器设备，爆炸和钻孔的费用也很高。大多数接近地表的油矿都被探勘过了。必须要向下探勘，挖掘更深才能找到油。

许多公司合并了。部分凿井人被淘汰，另有一些被大公司收进。同时在美国整个经济情形下，有一股奇异而不祥的暗流泛滥。股票市场中股票的行情高得惊人，经济将起风暴的预兆已隐约可见了。

对凿井人来说，这是个关头，盖蒂尤其感到艰难。他必须照顾他的油田、油井及公司。同时，多年来，他已经买进他父亲公司的大批股票。现在，他父亲的健康开始恶化，盖蒂愈来愈发现不能不主动地去料理这些公司的业务。

一九二九年，股票市场崩溃了。

第二年初，盖蒂父亲忽然中风，五月底，他逝世了。盖蒂母亲和他没有太多时间悲伤，他们必须继续公司的业务。联邦政府马上征收遗产税，许多事情急需处理，更因经济不景气的日益恶化，使问题更棘手。许多人劝盖蒂把财产理清，卖掉先父的产业，也卖掉他自己的公司。

“商业界会每况愈下的。”他们预料。“经济就要全面崩溃了！”

盖蒂的看法完全不同。他坚信国家的经济基础本质上是稳固的，虽然可能会在短期的未来恶化，但最终一定会恢复，比以往更好。盖蒂认为这是该买进的时机，而不是卖出。

石油股票的价格低到极点，简直惊人。盖蒂开始构想一家完整自足的石油企业组织：不只包括探勘和采油，也包括运输、炼油、甚至经销零售市场。

企业界就像政治圈，要对大多数人的信念和态度，持反对意见永远是困难的，跟大众的潮流逆道而行的商人，一定遭遇阻碍、嘲笑和责难。

盖蒂的情况就是这样。三十年代，美国经济深陷不景气，他决心大规模买进石油股票，着手创建一家自足的石油企业。他的亲戚、朋友，都认为他的荒唐买进是致命的错误。然后当他宣布有意购进加州七大石油公司之一的股权时，就连以往支持他的密友也渐渐怀疑他是否疯了。

大石油公司事实上也常常收买凿井人的小厂。但是一个凿井人要买大公司，那简直是异端，等于有意违反商场中已建立的秩序！

不管别人怎么说，盖蒂一意孤行。他原有的公司，或是持有大量股票的公司，都只是有关探勘及采油的。为了这些石油，以及将来新油井所产出的石油市场着想，投资收购一家本身需要石油，同时又有完善的炼油及售油设备的公司，应该是聪明的一着。在加州这种公司只有七个，都是大公司。

名单上第一家是加州标准石油公司，显然规模太大。协尔公司情况也相同。其次的可能是联合石油公司，但是它有自己的原油来源。通用公司也一样，并且事实上它的股票根本不上市，无法买得。剩下三个：富田公司正因官司受监管，因此不吸引人；德州公司，本身原油供应充分，最后剩下的只有潮水联合石油公司。

选择潮水很合逻辑，它本身原油只够炼油所需的半数，其他的一半另向油商购买。而潮水也有良好的销售组织，产品受到消费大众的好评。

盖蒂从一九三二年三月开始向潮水进军，以每股二元五角买进一千二百普通股。其后的六星期内，他的普通股票已增加到四万一千股。经过几乎二十年，他才真正完全得到公司的控制权。他的头一着棋下得不错，五年内潮水的普通股就升到每股十六元，后来它的价值又增了好几倍。

要控制潮水联合石油公司可不简单，经过冒许多险，遭遇到各种反对、打各种官司。其间有无数的大风大浪。

一九三二年五月，盖蒂首次尝试向潮水进军。他参加这个公司年度股东会议，持有四万一千股，外加卜二万六千股的委托书。到了最后，委托权被撤销了，他的努力失败。于是他买入更多股份，尝试把他的观念灌输给公司的首脑们。但是他们的想法跟他的不同，因此迟迟不采纳。于是一场长期抗战开始了，原因是什么呢？第一点，他是个外人；第二，他对董事会内的决策毫无经验。

“保罗·盖蒂应该留在他自己的钻井工地。”一位潮水的首脑在听说盖蒂大量购进公司的股票后，嗤之以鼻他说。盖蒂猜还有其他董事，对他以及他的野心更不会具有好感。

盖蒂仔细研究过潮水的组织及内部的作业情形，建议公司做某些改进，以谋求合乎经济原则。显然这些建议都太急进，引起守旧的首脑们大大的反对。

盖蒂同时指出潮水炼油厂的许多设备部已过时，效力不彰，他认为公司应该预存资金，汰旧更新现代化的设备。但是经理部门不愿意在商业萧条的时候消耗资金，他们认为这样才是“必要的审慎”。但他则认为这只是短视，为了省小钱，而影响未来的大发展。

一九三三年，盖蒂企业已拥有潮水的二十六万股普通股，这个数量不容忽视。他被选为公司董事，但这个胜利并没有实际意义。他只不过是一群董事中的一个，其他人仍旧固执地反对他和他的提议。他继续买进潮水股票，争取委托权诉讼。

到了一九三七年底，盖蒂企业拥有潮水公司的股票已够多了，足够影响该公司的决策。三年后，盖蒂已拥有一百七十三万多股，超过股票总数的四分之一，他所提议的许多改进方案渐渐地付诸实行了。到了一九五一年，他持有的股份已足够取得控制权。两年后，所有的董事中，只有一个不是由盖蒂企业所提名的，这场仗打完了。以后，潮水的资产超过八亿美元。

一九三八年，盖蒂暂时离开石油业，在纽约市买下皮尔大旅社，购价是二百三十五万美元，比原价（一九二九年时）的四分之一还低。随后在墨西哥的亚普科波城买下数百亩的地，自建了几家旅馆。

在一九三七年，用跟潮水作战的一部分战略，盖蒂争得一家名叫米星的股份有限公司的控制权。米星公司握有史坚利石油公司百分之五十七的股权。结果他发了笔横财，这家公司在一九三七年的净赚是六百四十万美元。而到今天。总资产已超过三亿三千万元美元。

故事还没完呢，史坚利石油公司有个附属公司——斯巴达航空公司，自一九二八年起生产飞机，兼训练驾驶员及航海员。盖蒂在一九三九年十二月七日第一次参观斯巴达厂地时，制造飞机工程的规模很有限，大约只有六十名雇工。但是驾驶员训练学校却非常活跃，事实上是全美最大的私立飞行学校。

欧洲战争爆发后，盖蒂恰从欧洲旅行归国，深信美国迟早会加入对抗轴心国的战争。他觉得斯巴达航空公司，将在国家的国防计划上有相当的重要性，但他想不到它会重要到那样的程度。

日本偷袭珍珠港，美国参战了。就在那个时候，盖蒂母亲过世了，这是个沉重的打击。虽然那时他已年近五十，还是像年轻人似地悲励。

报纸上全是战争消息。第一次世界大战时盖蒂没有机会从军，他希望能二次大战时，替国家效劳。他已学会在航海时观天象以判走方位，并且拥有三艘游艇，最大的全长二百六十英尺，重一千五百吨，有四十五名船员。有这些条件，他向美国海军申请志愿服务。很遗憾，他们礼貌而坚决地回答说：海军并不需要一位中年商人，除非他愿意在海边基地担任例行的行政工作。想尽了办法，盖蒂谒见了海军参谋长诺克斯，向他申请。

“你作一个行政官或配给官是合格的。”参谋长说：“海上任务则不可能。”他沉默了一会仔细打量盖蒂后又说，“我知道你是斯巴达航空公司的大股东。”盖蒂承认是的。

“三军都亟需要有能大规模生产飞机的制造厂。”他告诉盖蒂。“你在这场战争中能作的最大效劳，就是先放开你的其他业务，亲自经理斯巴达公司。”

在一九四二年二月，盖蒂以斯巴达公司执行总裁的身份到达上刹城。该做的事大多而时间则很紧迫，工厂设备、包括厂房面积都需要扩张，收购机器及工具，募集工程师及技师，还要大批的雇用及训练工人。虽然有种种的障碍困难，但不到十八个月，生产力就提高到了巅峰。

在战争期间，盖蒂一直负责指挥斯巴达厂的工作。战争结束前，斯巴达飞行学校已训练出一千七百名优秀飞行员。斯巴达厂本身所造出的飞机及副件，更是不计其数。

斯巴达公司的生产记录及对大战的贡献，备受军方的赞赏，他在斯巴达厂一直留到一九四八年，辅导厂方在和平时期，改为生产家庭拖车。然后盖蒂又重回到他深爱的石油行业。

因为商务需要盖蒂长期停留在欧洲，一个企业家，如果在每一个大陆，都有很大的商务利益和关系，欧洲的英国就是最有利的战略要点，早在一九三八年，盖蒂机构刚刚涉足到国际商务的时候他很早就有这种看法。从那一年盖蒂在法国记下的一段日记，就可以说明这一点：

“十月十六日：花一天时间查看靠近张第科市的一幢很大很好的乡间别墅。这幢房子正要出售，价格很便宜，可以作为盖蒂机构海外商务的欧洲总部。”

盖蒂没有买下那幢房子。当时欧洲政治情况日益恶化。他觉得战争是不可避免的，而且很快会发生。当时盖蒂机构固然以推销“维多滑润油”在欧洲大陆某些国家获得了插足的地方，但是他最乐观的看法是，战争虽不会完全把这些“立足点”扫除掉，但任何想在欧洲拓张业务的计划，都必须暂时束之高阁。

一九五一年的状况就有很大的不同。那时候，盖蒂机构各企业公司，正在两个半球很多国家积极展开，或迅速地建立起来。盖蒂深信他应该留在欧洲，好亲自督导那里的业务使之扩展，而且在全球业务中，欧洲也是一个中心地点。

在尔后的九年，盖蒂过的是游牧式的生活，别人认为他行为古怪，也就不足为奇了。盖蒂在加州、俄克拉荷马州以及纽约南，都有根漂亮的房子，他可以轻易地再买一些房子，但是他在东半球从这个城市到那个城市，都是住在旅馆里，他的私人东西和公事都是装在箱子里。无论在任何地方，只要打开那破旧的、装有“急待处理”的电报、信件和其他文件的棕色手提箱时，那个地方就是他的办公室。

一天工作十二个小时是平常的事情，有的时候还会延长到十四个小时或更多。就是这样那棕色手提箱仍然很少是空的。电传、电报、文字报告以及各式各样的信件似乎是从全世界每一个角落像流水一样的涌来，然后还有电话，当地的、国际的还有越洋的，以及必须亲自晤谈的盖蒂机构高级人员和工程师、会计师、律师以及其他的商人。使盖蒂惊异的是，尽管这样，他还是能够不时地找出一些时间，享受一下他的私人生活。

随便从盖蒂的一九五二年的日记中，找出几段文字都可以迅速简要地反映出他当时的工作和生活模式以及他心中所想的一些事情。

罗马：

“二月十四日：探视我在一九三九年和泰迪结婚的那间屋子。许多回忆涌上心头。”

“四月十二日：我不知道我为什么还要活跃于商界？我想可能是习惯的力量。我如果把股票卖掉去买免税的债券，日子或许会过得更好。”

“四月十三日：整天在旅馆套房中研读报告和处理信件公文。电话报告：来自纽约潮水公司。电话报告：来自沙特阿拉伯吉达市的石油勘探问题。必须订好明天的三项晤谈。还有堆积成山的文件没有处理。还没有拆阅今天的一大堆信件。”

雅典：

“五月十九日：整天和美国商务帮办，以及希腊政府的部长讨论希腊的石油。”

“五月二十日：做的和昨天一样的事情——一直到晚上九点钟，然后阅读信件和报告直到清晨三点。”

柯第达萨：

“八月二十日：安德瑞·杜朋内第是一位好的朋友和伴侣。在他别墅中吃中饭。那别墅真似一个梦境，现代、豪华，在水面之上。我必须要想办法办完这里的事情，以便能够回到美国去再一次享受我自己的家庭生活。”

巴黎：

“十一月六日：在温莎公爵家吃晚饭。公爵看起来极为健康，和以前完全一样。公爵夫人华丽丝是一位十全十美的女主人，同时她也是对所有都要求十全十美的人。”

“十二月十五日：我今天六十岁，明显地身体很健康。进入六十岁心里很难过，因为六十岁似乎老了，而五十或五十几岁则似乎年轻多了。”

一九五二年十二月二十五日：盖蒂给自己立下了一项严肃的承诺：

“这次是我在外面最后一次过圣诞节的。我决心在下一个圣诞节来临之前，回到美国去。”

但是在一九五三年一月九日他又写着：

“我希望今年从‘中立地区’弄出有商业价值的石油和瓦斯。”

这在一月九日订下的希望没有能够达成，因此他也就不能履行在一九五三年圣诞节以前回美国和家人团聚的承诺。一九五三年过去不久，他要立刻做好沙特阿拉伯的“中立地区”的准备，要亲自负责那里的作业。他觉得那里需要他这个做老板的人，亲自去打气，去推动一番。

此时，盖蒂的几家石油公司比以往更兴盛活跃，规模也更大，但这也是再做扩张的好时机。

战争时间，美国用掉很多的石油，而战后全球各地的石油消耗量，更是

急速上升。石油勘探人员四处出动，在加拿大、中南美、非洲及中东寻找新的油田。

不管你叫它是直觉、是第六感或是运气都可以，盖蒂竟猜到中东是最有前途的石油勘测区。在一九三〇年，他就差一点得到中东的一块石油租借地，但机会错过了，现在他决定想法租一块地来勘探开采石油，以弥补以往错失的良机。在一九四九年二月，盖蒂企业得到了一块十年租约的地，它在所谓的中立区，是一块干燥音无人烟而且尚未经勘探的沙漠，位于阿拉伯及科威特之间的波斯高地上。

租借权由沙特阿拉伯国王所批准，为了立即获得勘探及采矿权，他付给沙特阿拉伯政府一千二百五十万美元。这是个大冒险，石油业人士再度纷纷议论他的公司将免不了要破产。

在挖成第一个油井前，他就耗了十八万美元及四年的时间。但是到了一九五四年，他已能高枕无忧，嘲笑以往预言他会失败的人了。中立区结果被证实为世界上蕴油最富的油区之一。油井一个接一个的挖成，石油地质学家保守地估计，在他的租借地之下蕴藏的油量，将超过一百三十亿桶！

有这样惊人的藏油，再加上中东及其他地区的无数油井，每年产出成百万桶的原油，因此其他方面的扩张也都成了必要。公司不得不自建或收购炼油厂来处理庞大的原油产量。输油管、贮油设备、工人的住屋以及无数其他的设施都纷纷兴建。

一九五七年，耗资二亿的潮水石油公司炼油厂在威明顿落成。另一座靠近旧金山的潮水炼油厂，费了六千万美元更新所有设备。在意大利还有座每天能炼油四万桶的新厂，丹麦的另一座炼油厂每天能炼油二万桶。

盖蒂企业当时在洛杉矶、土利城及纽约市，新建的办公大楼工程费将近四千万美元，不论是哪一个部门，都在稳定地扩张。经营的目标是：不断寻求新途径及新方法以增加产量，制定各种大规模的计划，生产新的产品，还有研究产品的新功用，但这并不是说勘探石油新矿的工作不重要了，事实上这类工作，也在四大洲上如火如荼地展开。

这就是盖蒂迈入成功之门的故事，也说明他从奥克拉荷马州的凿井生涯中，如何发展出一套事业以及造成财富。

虽然盖蒂一直避免成为知名人物，愿过平静的生活，但是一九五七年十月号的《富豪》杂志发表的一篇文章中，列出全美十大首富的名单。盖蒂的名字居然名列首位，文章中封他是美国第一富有的亿万富翁，结果其他的杂志竟然给了他一个头衔——“全世界最富有的人”。

自那时开始，不断有人要求他透露财产的总数是多少，当他说不知道时，没有一个人相信。其实他根本不可能知道，因为他绝大部分的财富，都投资在他所拥有或者他所控制的公司里；他从不做有关财产总数的声明，事实上他不在乎他究竟多么富有。

盖蒂关心的，也最感兴味的是，想确知公司的确在进步扩大，能供应更多的工作机会，做更多的生产及服务，以增进全体的利益。

盖蒂深信，经济的整个趋势是向上升的，虽然目前有各种危机和挫折存在，但整个世界却正跨越过一个门限，迈向比以往历史中任何时期都更繁荣的时代。

第二章 生意人如何获得成功

一、盖蒂眼中的好主管

好主管必须有独立思考及活动的的能力。他必须有才智及能力去产生构想、制定方案，解决实际困难，而不必时常请示上司。

——保罗·盖蒂

美国有一所大学想了解大一新生对商业的理论和应用了解多少，曾做过一次调查。数百名大一新生，都被问了下列问题：

“假如你拥有一家大企业公司，你会要求你的主管具备何种最主要的特质？”

以下是随意挑出来的几个最典型的例子。

“我会要求主管衣着整洁，而且要有良好的品行。”

“他们必须知道如何取悦重要的主顾。”

“我只雇用有办法提高卖价，而减低工人薪金的主管。”

盖蒂曾对这个问题谈过他的看法。

他说虽然这些答案听来很幼稚，但我们不能责怪这些新生对商场观念的模糊。不幸地，有许多年纪较大，而且精明的商人，也同样犯了这种无知的毛病。不少有经验的企业家，他们对经理人才特质的要求，也像那些大一新生一样的不正确。

一个自大的经理在一次鸡尾酒会上遇见盖蒂，他悲伤地抱怨，他在那家著名的公司里已经失去两次升迁的机会了。

“我是为公司争权夺利的牺牲者！”他声称，显然他相信是这样，“我工作得很好，身为一个经理所该做的我都做了。”

“你做了些什么？”盖蒂问。他好奇地等待他将提出些什么古怪的理论。

“我把我那个部门的工作人员逼得很紧！我绝不许他们出一点批漏，如果谁犯了，我马上开除他。”他沾沾自喜地回答：“我对上司交待的命令绝不怀疑，并严格要求执行，不计后果。”

这时候盖蒂假装忽然看见一位很久不见的亲戚，很快地抽身离开他。他已听够了。

盖蒂很快就了解，为什么这位所谓的“经理”不能够升迁。但盖蒂不解的是，他怎么没有早点被炒鱿鱼。这样的人，绝对不会在他的手下留上五分钟，因为他具备在现代企业中，担任主管职务者最忌讳的两种特性：对属下的态度像是驱使奴隶，而对上级的态度，至少当着上级的面又像个完全没有常识的马屁精。

商业管理的广义诠释是指导员工如何执行公司的政策，以及完成公司目标的艺术。不论是一般管理或是特定项目管理，譬如人事、采购、生产或销售，所有商业管理的关键都在于指导员工活动。

盖蒂认为：具有他在鸡尾酒会碰见的那种经理特性的人，绝不能指导员工做任何活动。因为这种人，只会驱使压榨那些不幸落在他手下的员工。很显然地，这绝不是使员工发挥工作效率的方法。

这位经理的失败原因还不止如此，他还承认他从不怀疑上司的命令，而且要求下属“严格执行、不计后果”，这实在是盲从的谄媚行为！同时也证明他是个极其愚蠢，不了解如何对上司以及公司负责的笨人。

当然，一个经理应该忠诚地执行上司交代的任务。但不是说他应该像没脑筋的机器人那样，盲目地去执行啊！反之，如果他是个好经理，他一定会仔细考虑“结果”的。

不论地位有多高，人总是会犯错误的。而董事长也是凡人，也可能会出错的。身为经理，如果发现上司交代的工作中，有错误或遗漏之处时，而不提醒上司注意，就不能算是耿直或忠诚，而是冷眼旁观的迂腐人物了。

第一流的经理人员，宁愿属下员工事先指出他的错误，而不愿意事后让公司受损失。

有一次盖蒂必须要为他在美国的一家公司做一些重要的决定。那时他还在欧洲，接到公司经理部门寄来所有他认为必需的信件记录及资料，但未发现最后一份重要的重新修改过的统计资料在邮寄时丢了。他既然没有收到资料，所以他不自觉地竟利用不完全的资料定计划。

在盖蒂自认正确的决定作成之后，他指示手下人把决定寄给美国公司办公室。几天后盖蒂接到一个紧急越洋电话，是一位公司经理打来的。他有礼貌而坚决地指出盖蒂显然没有考虑到几项重要的事实，如果按照盖蒂指示的计划实施的话，公司必定会遭受严重损失。

在交谈了几分钟之后，他们双方都发现盖蒂是根据以不完整的统计资料做成计划的，等遗失文件的副本很快寄来后，盖蒂才修正了计划，指示按照新决定办理。

盖蒂最后所作的计划结果很成功，应归功于这位经理的警觉。他很不愿意去想，如果公司所有的经理在执行任务时，不加以推敲、不上下沟通，而只知一味地“不计后果，严格执行”的话，后果将会变得多么凄惨。

自然，盖蒂也像其他拥有自己企业的人一样，对主管人员的遴选，深感兴趣。他相信有一种标准，能够衡量出一个商业主管的内在潜力。

盖蒂并不以为，他个人的标准一定正确无误，但是这些标准，也是许多成功商人所用的，多年来一直都很有效。他之小有成功，大半归功于他手下经理人员的忠诚和工作效率，因此他想他对遴选经理及赏罚的标准，还算相当可靠。

盖蒂判断一个人是不是或将是不是好的主管人才，第一种鉴定方法是看他独立思考及活动的的能力，他应该有才智及能力去产生构想、发展计划、制定方案、解决困难及适应情况，而不必不断地向上司要求指示。做不到这一点的人就不是个好主管，而只是个办公室里的跑腿者。

有一次，盖蒂问一个美国工业巨子如何选择经理幕僚人才？那位先生勾划出如下企业家的理想：

他手下的主管们应该是这样：当我一月初一上午九点，把他们叫进办公室告诉他们：“我们公司已经做了很多年香肠皮了，去年利润是一百万。今年我决定不想做香肠皮了，咱们开始改做螺丝钉和螺丝帽吧。”

他的主管们都微笑点头离开的办公室，以后就不再看见他们，直到十二月三十一日下午五点，他们回到他的办公室告诉他：公司正在生产全世界最好的螺丝钉和螺丝帽，价格低于同行百分之五十一——而且利润比上一年高三倍。

盖蒂认为：

当然这位工业巨子的话只是个美梦。但它帮助人们解释了老板处理事务的重点。好的主管人才要能独立思考及独立行动，只要最少的指示，就能去

执行工作。

一位主管的主要责任是，指导他手下员工的活动和他们的工作。指导就是指示领导，因此好的主管人才，一定要像领导者一样能统帅及思考。

不幸的是，很少人是天生的领导者。几十年才会出现一个邱吉尔。但是大多数有才智及意志坚强的人，能培养出领导者所需的待质，以便去处理在他们事业中可能遭遇到的情况。

关于那些已成为主管的人，他们的领导才能，有些是在大学课程中学到，有些是在工作经验中实地学到，还有的是在公司自办的行政训练班中学到。当然还有些什么也没学会过的人，但他们只是少数，在商业主管的梯阶上也很少能爬很高。

不论一个人怎样去学习领导能力，他都会学习到一些基本定律，既适用于商场，且适用于战场。这些定律可决定一个人领导能力的高下。在这些定律中，盖蒂认为有五点特别重要：

一、亲身示范，是指导及激发员工的最佳方法。能够对属下员工讲解，兼加示范的主管，必能备受爱戴。

二、好的主管会承担属下所有的责任。如果上司因他的部门犯错而怪罪的话，他将一力承担，因为错误总是由于督导不够而产生的。

三、好的领导者，绝不要求部下做他不能或不愿做的事。

四、主管必须对属下公平而无私。关心员工的需要，而且满足他们的合理要求。并要以耐心、谅解及尊重来对待属下，全力支持他们。另一方面，也绝不能纵容他们，他必须记住：过分亲昵，会使员工不听指挥。

五、有一点乍看无关紧要，而实际却是十分重要的原则，也是所有主管人员该记得的：称赞要当大伙的面，批评则要在私下。工作成果好的员工，应该在同事面前受奖励，而做错事的员工则要在私下里责备。否则，他们的自尊心会受损，而导致工作情绪低落。

盖蒂自己则是多年前在油田中，学习到统御领导能力的。包括他自己所有的独立凿井工人都熟悉每一个工人的工作。他们从不要求工人做他们自己不肯做或不能做的事。只要有会，他们就示范，给工人看他们要他们做什么，怎么做。

“最好的老板，是对我的工作比我自己还要熟悉，而且会信任我，虽然他从不使我忘记他是老板。”一个装配工人有次对盖蒂说：“那是我愿意拼命替他工作的人……”

盖蒂相信，每个员工都有这种想法。虽然今天的主管已很少站在工地，流着汗跟工人并肩工作，但这条老定律还是有价值的。

盖蒂对主管人才要求的另一要点是：有表达意思的能力。在商场上，时间就是金钱，在要求或报告以及指示上，因语意不明而产生误会所付的代价极高。因此，好的主管应该能清晰而迅速地解释意见，以及告诉员工该做些什么。

兴趣及热忱，是好主管该具备的另外两个特质。没有人会对不感兴趣的工作得心应手的。一个主管人员的兴趣，应该远及到公司的其他部门，才能完全熟悉公司的政策及整体活动。只有如此，他才能知道他自己部门的地位及相关的工作，而建立起他的部门和其他部门之间的整体关系。

然后，他的兴趣应该扩充，以至再诉讼，法院传票和执行命令来个不停。遍及他公司所属行业。只有了解整个行业，他才能了解公司的优点、弱点以

及问题所在。

可是单有兴趣还不够，还应该高度的热忱。一个主管应该彻头彻尾地热爱他的工作，他应该主动地寻求各种巧妙方法，使公司的效率、产量、销售量及利润能够增加。

另一种重要的特质是忠诚。这点只有在事后才能判别出来。主管伪忠诚，不应该是对于某一个上司，而是对所有的股东、雇员、上司以及公司整体。

以上这些，就是盖蒂认为做商业主管所应具备最重要的特质。无疑地，许多读者会诧异盖蒂遗漏了像个性、教育程度以及专门技术知识这几项。但是仔细分析起来，你会发现，这些条件都不像盖蒂刚才所说几条那样基本而重要。

盖蒂同意个性过分闭塞的人，要他跟其他人共同工作，是不可能成功的。但从另一方面而言，主管的作用是治理他的部门，而不是参加一项最佳人缘竞赛。

至于教育程序，那就要看各人对它的观念而定了。许多一流的商业主管人才，他们的学历都只停留在中学甚至小学阶段，他们的广泛知识完全是自己学来的。好的主管要具备许多知识，但并非一定要从大学或专科学校学来。完善的正式教育，对想做好主管的人，有很大的帮助，但盖蒂却不认为这是不可缺的。

至于专门技术知识呢？盖蒂承认在工商业技术十分复杂化的今天，每个主管都需要广泛的专门技术知识，但是知识的多少，大半依他所做的工作而定。盖蒂可以把他的意见浓缩成这样一句话：他宁愿把一个毫无技术知识的优秀主管，改造成优秀的技术员，也不愿把一个没有主管能力的优秀技术员，改造成一个优秀的主管。

盖蒂猜想大多数门外汉的老板，也会把诚实、勤劳及富有想象力，列入主管的必需条件中。盖蒂有意省略这一类的条件。是因为他觉得它是太明显的事实，而下值得提，当然，一个精神健全的商人，绝不会雇用一个他认为是不诚实、懒惰或缺乏想象力的人做主管。

成为一个好主管，没有什么秘诀，任何人只要具备盖蒂列出的条件，同时真诚地追求自己的事业。而且愿意努力工作的话，心定会成为优秀的主管人才。具备这样条件的人。最适会绝大多数成功的企业家，作为选择经理人才的对象。也最适合所有行业的公司。简单他说，这样的人在商场上也一定能成功。

二、商场上易犯的错误

商人及主管人员，所犯的绝大多数错误，都是可以事先察党的。

——保罗·盖蒂

每一位商业主管都免不了会犯错。但重要的是，要从错误中学习，避免再犯。某些特殊的情况特别容易引人犯错，要由机警的主管自己去发现这种“陷阱”。具有真正“百万富翁头脑”的人，不但要能克服这些错误，而且还要能从其中获得利益。这是盖蒂说过的。

就像大多数人一样，盖蒂也容易把以往所犯的过错渐渐遗忘。但有几件却忘不了，其中有三重大错，是盖蒂永远记得的。

第一次，发生于盖蒂早期在奥克拉荷马州时的油田生涯里。有一天，他

买下了现在叫做“耶鲁池”地区中一块位置适当的土地。他雇了一位石油地质学家，勘探这块土地，看值不值得挖。

“这块地上没有油！”他的报告说。“这块产业一文不值，你最好是把它脱手。”他听了他的劝告把地卖了。而过了没多久，“耶鲁池”被证明是丰富的油田区。就这样他白白丢掉了一笔财富。

盖蒂第二次犯的大错，发生在一九三一年。在全国经济极不景气的时期中，他已经有了许多公司厂商的权益，又买了价值两百万元以上的墨西哥石油公司的普通股票。以后，股票市场竟突然回跌。虽然他坚信他们在墨西哥公司的投资又稳又好，但是他的同事却一再担心股票会继续下跌。

“我们不能再冒险！”他们争辩。“我们得抛出。”众口莫辩，盖蒂终于服从了多数，卖出了墨西哥公司的股票。

如果他们保留下一九三一年买的股份，而且还再买进一些的话，他们便能以极低的代价得到这家公司的控制权。后来墨西哥的事态证明它是笔大财源，盖蒂本来能赚好几百万元的！

最糟的一次是在一九三二年。盖蒂正有意争取在伊拉克的石油开采权，因为已由地质家勘探出，在那片炎热的沙漠下有大量的储油。

盖蒂派出代表到巴格达，向伊拉克政府交涉，知道有一块吸引人的地区开采权待售，价钱可能高到几十万元。就在此时，美国的原油价格忽然波动。东墨西哥的原油降到每加仑一角钱，整个石油工业都恐惧了。为了害怕在这种情况下，冒大笔资金投出的风险，他命令在巴格达的经理人暂时中止谈判。

在一九四九年，盖蒂第二次有机会购买在中东的石油开采权，他立刻毫不犹豫地把握住。但是这时一切情形不能跟十七年前相比了。他必须在签下同意书前，先付一千二百五十万的现金。

别以为这是盖蒂所犯的全部过失。他还犯过很多次错。商人并不是圣贤，焉能无过，但是就他个人的经验和观察来说，他认为商人所犯的多数错误，虽然很广泛，但却在有迹可寻的范围内。

当然，以经验不足的青年商人犯错最多。其中一部分的过失是因为粗心大意，不算太严重而且值得原谅。另一部分过失是训练不足，对整体商业知识或对他本行的了解不深入的结果。但是还有一部分，则是由于能力不足而产生的。这种错误对事业而言，是最致命最严重的一种。

盖蒂由自己的经验中挑选出这几个例子，是商人常犯三类过错，尤其以经验不够老到的商人最多。

第一类是没有或无能力去区分事实和意见的不同。虽然有些意见是基于事实，而且经过周详考虑的，但是意见终归是意见，很少完全正确无误的。意见绝不会比它所基于的事实更重要，意见的价值也依赖于发表者的才智，以及归纳事实资料的能力而定。商人往往在听取了意见之后，把它们当作事实，就用来作计划决定，不去作更深入的调查和研究。这就是盖蒂卖掉“耶鲁池”那块土地所犯的错误。虽然他了解，当时的地质学距离精确度还有一段路，但他却盲目地接受了勘探那块土地的地质专家的意见。他没有再花费时间和精力，去另外找人商量，以便同那位“专家”的判断作个比较。他不能责怪那位地质专家作了错误的劝告，他应恨他自己毫不怀疑地接受了他的建议。

盖蒂说：把意见甚至谣言当做事实的倾向是人类最普遍易犯的错误。如果对这一点有怀疑的人，可以回想一下，你见过多少人读过报纸上成见很深

的社论，看过刺激性的宣传品，或在街上听到流言后，就把它当作事实，而又传播出去！

许多商人，都会被别人的意见甚至传言影响，而改变了自己的主意。有很多原本十分机警的商人，也往往会在买卖股票时，受到交易市场中的流言，而左右了自己的主见等到事后，才发现上当，后悔为何不自己判断事实，却轻易听信别人意见或谣传。

盖蒂认识的一位制造商，花了将近十万元，买下一座工厂，安装了一部新机器，又购进了大批原料，准备生产一种新奇的产品。他从资讯月刊上，看到这类产品的需求量很大。一直到他完全准备好，要开始生产的时候，他才发现已有六家厂商赶在他前面，而且早已开始批发这种产品了。在他能派出推销员销完货之前，市场已到达饱和，他就这样被套牢了。如果他在着手之前，能调查一下所有的事实，这种惨事就不会发生。

有人认为有比事实及真实资料更好的东西，可盖蒂认为实在难以想象是什么，至少不会是混淆事实的“意见”或“谣言”吧。要想使一项生意或计划成功，当事者一定要尽可能收集所有的真实资料，亲自加以研究分析。听别人的意见并加以考虑，绝没有错。盲目接受，一味遵循别人的意见去做，而不先考察这些意见是否有事实作为根据，这是青年商人及主管该学习的第一课，否则他们将会不得不由更痛苦的方式学到。

当事者一旦有基于事实的正确判断，而作了正确计划或决定后，就要划出一个实行这个计划的范围，并依据这个蓝图去贯彻实行。如果做不到这一点，那也就是许多青年商人，甚至不太年轻的商人所经常犯的第二种过错。

盖蒂在一九三一年犯的大错，就是他对自己的信念不够坚定，没有贯彻他所决定的计划，他相信购买墨西哥公司的普通股票是特别有利的投资。他曾仔细地研究过这家公司的历史及它的组织、财务状况，甚至它未来的发展及其他值得考虑的因素。他是这样研究过，才以他自己的帐户买下大批的普通股，而且运用他的影响力，鼓励他的公司也这样做。当墨西哥股票下降了几点的时候，董事会（盖蒂也有一席）开始紧张了，投票决定卖出公司的持分。

盖蒂的争辩不生效，于是公司把他们的墨西哥股票售出了。在那时，盖蒂竟然也没有遵守自己的计划，反而跟随公司行动，也抛出了自己的持分。结果使他受了相当的损失，因为卖出时售价比买进时低。但他受的更大损失是本来可以归他的一大笔利润，不但没有获得，反而蚀了老本。

结果几年后这种股票价值上升了好几倍，就像盖蒂原先预测到的——他以前对那家公司仔细研究后，知道它一定会上升。

这是股票生意的例子，在工商业发生同样的情况更多。通常，商人在订了生产或销售的计划后，一看到有不对劲的征兆出现就惊慌了。于是立刻按下紧急钮而乱改整个计划，结果痛遭严重的损失。不够老练的商人，没有冷静的耐心等待转机，这种错误尤其常犯，他们没有经验，不知道只要加倍努力，或是在计划上稍加修正，就能使整个方案成功，至少也能够不受损失。在商场上，临时取消产销计划或方案的代价是惊人的。

盖蒂在一九三二年放弃购买伊拉克的石油开采权，说明了商人们屡犯的另一错误——也就是不愿冒险。一个商人一定要愿意去冒险。纵使详细的计划筹算过，冒险还是冒险。当事者对每一种情况所能发生的预期因素都必须加以考虑，虽已尝试控制所有可能的变化，但他仍不能保证顾及所有的偶

发事件。他必须接受这个观念：永远可能会有某些完全无法预料的因素出现，而改变甚至瓦解他的计划。但是他应趋向尽可能有利的方向，尽他的能力去做所能做的事。

显然，盖蒂在一九三二年还不够精明。如果他当时仔细分析的话，他会发现原油价格的波动，只不过是暂时性的问题，不久价格一定会上升，而且升得很多。他当时也应该了解，石油产品的需求量每年都在增加，石油公司迟早会拼命寻找新的油矿。想想伊拉克政府对石油开采权所要的低价格，这个险比起未来的利润，实在是微不足道的。

能够衡量冒险价值的商人，在商场上已经打赢了百分之九十的胜仗。剩下的百分之十是未知数，不能预料的因素，它们能使商场的游戏更有趣更刺激。如果没有这项变数，商业将是无比枯燥乏味的例行公事。

青年商人及主管们，往往还犯一些盖蒂没提到的过错，但通常责任并不在他们。刚进入商场的青年人，都是战战兢兢，而且一板一眼的做事。在学校里，他们受的是过度专业化的教育，使他们过度迷信许多定律和原则。他们对诡谲无情的商业世界的真面目还有一段认识的距离。

盖蒂头一次赚一百万元，是在那部破烂的二手货福特汽车前座赚到的。这部破车就是他的办公室和总部——有时甚至是他的寝室。他在其中做了无数笔交易，签了无数重要的租约、合同及同意书。当文件需要证人的时候，他的凿井工人或雇工中的一两位，就会把文件垫在扭曲的防风板上，歪歪斜斜地签上他们的名字。他们必须自兼赞助人、地质专家、法律顾问、爆炸专家、挖井监督以及兼做各种杂事。他大多数的时间都是在油田中过的，跟工人并肩工作。

当时凿井人的预算都十分拮据，连新鞋带都买不起，至少在他挖到第一个大油井前是这样。他们不断面对剧烈的竞争，他们事业中布满着危险和陷阱。自然也会有下列的结果：他们能培养出某些特质和技术，学习到许多教训；而这些，恐怕今日的青年人是没有机会能够培养或学习的。

他们这些“独立”凿井人，取消了所有在工作上不必要的行政费用。他们不屑于在油田四周新兴起来的城镇中去租间办公室，他们不想在非必要排场上多花钱。但最主要的是，因为他们知道坐在办公桌后面，不可能把业务办好。他们对自己事业上的每一个细节都熟悉，而且不断地卖力去监督工程以节省开支。他们常常什么都亲手做，跟工人一块流汗喘气，甚至做最辛苦最肮脏的工作，以振奋士气完成许多奇迹性的工程。

盖蒂在挖出了好几个产油的井之后，才想到把他的老福特车换成一部新的道奇车，同时在土刹城别人的办公室中，租下一张像办公桌那样大的空间办理业务。

那时候，盖蒂在名义上已经是个百万富翁了。但是他穿工作服的时间，依旧比穿西装处理业务的时间多。那时候他有三口井同时在动工，他还自任财务经理、买卖代表、工具匠以及监工工头。常常有时候，他一连许多小时不能睡觉，以保证工地的工作顺利进行。盖蒂说过，大多数独立凿井人都是这样工作的，甚至在他们赚进数百万元之后，他们的基本工作态度，还是不变。

盖蒂指出的是，那个时代的商人跟今日的商人，有几点不同处。盖蒂也指出他所说的正是今日的青年商人以及各公司甚至整个企业界，所犯的严重错误所在：

第一点，对行政工作支出有过度的倾向。多年前，商人会把管理开支尽量减到最低，而今日的趋势却恰恰相反。现代的企业狂，常想在伟大的纸上王国建立一些伟人。许多公司雇用一群有特殊专长的经理，冠以浮夸无实的头衔，将他们沉浸在无止无休的表格、报告、备忘、“研究”及“调查”报告的泥淖中。

因此，许多青年商人，在创业的时候常将“行政管理”当作是全部的业务就不足为奇了。这些青年人，往往把一半的时间，花在找寻研究及调查的结果，然后将另一半时间，花在互相垂询他们在业务会议中学习了什么。

盖蒂从来不坚持什么企业组织及行政管理的任何定律。他相信，在商业上经常开支愈少愈好。遍及全球的盖蒂公司企业网都尽量以极少的人事管理及纸上作业来维持业务的完美进行。比如说，他们在全中东的业务，只有大约五十个人在作行政管理工作，在意大利的盖蒂石油公司除了各项工程外，每天要精炼四万桶原油，包括一座容量一百三十万桶的贮油池，只有十五个人组成的管理小组在推动。

这一点证实了企业能够不需要繁琐的纸上作业，一样可以经营成功。这可能无法讨好“每份文件要留五份副本存档”的那种类型人，但是这样简化的系统，确能增进效率推进生产。

青年商人及主管还有另一种常犯的谬误，就是他们在过度专业分工化的倾向。今天能了解全面企业的青年人已很罕见。一般的青年主管，对某一样业务虽然有透彻的理论知识，但对另外的部门就几乎一无所知，他就像笑话中所说的专科医生，专门到只能看左鼻孔的病。

如果这种趋势继续下去，能真正协调商业的进行、知道业务该如何处理的人，将会完全绝迹。

要在商业上获得成功，出人头地，你必须吸收这行业中所有可以吸收及了解的知识。你必须熟悉公司中每一个部门及小组的职权和责任。你必须尽可能多知道一些关于会计、生产、销售及采购的知识。你必须熟悉成打甚至成百种不同的工作，要熟悉到你能直接着手做监督指导，增进效率改良品质，减少成本维持利润及扩张业务等工作。

每一位主管如果能够偶尔脱下办公的西装，到工厂里把双手弄脏的话，便能把工作做得更好。负责采购的副总裁，如果他经常倾听生产线上工人一小时的交谈，他一定会学到更多，也能把采购工作做得更出色，而强过阅读一万份的样品说明单。广告及销售经理，如果他能亲手去操作一下车床，或者是实际去参加他所宣传的产品的配件工作的话，便能在竞争市场上更得心应手。

盖蒂想不出还有比贝尔电话企业，更能证明他想法的例子了。几乎没有一位贝尔公司的最高主管，不是一级一级爬上去的。他们都是从线路架设工，电缆接工或是会计员开始于的。通常他们都是一面左调或右调职，一面向上爬。他们都能以惊人的效率，处理工作实务。

美国钢铁企业前总裁华特蒙佛，以钻孔小工的身份开始他的事业，每周工作七十八个小时，这样艰辛，终于获得成就。这种类似的例子，可以举出很多，但是其中蕴含的真理，盖蒂认为是很简单明白的。

幼稚的商人，常做的另一件错事是，他们常错把权力放弃掉，而不是委托出去。大体而言，拥有某一行业商务的商人，总是很自然地想尽可能少担负些责任，这也是人的天性。但这样绝成不了好事业，一个商人绝不能把权

力轻易交托出去或甚至放弃掉。

如果他允许别人替他料理生意，而不保持他们的政策及工作监督指导的话，极可能会发现他已铸成大错，使他的公司和他自己遭遇到难题，最常见的是，当他发现的时候，通常已经是太晚而无可挽回了。

“如果你有一个行业，一定要保证你才是照管它的主人。”这是盖蒂在多年前就得到的良言隽语。”如果你不喜欢作者板必有的头痛的话，最好是关门大吉，或者把它卖给愿意负担重责的人。”这实在是极好的忠告。一个商人应该授权给下属，但是他也必须记住最终的责任还是他自己的，因此，他必须把待住最终的主权。

盖蒂认为：青年商人常犯的最后一种错误是渐渐养成纵容自己的习惯，自己抱怨说他们工作过劳，或长期因“极度的紧张和压力”而劳累。他们炫耀自己实际的或是想象的病痛（最常见的是胃溃疡）几乎成了荣誉的勋章。他们花费大量的时间和金钱去作体格检查、心电图、照 X 光，以及各种想象得到的检查和检验。没有比这更无聊的事了。

有关当局对死亡的统计报道中，指出从事管理、技术及行政工作的人，整体而言，死亡率低于平均值，可是商业主管却最爱买人寿保险。医学研究透露，商业主管并不比店员或劳工更容易得心脏病，也不会比泥水匠或是交通警察更会患癌症或其他致命绝症。

“大多数商业主管都没有什么毛病。”一位著名诊所的院长告诉他。“他们并非工作过量或是紧张过度。他们只是对保住饭碗太过忧虑，结果他们彼此‘玩弄办公室权术斗争’因而得精神过敏症。”另外有些医生告诉他，他们相信许多商业主管，对他们健康疑神疑鬼的病态心理，都是为了争取更高位置而斗争的后遗症。

“私下担心自己不够提升资格的主管们，预先都会藉生病来逃避。”这是某位医生的解释法。“这样一来等他们失败的时候，便有理由说服他们的妻子及朋友失败的原因是健康问题，而非他们能力不足。”

有一个医生甚至说：很多自称患胃溃疡的主管压根就没有这种毛病。“胃溃疡简直成了地位的象征了。”他笑道。“有些主管宁愿死掉也不肯承认他们的胃没毛病，这几乎等于承认自己是小职员一样。”

不过每当盖蒂听说一个二十八九岁的主管每周工作四十八小时，还包括常吃三小时的交际午餐及打交际高尔夫球的时间，却称他自己“工作过量”或者“因压力过重而疲倦”时，他便忍不住大笑。企业界真正的佼佼者，每天都工作十六至十八小时，并且极少休假。结果是，大多数都活得相当长久。

举例来说，亨利福特活到八十四岁，洛克菲勒死时九十八岁，乔治·哈特佛死时是九十二岁。像他们一样成功而活得长久的企业家，真是数不胜数。

那些年轻主管，时时抱怨自己工作过量、抱怨健康受损。他们最好买一本《美国工商界名人录》仔细地研究研究。他们便会发现工作最卖力、事业最成功的商人都是寿命最长的。

盖蒂认为有些过失是初出道的人所不能免的，经过长久磨练后就能够改正。另外有些错误是可以避免的，尤其在事先有人忠告的话。不论是企业界或其他行业，犯错并没有什么稀奇，也并不可耻——如果头一次犯的话。但是就如罗马哲人西塞罗所说：被同一块石头绊倒两次，那就是丢透人的事了。

三，跟工人并肩工作

一位负责的主管，应该尽量利用每一种机会，向下属表明，他认为他们的工作是重要而有价值的，并且将他们当作同仁一样地尊敬。

——保罗·盖蒂

盖蒂说：跟工人共同生活共同工作，而不是敌对或忽视他们，应该是每个主管的责任。得到工人诚心的合作，就会更容易、更愉快地得到成功。但事实显示，不把劳资关系看成是一种烦恼的主管，是很少的。不过，根据盖蒂的经验，要建立劳资双方的良好关系也是不难的。

他举例来说，多年前，有几位工会代表想要和盖蒂的一家公司谈判签订一份新合约，盖蒂会见了他们，他们主要的要求是：希望提高每小时的工资。但他知道提高的程度是公司不能完全负担的。但盖蒂相信，他们能互相折衷妥协，他觉得提高他们要求数目的一半才是公平合理的。

在谈判前，盖蒂的劳工关系专家们，劝盖蒂不能在谈判一开始就暗示出这一点。“尽量抢上风！”他们忠告：“除非快成了僵局，才能松一口。开始时要把价钱压得很低，再一点一点提高，不到万不得已决不加。”

照盖蒂想，这种讨价还价是拍卖场上用的方法。这种战略，不但有损公司的尊严，也是对劳工代表的侮辱，如此只会增加双方的痛苦。既然公司是他的，他可以心安理得的照自己的意见去谈判。他决定做一个试验。

盖蒂走进会议室，带了几本简单而重要的文件，它们说明了去年一年公司的生产成本及售价，公司的损益计算，对公司的整体财政情况都作了检讨，并对未来作了展望。他耐心地倾听劳工们自陈处境及提出的要求，然后他把带来的文件交给工会发言人。

“我猜我们可能会在这里开好几天的会，争过来争过去！”他说：“但是据我所知，假如能从我们所能获得的结果开始出发，那是更合理的做法。公司负担不起你们要求的数目，文件可以证明这点。你们可以减少数目的一半，这是目前所能付的最高额了。如果明年生产量和利润能提高的话，我将很乐意再跟你们商量另一半。”

他把话说完后，看到他的顾问们脸色铁青，劳工代表们却十分吃惊。他提议暂时休会，工会一方同意下午继续谈判。

盖蒂的助手们都怒容满面。他们确信他要断送公司。他们相信他对工会让步一寸，工会一定会再向前一尺。

再度开会时，盖蒂的顾问们都像参加丧礼一样地低头进入会场。盖蒂没有说话，但对他们暗自好笑。他相信他这样处理是正确的，工会发言人证实了他的看法。

“老实说，我们平常谈判这种事，都认为需要作一次长期的苦战。”他宣称：“但是你非常妥当的决定了一切，一开始就告诉我们真心话，所以没有什么再值得争的了。”他停下来，伸出手来同他握手。

“盖蒂先生，我们就一言为定吧。”他裂开大嘴笑着宣布。其余的细节很快就协议妥了，他们签了新合约。结果公司在长期稳定下赚了一大笔利润。

其后的十二个月中，生产量和利润，提高到足以再作一次工资调整。他们劳资双方间建立了一道相互敬重的桥梁。直到眉来，每一项争议都是在同样坦诚的气氛下讨论解决，他们的公司是唯一不受罢工威胁的公司。由事实作后盾，直接了当的谈判方法成功了，盖蒂多年来一直采用这种态度，处理劳资问题。

工人以及工会都不是傻瓜。他们有能力认清任何想欺骗蒙混他们的意图，并且也像任何人一样，会对欺骗感到憎恶及反抗。但是反过来说，只要能告诉他们真话，诚实的工会代表，通常都会尽可能合作，并协调他们的工人和公司彼此的利益。

在盖蒂的企业生涯中，他从未遇见过有关劳工之间的极大麻烦。可能一部分是因为他个人对劳工的基本态度跟其他商人不同，他从不反对自由而诚实的工会活动。他深知劳工有权力组织起来跟资方谈判，因为他深信人的内心有改善生活的盼望。

事实有一个限度，它由生产及利润来决定，如果超过这个限度，资方就不可能再减少工作时间而提高工资了。资方有责任使劳工明了这一点，并且把事实陈列在工人面前。

盖蒂最不耐烦那种习惯于不分皂白就指责工会的人。他经常发觉大多数大声疾呼痛恨工会的人，他们自己还不是像劳工一样地追求自己的利益来改善生活？

盖蒂说，有百分之七十五的人，愿意在大公司工作的主要理由，都是为了有安全保障：

“被开除的可能性很小……”

“薪金会持续得到调整……”

“有退休金和医疗福利……”

“不扣薪的每年固定休假……”

大多数的主管部们，都把职业保障和每年休假，当作是他们份内应得的。他看不出这些追求安全保障的人，他们对劳工组织所追求同样的东西，而又如此反对的道理何在。

不论你高不高兴，反正工会一定继续存在，同时继续为它的会员争取福利。

“工人每天工作十二个小时赚一块钱，而且老板还公开咆哮说：吃面包清水还不满意吗？”，这种不适应生存的时代已经过去了。

企业界应了解并且接受工会合理的要求。已故机械大王查尔斯，对顺应生活水准而提高的工资有一段评语，足以反映进步的企业家们，近年来对工会争取福利的态度。“我们要压榨机器的生产力，而不是压榨工人！”查尔斯说：“维持工人服务后对货物有购买力，是件合乎逻辑而又公平合理的做法。”他很明了经济学原理，这是某些企业家经常忽视的。因为工人也是消费者，也是顾客。

现代复杂微妙的企业系统，其主要基础有赖于大规模的生产。而有大规模的生产，就一定需要大规模的消费市场。否则，生产找不到出路，整个企业便受到牵制，经济也就萎缩了。

今天，劳工阶级占了相当大的消费市场，消耗着大量的产品。工人的生活富足、高工资及高购买力是整个国家富足的主要因素。工会争取到胜利，便可增加工人的购买力，对国家的进步繁荣亦有贡献。

盖蒂认为绝大多数美国工人，都能了解他们所享受的福利和生活水准，高于任何其他国家。

盖蒂从身为雇员到企业家的经验中，他发现劳工有两大目标：第一，工人希望能分享他们参与创造出来的财富。第二，劳工们希望他们的重要性能被了解，因为他们毕竟是动手生产货物的人。

第一个目标是完全合理的，如果工人能了解，工资及红利是他们为公司创造利润的报酬的话。不幸的是，许多工人时常忽略了这一项公理。主管部门必须尽可能地让工人们明了这一点。当然企业的第一信条是：公司要维持生存。赚进的一定要高于付出的，这一点每个工人也都能了解。工人们还需要了解的事实是：一定要在公司生产效率能维持甚至提高，而且赚进合理的利润这个前提之下，增加工资才是可能的。如果公司经理们，能具体而坦诚他说明此点的话，工人们通常都会接受的。

盖蒂认为：事实上极少有合法的劳工领袖，会故意想去摧毁一家跟工会订有合约的公司。如果他们相信，有必要维持公司偿债能力，或者他们相信这样做，能提高工人们的工作保障，他们大多数甚至愿意合作，去找寻途径，以增加公司生产及工资。在这种情况下，经理及主管们有责任去做这种说服性的工作，必须基于诚实。追根究底一句话：劳资双方应共同合作，而非互相对抗，这样双方才能达到彼此的最高目标，各自分享由共同劳动创造出来的财富。

帮助工人去了解他们的第二目标，也同样的重要。要满足工人“盼望受到重视”的欲望，经理主管就应该时时重视他们。主管们对实际动手操作的每个工人，都应该重视，并予以关怀和感激。

盖蒂常常看见很多主管们不了解亲身去接触各级工人的重要性，免不了感到十分惊异。有些公司，生产工人能看见高级主管的机会非常少，仅偶然像检阅军队似的作一次巡视，要不然就是当要员来参观时，高级主管才会出现在工厂内护驾。

是的，还有偶尔由公司的公共关系部所安排的参观盛典。这类的戏通常都是老套：在预定的时间，一般是将近中午或是下午的时候一位衣着考究的副总裁，以及一批喧嚣的侍从们降临到工厂来。这一群人犹疑而谨慎地在陌生嘈杂的成列机器之间，择路而行，然后可能停留在一架车床前面。副总裁不安地整整领带，扯扯袖口，小心地走向车床，他尝试作出对这架机器的工作很感兴趣的样子，假装着要同车床的操作工人聊聊，有人赶紧在他耳边轻说这个工人的名字，而他还是把人家的名字叫错了。

两三位摄影师举起相机，对着这幕趣剧调整焦距，闪光灯一闪，副总裁喃喃地说了些不甚中听的话，然后他和护驾们迅速撤退了，回到装潢精美、平和而安静的经理室去了。

第二天地方报纸上，发出了副总裁和车床工人一块的照片。下个星期在公司的报纸上也有：“公司人事部的副总裁诺尔先生，经常保持跟职工密切接触！”图片下的标题上写着：“他正在跟车床操作员史密斯会谈。”

当史密斯和他的同伴看见这则报道后有什么感想，就只能留待各位去想象了。

有自尊心的工人对这种把工人尊严当成笑柄的闹剧，一定感觉憎恶！盖蒂也是。他对工作及工人的态度是在油田上培养出来的，在那里，有一条不变的定律是：为你工作的人有权利得到好的工资，好的工作环境，以及尊敬。

盖蒂在油田多年的经验告诉他：亲自动手的工人是最值得获得优厚的工资、良好的工作环境以及雇主的尊敬。盖蒂也学到如何激发工人的忠心，以及鼓舞他们士气的最简易方法，那就是雇主应了解工人们的重要性，而且真心关怀他们的福利。

“人总是觉得自己做的事是重要的。老板应把他当一个人看待，而不是

帐册上的一个号码。”这是一位钻井老工人对盖蒂表白的：“如果能使他感觉到，他是整个工作中不可缺少的一分子，而不只是一个被雇来工作的人的话，他便能工作得更得心应手，如果老板能时时来关心他的工作情况的话，当然会使他更开心。”

盖蒂说：整天整夜“不知该如何做”才能增进工人们的忠诚、士气和工作效率的主管们，不妨试试一些人认为已经过时的万灵丹：要使工人明白他自己及其所做工作，对公司是非常重要的，至于那些不相信低层工人重要性的主管，根本就没有资格当主管，因为他没有分辨是非的能力，也不了解改进企业的方法！

事实上，在许多情况下，按钟点领工资的工人，要比按月领薪水的主管重要得多！琼斯先生有个高贵的头衔是第三副总裁，他可能会自认其重要性不可或缺。可是盖蒂却认为，他比在装配线上的钻孔的操作员“可以或缺”啊！假设琼斯先生忽然消失的话，他的秘书便可以接手处理业务，一直到他回来或者是补他缺的人到任为止。不管怎样，公司少了一个琼斯还是能照常营业。但是少了一位钻孔的操作员就很可能使工作迟缓，甚至中断生产线上的活动，迫根到底，最重要的东西还是生产线上送出来的产品。

一位负责任的主管，应该尽量利用每一种机会，向下属表明，使他们认为自己的工作重要而有价值的并且将他们当作同仁一样的尊敬。他也应该关心他们的福利，虽不必故意讨好谄媚他们，但是每当一件工作做得特别好的时候，便应该尽量赞美几句；某一计划成功地实现了，他也必须了解是哪位工人，或是哪个部门的功劳。

简而言之，他该以言语和行动来表示他和公司都非常了解工人们的存在，以及他们工作的重要性。这样一来，他便在振奋人心士气的路上，迈进了一大步——当士气提高了，工作效率和生产也就自然增高，而工人们的不合作或罢工那类让人头痛事情，也就会减少了。

优秀的主管，绝不忽略去亲身检查工作环境，如果发现工作环境低于标准，必须立刻改良，休息室中的洗脸盆破了，看来也许是小事，但是如果一位主管在管理员检讨会议尚未提出来之前，就能将它修好的话，他就在建立良好的劳工关系上，跨前一大步了。

许多劳工与主管问的难题解决法，就是这样简单！如果工人的要求和愿望，都被压抑到最低点，而且备受反对的话，他们就不再是沉默被压制的一群，一定会引出极大的麻烦，而这种行为你不能说是不正常或不道德。工人们的基本要求和愿望，都简洁地写在双方契约中——获得优厚的工资，好的工作环境，以及受尊敬等权利。

经理及主管们，如果接受这契约，而且遵守的话，必定能跟工人相处得舒适而成功，并且能赚钱。许多成功的企业家都会告诉你，学习跟工人相处才能发展你的企业。

四、遭遇危机时的商人

真正的企业领袖，经常在他们不得不对抗困境时，才表现出个人心悦诚服的领导能力。

——保罗·盖蒂

危机、挫折、障碍，这都是任何主管，在其一生事业当中都会遭遇到的。

对一个人的能力估计，不仅要看他如何应付逆境，而且要看他如何将逆境转变成有利。商场永远是战场，一位主管就该像将军一样，要发挥其统帅领导能力以谋胜利。

盖蒂在年轻的时候，曾向人学习到一条宝贵的教训，而这个人后来已成为全美最富有的工业家之一。盖蒂和他虽然很熟，但自从在芝加哥旅社大厅中巧遇之后，盖蒂却有好几个月没再见过他的面。

“一切还顺利吗？”这是巧遇时，寒暄之后盖蒂问他。

“不好，事实上糟极了。”他平静地微笑回答：“我的公司之一，已经被同业竞争逼进死角。另一家已出现赤字，第三家连清偿本月短期债务的现金都不够。”

“看来你并不像担心得要死的样子？”盖蒂惊奇地说。盖蒂很难相信：任何生意人在面临这样明显的麻烦时，还能够处之泰然。

“我的天！保罗，我可一点也不担心。”他回答：“老实对你说，我也需要有这样的事来让我忙一下，长久以来一切都太过于顺利了。偶然遇到难关，对生意人会有好处的！”

不久，盖蒂听说他的朋友花了不到半年的时间，已清理好他的“问题”。虽然他另外还拥有或者控制着许多其他的公司，但他却狂热地着手解决困难，亲身处理这三家公司问题的重组及复苏工作。

他很快把被竞争逼进死角的那家公司拉了出来，开始改良旧产品，发展新产品，以及建立一套充满创意的销售计划，使得敌对的厂家反而遭受困难。然后他替第二家公司，设立新的政策及方案，减低成本而增加产量，使得它的财政得以自足。至于第三家公司，他安排清偿完债务，做了必要的人事调动，不久这家公司的经济开始好转，并且还赚了一大笔。

“我把这些事情料理妥当，可真花了一番精力。”不久之后他对盖蒂说：“但的确是忙得高兴，打赢一场困难的仗，比打赢一场容易的仗要有趣多了。”

“逆境是引向真理的捷径。”诗人拜伦在一百多年前就说过。

“灾难是一个人的试金石。”法兰西斯在十七世纪初期也写下这样的箴言。

拜伦和法兰西斯都不是生意人，他们在说这两句话的时候，也并不是针对企业界而言。但这两句话中所蕴含的基本真理，却对今日每一位企业家以及希望在生意上出人头地的人都很实用。

盖蒂曾说：一架性能良好的机器，只需要一般性的照料。同样的，对十分繁荣而多年来一直没发生过难题的商业，也只需要一般性的经营管理，因为处理这样的生意并不需要什么特别杰出的能力。但是，百分之百完美的企业是不可能存在的。危机、困难和暗礁在任何行业中都会出现。对一位商人而言，当他面对逆境时，才是真正考验勇气的时候。

主管或是老板，在他们处于困难时，该如何采取行动，如何反应呢？

有些人绝望地坐在一旁，任由困难吞噬他们。他们就像是在高速公路上被车灯照花了眼的兔子，为了自保连动也不敢动，终于在车轮下被碾得粉碎。他们不知道应该做些什么！当他们崩溃失败了之后，他们还目瞪口呆，不明白究竟是什么地方出了错。

还有一些人，当事情才开始出岔子的时候，就会软弱地投降，或是害怕地开溜了。这种人几乎毫无理智，他们容易对极小的挫折而大起恐慌，把它

当作是无法解决的大祸。第一类的人没有作战，是因为他们不知道如何作战；而第二类的人没有作战，却是因为他们没有勇气作战。

另有一类商人，在面对困境时的反应很不合常情；甚至是歇斯底理。他们在饱受恐惧侵袭之下会咆哮尖叫，盲目而无效地回击，把所有的精力恰好浪费在相反的方向。这种人在失败后，一定会把责任怪罪在其他方面，而不承认自己有错。

另外一类商人，在困境出现时，则采取良好、坚强的自卫行动。他们在困难威胁时，能果断地面对且去解决它们，发挥出他们的能力。

最后一类，是真正具有领导才能的商人。他们是富有创意和进取精神的人，他们的商业哲学，建基于古代的军事法则——攻击才是最好的防御。当然，他们不能永远是胜利者，世界历史上，没有任何一位将军能在每一场战役中都获胜的。

另一方面，把商场和战场的类别再推前一步，有最高功勋的将军，必定是能运筹帷幄、决胜千里，进能指挥进攻，退能防守的战略名将。

真正伟大的将军，在战况不利时，仍能维持平和冷静的头脑，明白战争一定会偶尔发生逆势的。所以，他并不激动烦乱，他能以坚忍的毅力接受“掩护部队必有损失”的事实，在战场上有时不能不作些小牺牲，来挽救大局。所以，在军队后撤时，他亦能指挥若定，派遣后卫部队掩护撤退。如此，可保全大部分军力、资源，而不至于溃不成军！

当他的军队经过休息及补充之后，将军就仔细制定反攻的计划。他仔细研究敌人情势，然后他将所有兵力作一次编组，准备展开声东击西的反攻，将主力对准敌人的最弱点，将后备军队留守备用，以待适当的时机作全面进攻。

成功的企业界老手，就象叱咤战场的将军一样，他明了不可能每次都打胜仗，也知道迟早会遇到不能轻易解决的难题，会发现计划受阻，得花更多时间精力才能克服，甚至困难会大到不能不撤退以采取新途径。总之，他知道挫败和损失是不可避免的。

很多企业家的历史，以及经营者的生涯，如果以图表绘出的话，一定会像条锯齿形的曲线，并有一连串的高低点。然而，老练的企业家，不会过分注意这些高低线，他深知最富意义的一件事是：看这整条线是否向上升，结束点是否高于出发点。

真正的企业领袖，经常在对抗困境时，才表现出令人心悦诚服的领导能力。

在美国的工商业历史中，有着无数伟大的工商领袖，他们如何将严重的困难，转化成伟大的胜利的例子。

在一九〇三年，亨利·福特开始制造自己的汽车。在一九〇八年，他生产出第一部著名的福特T型汽车，在正萌芽的美国汽车市场中，占了很大的一席。

福特继续大量生产T型汽车一直到一九二七年，其间，他对这种还算原始的车身只做过几次彻底的改良。但是在一九二六年，雪佛莱汽车成为福特最大的竞争对手，已发展成最有力、最舒适而时髦的汽车了。福特汽车还是采用脚踏板控制的变速器，而雪佛莱汽车则已改用排档。福特汽车车身一律黑色，而雪佛莱汽车却已漆上各种漂亮动人的颜色。

购买汽车的大众，也已变得更世故了，他们要求高速、设备舒适及车型

新颖。福特汽车很快地就被雪佛莱打败下来，福特牌的销路锐减，而雪氏汽车却供不应求。大势已定，许多专家都预测这已不可挽回了，他们预言福特不可能再赶上雪佛莱。

但这些专家都大小看亨利·福特的天才了。他在竞争中虽暂时处于下风，面临窘境。但他决没有被打败，更不承认被打败。

一九二七年春天，亨利·福特关闭了他巨大的工厂。虽然他曾宣称他将推出一种新型汽车，但许多传言都说，福特厂不可能再开门了，就算会的话，出品的新车，也不过是新瓶装旧酒，顶多把那种过时的福特T型车，再改装一下门面罢了。

然而，在一九二七年十二月，福特公司向市场推出它们的A型新跑车。亨利·福特集中了他所有的力量（机械设计、车型款式，生产和销售计划）发动了一次令人难以忘怀的总反攻，粉碎了所有竞争敌手的力量。

另一个例子，也是关于汽车工业的。大家一定还记得美联马达公司和它的总裁乔治·罗尼面对销路下降亏损日增的困境时，及时推出了新型的自由型汽车，而得以东山再起的故事。

一九三三年，对银行界的境况及展望，的确是一片凄凉，经济不景气到达了最低点。联邦政府甚至下令，将那年的三月六日订为可纪念的“银行休假日”。全国有四千个以上的银行或是垮台了，或是半休业。只有一位叫做华德罗姆生的银行家，却无视于这一凄凉的惨境，而毅然着手创建他的事业，他进入亚里桑那国立银行。他并不采取紧缩银根的政策，相反地，他反而对外大批贷款。他的政策不但积极大胆而且新鲜，终于被事实证明是成功的。因为在一九三三年亚里桑那银行的存款还不到八百万美元，而几十年后，它的存款已经惊人地膨胀到七亿六千五百万美元以上了。

在一九五九年，托马斯·桑得莱自石油业中转行至水果业。他接任了巨联水果公司总裁的位置，这个工作是许多人连碰都不敢碰的。因为，公司的前途正是岌岌可危。一九五一年，公司的利润还超过五千万美元，但接下的数年间利润却下跌了，到一九五九年降至一千二百万元，一九六〇年更低到只剩三百万美元。但桑得莱马上证明他有资格做个企业界的精英。他把这家公司从头到脚作了一番整顿。他对所有致使巨联公司利益受损的竞争对手，作了大规模的还击。他调整人事、改变政策、更新方略、降低成本并且提高效率。他获得了非凡的成功。到了一九六一年，巨联公司单单第二季的利润，就已超过六百五十万美元。公司的股票本来已经低到十七元二角五分，到了一九六二年一月，就回升到二十六元三角七分。

盖蒂也曾遭遇过许多困难和障碍。他曾一次又一次投注大批钱财，向地下钻数千英尺的井，结果除了砂以外什么都没有。他也有过许多因油田爆炸或失火，而将其他油井所赚的钱赔光的事。他很快便学会冷静地接受这些不幸，而轻易地度过难关。他知道，如果他因为这些不幸而沮丧、失神的话，他绝不能在商场中久呆。事实上，每一次挫折对他而言，都好像是一种特殊的激动，刺激他再作尝试，尽管第二次的工作会更辛苦。

例如发生在一九二一年的原油急剧跌价。当时，原油本来的售价是每桶三元五角，而不到十天，竟下跌到每桶一元七角五分。在接下去的数天内，价格还在盘桓下降。有一家他拥有相当权益的公司，因为这次的油价危机而周转不灵了。

当盖蒂和这家公司的其他董事见面时，有一部分人，都已感到恐慌。幸

运的是，大多数还能保持冷静而客观。所以，任何希望公司关门大吉的提议，都被否决了。相反，大家一致同意节减开支，董事们也同意筹钱来维持公司的业务进行。他们还同意削减薪水直至危机结束为止。石油市场恢复正常时，董事及经理马上制订了一项积极的方案，在极短的时间内，大大地增加了公司的销路和利润。

盖蒂有一次可纪念的战役，那是他和伙伴们奋力争取一家大公司的控制权的故事。这家公司壁垒森严的董事们，一再猛烈地向他们作战。当时他们能利用的经济来源，较对方少得多，但他们尽量运用实力抗战，使战争持续了相当长的时间。

后来，有一段时候，对方发现盖蒂已经为了买该公司的股权，而几乎耗尽了他的经济实力。固为他控制该公司应有的股数距离还很遥远，所以那个公司在任的董事们相信他们已取得上风了。他们改变了战术，决定容许由所有股东共同投票，来决定竞争的结果。

当然这就代表了一种委托权的拉票赛。对手宽宏大量地跟他们做了君子协定。为了防止拉票竞争过分紊乱影响公司的声誉，拉票的方式只限于双方各写一张信纸。两张信纸放在同一个信封里交给每一位股东，每一位股东都能听到两方的陈辞，可以任由自己决定双方中何者较适合控制公司。

盖蒂毫不犹豫地接受了这项君子协定。他们费尽心思写好了信，复印后跟对方的信一块付邮。这一切作完之后，他以为一切已定，不可能再发生什么事而影响最后结果。

不料，在计划开股东大会的前几天，盖蒂一位伙伴冲进他的办公室，脸上充满了怒气，手中握着一纸团。

“你看看！”他吼着，把纸团丢给盖蒂。盖蒂捡起来一看，发现是一封信是对方在一两天前寄给所有股东的。那是怎样的一封信呀！

这封违约信的要旨是对盖蒂作恶毒的人身攻击，还有毫无根据的指控，暗示说盖蒂企图控制公司的动机是可疑的。盖蒂马上召集了伙伴们，举行临时的决战会议。既然已经面临竞争的最后阶段，还有什么不能干的呢？当时，一部分伙伴沮丧地说：时间不够了。

“我怕这下子我们要垮了，保罗。”其中一人垂头丧气地说：“这封信的后面一句话——对股东们会有极大的影响力！因为他们没法查出这些控诉的真假，会信以为真而把票投给对方。”

“你们真以为我们会垮吗？”盖蒂环视着在房内的人问。有几个点头同意，另外一些从他们脸上的表情，可看出还不完全相信什么都输了。只有少数伙伴则声明他们不肯轻易服输。

“胡说！”其中一位吼着说：“我们还有机会！”

“我也这样想。”盖蒂说：“让我们动手吧！”

时限已经非常紧迫了，他们辛苦而狂热地着手反攻，迅速写成了他们的第二封信。其中没有诽谤，只陈叙了事实，他们认为这足以推翻对方提出的论点和诬控。

当下日夜不停地忙了两天，秘书、书记、打字员、主管、盖蒂的伙伴以及盖蒂都参战了，在各个信封上写上成千股东的姓名住址，将信装进信封，再贴上邮票，到最近的邮局去交寄。

这封信能及时到达股东的手中吗？他们只能盼望、等待数天后股东大会的结果了。但是他们并没有等那么久，他们第二封信所产生的反应是惊人的，

在股东大会前两天大部分的信就寄到了。

结果他们真的成功了。对股东们而言，以冷静、清晰、坦白地将事实陈述出来，证明比对方用激烈的人身攻击及不负责任的控诉，要来得更具说服力。当权的董事们惊讶万分，而盖蒂和伙伴们则雀跃欣喜。股东大会投票的结果是，盖蒂方成一面倒的胜利。

盖蒂还面对了另一个严重的难关。盖蒂拥有极大权益的一家公司，在中东一块已得到采矿权的地区上，所作的勘探及钻井工程，证明这块地马上会以惊人的数量产出原油来，但是，许多不同的因素和禁令，使得只有一小部分油量能输入美国。

从表面看来，前途极不乐观。不要多久，大量的原油就会从地中喷出，但除非很快地采取某些措施，否则大部分的油都会糟蹋掉。毕竟，原油只是原料，一定要精炼成其他的产品才能分配到市场中去。

随着时间过去，油井一个接一个钻成了。许多人公开预言，盖蒂马上会陷进一个无法摆脱的窘境。在花了大量资本获得采矿权以及勘探钻井工程之后，而公司只能贮存似汪洋般的原油而找不到销售市场。有些人甚至谣传说：保罗·盖蒂要不了多久就会遭到严重的经济困难。

盖蒂承认事态的确是棘手，但不会没有办法解决。使那些预言盖蒂企业王国马上就会沉没在原油大海中的人觉得懊恼的是，他们找到了产品的新出路。如果他们不能把自己所有的原油海运到美国去精炼及销售，但他们可以运到别的地方！他们甚至可以在别的国家，买下或是建造自己的炼油厂。不久，他们在意大利买下一座几乎全新的炼油厂，在丹麦又造了另一座，同时其他地区也找到了炼油设备。今日，盖蒂企业又忙于在中东及世界其他地方，寻找到更多的原油了。

像这类的经验有很多，也说明了企业家最该卖力思考奋战的时机，就是当他的前途呈现危机的时候。他经常可以把甚至是最恶劣的商业情势，转变成他自己的利益。

盖蒂认为：成功的企业家和真正的企业领袖是在面对挫折及压迫时，尚能维持泰然自若的能力的人。青年商人应该努力去培养这种能力，而且他在事业开始的初期，就应该留意这一点了，因为不要多久，他就要遭遇到第一次的挫折和难关。看他处理困难时的态度和方法，就可决定他未来事业的成败。坦白说，任何人都不可能给一位商人某种特定的步骤或详细的忠告，告诉他在发生困难时应该做些什么和不应该做些什么。因为可变的因素太多了，这一次的情势可能会和下一次有极大的差异。可是，有几条最基本的定律，盖蒂相信对任何商人在遭遇挫折或难关的时候，会有极大的裨益，也能帮助他从劣势转化为成功：

一、不论发生什么事，都不要恐慌，任何人一恐慌便不能有条理地思考或行动。在任何一种商业生涯中，某些麻烦是不可避免的，当它来的时候，应该冷静地决断处理它。

二、当事情出差错的时候，聪明的办法是暂时地停下来，等于战场上的撤军，等获得足够的时间后，然后再重新客观地观察及估计情势。

三、当逆境正在发生时，可能必须作某些让步，而牺牲一些较不重要的东西。但这等于是作战略性的撤退，必须有计划地作到某一步为止，而绝不能混乱地溃退，使大局受到影响。

四、一定要将造成不利情势的每一种因素，加以仔细地审查。而每一种

行动的步骤一定要衡量。所有可运用的资源，不论是经济上的或才智上的、计划上的或实际上的都应加以利用。

五、反攻的行动，必须先作最仔细而详尽的计划，但是必须留有充分的余地，以备遭遇未及预料的阻碍。反攻步骤的计划，必须跟可运用的资源相配合，目标必须是可能达成的。

六、当万事准备已妥，就必须有信心、有目的而且积极热诚地展开行动，绝不容许犹豫，这时也正是领导者最有效地发挥决心、个性和能力的时候。

商人在身处逆境时，如能遵循这些定律去做，便不会长期受苦干逆境之中。

五、谨防混水摸鱼的骗子

在充满了骗人陷阱的商业路上，一个人应清醒和明智，这样才可以走向成功的地

——保罗·盖蒂

盖蒂加入企业界有一段相当长的时间，也看到了不少事情。根据他的经验，他认为大多数的生意人都很诚实，并能按照法律的条文和精神，实实在在地做他们的生意。

然而，在企业界正像在其他行业里一样，也会遇到一些欺诈的事情。总有一些人想偷工减料，钻法律的漏洞，以及做些不合道理或甚至不合法的事情，不过，这都是少部分的人。而大部分的守法商人，真希望能够把这些败类一起清除掉。

在盖蒂的一生中，他很早就看到这些令人不齿的事情，那时，他还在俄克拉荷马州独自探采石油呢。那时候的俄克拉荷马州石油探测狂热，像磁铁一样吸引了流氓、骗子、盗贼、以及诚实勤劳的人，大家一起挤到那些钻油地点和新兴小镇。剥夺别人土地者、贷款骗子、伪装好人的骗人者，各式各样的人物，可以说是应有尽有。他们用假的土地租用证、伪造的文件、不值钱的股票，以及其他种种手段，去骗那些粗心无知者的钞票。受害的人真不知其数。

这些骗人术之中最卑劣的一种，就是能致人死命的贷款陷阱。他们伪装成放款人和粗心的装备代理商，专门欺骗那些持有极可能钻出石油的土地租用权的人。

“你只需要在这张纸上签个名，这些装备就尽管拿去用好了。”这些吃人的骗子说的比唱的还好听：“我们相信你，这张纸不过是一种形式而已。”

于是这个单独探采石油的人就签了名，也得到了他需要的贷款。可是等到他钻到了石油时就一切都变了，那些拿着他字据的人就来了，把他的土地租用权证和装备一起夺过去，他就只剩下他身上穿的衣服，别无他物。

盖蒂有个朋友就遭遇过这种事情。他有一张土地租用权证，他认为在那块土地上一定可以探出油来，于是，他就去找一个放款的人。他经过考虑就在一张纸上签了名，也用记帐方式买了钻探试验井的装备。他凿了井，几个星期以后发现了石油。那个拿着他字据的人马上根据这些字据，夺取了他的土地租用权证和装备。伤心的是，他发现他根本无法诉冤，因为根据他签过字的那张协定条款，那个放款给他的人，几乎有爱做什么就做什么的权力。那个骗子在那块抢夺来的土地上，净赚了二十五万美元。

最令人遗憾的是，这些事根本就不应该发生。因为那时在油田上，每有一个贷款骗子，就有两个合法的机器装备公司，可以借东西或借给那些独自探油的人。

盖蒂自己也曾经有过资金短缺的时候，而必须以记帐方式购买机器和装备。但盖蒂以合理的条件，从有声誉的代理商处得到他所需要的东西，并没有遭遇到不合理的待遇。像许多成功的油商一样，盖蒂愿意承认他之所以成功，部分是得自这些合法的机器装备代理商的协助，在他创业的初期，他们曾多次地帮他的忙。

那时缺少资金的探油人，还有些其他路子可走。银行以及资金多出来的人，也都愿意以公平的利率或合理的股份，来资助探油工作。

对于商业上上当受骗，盖蒂曾有许多个人的经验和看法。

他说为什么有些独立探油的人，不从合法的地方借贷资本呢？理由很多：

第一，贷款骗子都尽说些好话，使每件事看起来又容易又有利，他们对于利率或如何还钱的办法，根本就不提。但是，有声誉的代理商就会把贷款的条件，清楚的交代明白，不会装着要毫无条件地把东西拿出来。他们也会多花一点时间来考虑对方情况，而贷款骗子则一有机会就不放过，因为他们晓得他们获利极厚，也就不怕冒险了。

第二，有些独立探油的人特别不信任银行和银行家。他们认为银行家都是些喝孤儿寡妇鲜血的人。这种观念可以说是完全错误的，但不幸的是现在还有许多人，抱持这种看法。

另外，还有些独立探油人，不太愿意把他们即将获得的利益提出一部分，以偿还那些资助他们的人。他们舍不得拿出百分之二十五或三十的股份，去正正当当借钱，而去找那些骗子，那些骗子嘴里说什么都不要，而最后却什么东西都要。

有这样的贷款骗子，他们剥削一般大众和小商人，有时还不限于小商人。没有多久以前，美国参议院银行业委员会，举行了一次这些骗人情形的听证，有一项证言指出，一些叫做“小额贷款”的公司、汽车及用品代理商、家庭环境改进承包商，以及各式各样的商人，居然每年要收取高达百分之二十五到七十五的利率，甚至更多的利息。

一些借款或“有条件的买卖”合同，发现这些合同都是以极小的字体印出，在合规定的利率之上，还附加些词意不清的额外费用和罚款。

但是有些贷款骗子，并不把他们的对象限制在消费者身上。一类骗子专门指向那些突然短缺现款的小型 and 中型商人。这类人可以在最短时间提供贷款，但利率极高，用待收的帐款或资产作为抵押。如果借款人不能准时偿还，那是最好不过了，这些骗子就会迫不及待地夺占抵押物，而毫无疑问的，这一定比贷款数目要多得多。

第二次世界大战以后，斯巴达飞机公司由战时的生产飞机，转变为和平时期的生产活动房屋。在分期付款方面，盖蒂坚持只收取百分之五以下的利息，但其他公司收取的要多出两倍。于是斯巴达售量日增，而百分之五的利息，也足够偿付记帐的花费。很快地，其他公司也降低他们的利息了。

许多人不愿意花费大多的时间和精力去“货问三家”，或在借钱或以记帐方式买东西之前，先仔细研究一番——于是，常常看不懂文件内容，就糊里糊涂地签了名。许多人仍然怕进银行。还有些人往往是迫不及待，他们恨

不得马上就把一辆闪闪发亮的新车子弄到手，或马上把所要借的钱弄到手。他们不愿意花时间等着办理各项手续。就像过去独立探油的人一样，他们愿意听从那些贷款骗子的甜言蜜语，而那些骗子什么都答应。但兑现的却很少。

过去在俄克拉荷马州油田里面，确实有各式各样的骗子，就是极有经验和谨慎的人也难免受骗。盖蒂记得在那些独立探油人之中，有一位非常精明的人，他受了骗，后来又以其人之道报了此仇。

这位石油巨子现在已经死了，他的名字曾经是家喻户晓，但他的名字究竟是什么，在这件事情里面并不重要，他们暂且叫他佛瑞德·詹森好了，跟原名已相差甚远了。

詹森在奥州受骗，是因为以高价买了一个骗子的土地租用权状。在这块土地上有一个油井，詹森事前曾去检查那个油井，所看到的是，那个油井一定会出油。当他付了钱之后，他就发现那是一个干井，他检查时所看到的原油，不过是骗子用车子运去倒进去的。

骗子跑了，但詹森发誓要在有生之年，一定要报这个仇。十年之后，在德克萨斯州，詹森在一次偶然的机会碰到了这个骗子，詹森这时候已经发胖了，样子也变了，那个骗子没有把他认出来。

詹森认为这是一个报仇的好机会，而碰巧他刚在几个星期前买进了一口干井。于是，他就叫手下从储油库埋设一个油管到那口干井里，一切安排妥当以后，他就找人把他“介绍”给那个骗子，并透露说有口井要卖，索价六万美元——在那个似乎是会生产“大量”石油的上地，可以说索价非常之低。由于詹森还说了一套为什么要贱卖的理由，那个骗子极有兴趣地要成交这个买卖。

詹森领着这个骗子来到那口井边，当然，那口井不断地流出高温度的原油——于是，买卖当时就在那里成了交。詹森收了六万块钱，也在文件上签了字，而当天，就叫他的手下拆去了油管。十年前骗了詹森的那个骗子，在十年后也遭到了报应，詹森也就以其人之道，还治其人了。

当然，石油骗子并不是专门只骗石油工业界的人。多少年来，骗子利用假股票，或不值钱，甚或根本就没有那回事的土地租用证，使得不计其数的人，失去了终身的积蓄。最著名的例子如罪恶昭著的朱利安丑行案。在这个案子里，一家公司原只获准发行五百万股，而实际却发行了一千五百万股。这样一来，这个公司当然要垮了，而一垮之下，成千上万的小额投资人就遭受到惨重的损失。

尽管有这么多个受骗的例子，许多人还是要去买些假股票和不值钱的租用证。这些都是因为听了那些骗子的大吹大擂和甜言蜜语，而这些骗子大多数甚至于连一口油井也没有看到。骗于是利用一般人都认为石油工业一定有好景的心理，以及一些人在石油方面赚了大钱的事实和传言来骗人。他们利用邮寄和电话，来出售他们印制精美的，但毫无价值“证件”。于是，有些人就抵抗不了这似乎可以赚大钱的诱惑，而丢掉了钱，还认为是在投资呢！

当然，股票骗子玩的也不只限于石油股票。投机分子和骗子到处售各式各样不值钱的股票，愈令人怀疑的股票，愈有一些自称为“投资顾问”的个人或公司，来为它大吹大擂，而他们真正的目的，只在鼓励最盲目、最危险的股票投资者。

“假如你听我的话，在一百二十天内，你只要投资两千五百元，你就赚了一万块钱。”

“我们会告诉你在下个月内，我们认为会涨价两倍的十万种股票的名字……”

“让我告诉你，你如何在六个星期之内，就可以在股票市场中赚五万块钱……”

这些就是所谓“投资顾问”自我宣传的话。说得好一点，顶多是把大家引导至错误的方向，因为他们所根据的，也只有他们的猜想或灵感，至于过去猜错的，他们根本不提。而坏的是他们先以最低价买某些种股票，然后就猛吹一通，造成大家抢购这些股票的狂热，形成高价，他们就好脱手赚钱。

想投资的人，应该不要去看那些骗子在小册子中或广告中所说的胡言乱语，而应该记着纽约股票交易所总经理吉士·方斯顿所说的话：“有时，想投资的人企图去买些他们并不清楚的公司的股份，这些公司究竟生产些什么他们也不晓得，而这些公司的前途发展他们也不知道。有些人根本不懂，不费力就能赚大钱，是一件不可能的事。”

一个想买股票或投资的人，根本就不应该受别人的骗。任何人只要稍微用一点心智，他就可以保护自己而不致受骗。

美国联邦安全及交换委员会，以及其他的联邦的负责单位，他们设立的目的，就是在保护投资人的利益。著有声誉的股票经纪公司和投资顾问，也都愿意为想投资的人，提供有关股票和发行这些股票的公司的全部和正确资料。还有企业改进局、贸易团体及其他机构也可以提供资料给大众，以保护他们不受骗子的骗。一个人不论他有十块钱，还是一千万块钱，要想在股票方面投资的话，他只要遵守这句格言就行了，那就是：“在投资之前，要先行研究一番。”

就是在其他事情方面，一个人如果想避免受骗，也应遵照这句话去做。例如，那些专门骗房屋所有人的骗子，挨户挨家去鼓吹“家庭改进”、“美化环境”、“消灭虫蝇”、“防风防雨”，以及其他等等的计划。他们所说的，不论是油漆房子、种植花草或内部装璜，似乎都很便宜，但他们合约里的条文，则措辞诡诈。如果房主签了约，他就要付出高价，而所得的只是些粗工劣料。

每年，受骗的人何止千万，金钱的损失也不止千百万。纵然，就只有一个人受骗，也没有那种必要！因为防止的办法极为简单：屋主应该只与具有规模和有声誉的商人和包商打交道，因为这些商人是社区的一分子，并且状况良好。然后，屋主再和附近的企业改进局，或自己所属的商会连络，他们会很快的提供所要的资料。最后，除非仔细地阅读和彻底了解，不要随便在一个合约和文件上签字。

说真的，商人比其他的人更难防止受骗。固然，企业改进局和其他征信机构，会提有关各公司及个人财务和信用状况，但有些骗子专门会骗做生意的人，他们几乎都是些能够在财务上变戏法的专家。因为他们通常能就大数目设计出许多精密而令人相信的办法，来骗商人的钱。

盖蒂曾认识一位富有的工业家，有两个人去看他，说他们在南美拥有一处矿产开采权。他们拿出许多文件和分析报告，来证明他们所说不假。他们说他们迫切需要资金，以支持开采。他们愿意将这个矿产的百分之四十九利益，卖给这位工业家，索价十万美元——其中两万五千元需立刻付给。

总而言之，这件事情看似不会有假，而且合法，且各种证件又显示这两个人也是非常可靠的。这位工业家又在其他方面查证了这两个人，也打电话

到南美的银行，也证明了他们所说的话。

这位工业家差不多就要同意这件买卖和付出两万五千元的订金，但是，在最后一刻，他决定先搁置一两天看看，并再另作一次调查。幸亏他这样做，这两个人根本就是骗子，他们的证件不是偷来的，就是伪造的，而那个开采权真正所有人，则到中东办事去了。

盖蒂说，骗子们喜欢专门用来去骗做生意的人的方法，最普通的一种，就是那所谓的“敲诈控告”。这种控告或许只有一点或毫无根据。用这种骗术的骗子希望他们所控告的人，为了避免浪费时间和金钱，以及避免引起大众的注意，来和他们庭外和解，这种控告典型的例子如偷制专利品、违反版权法，以及假的伤害控告，要求赔偿损失。精明而有经验的商人决不会去和这些骗子庭外和解，他晓得这不过是一种敲诈而已，宁愿去打这场官司。由于这些案子艰难在法庭上站得住脚，这些骗子不是撤销控告，就是败诉。

骗子另外喜欢用的方法，是假的慈善募捐。每一个商人和公司每年总要从各种慈善机关接到好几百项募捐请求。这些请求所用的信纸都很高贵，信上面还有许多著名人物的名字，列为赞助人、资助人或委员，其用意就是表示既然有这些人物在上面，这个慈善机构一定不会有假了。

直到不久以前，许多公司都按照习惯，只要有慈善募捐，就捐一些钱。但是后来，由于募捐太多，就是最大的公司也感到吃不消，而且有些慈善机构管理并不良好，甚至于根本就是骗局。如果是骗局的话，那么信上列有名字作为“赞助人”的人，实际上也根本就不晓得这回事。

因此，现在许多商人对于那些慈善募捐，总要小心求证一番。他们以及他们的公司要捐款的时候，也只捐给那些已经晓得是合法的，或已经经过企业改进局，或其他类似单位证明过的慈善机构。

同样的道理，当一个商人的名字，让一个团体或机构用作委员会或赞助人的时候，他必须小心谨慎。尽管那些请求的人说得如何美妙动听，都必须先做一番彻底的调查。他们常常会听到有些人去赞助他们认为是合法的慈善、社会、互助或服务团体，到后来才知道，竟是欺骗或是颠覆组织所干的事。这种错误不管是如何的事先不知道，一定会损坏了这些商人的名誉以及他们的钱包。

在企业公司里面，有时候也会碰到各式各样的骗子，如监守自盗、滥报支出等等。为了防止这些事件，组织良好的公司也都采取了各种预防措施。

但是，不管是一般大众也好，商人也好，盖蒂认为只要能遵循下列四点，根本就不会受骗：

一、任何人都都不应该存有不费心力就可赚大钱的妄想。任何看起来不错的事情，都要特别小心查证一番。任何能很快就赚大钱的生意，通常就是一件不合理不高尚的事情。同样道理，虽然每个人都爱贪小便宜，但便宜的事并不是容易得到的。在买、借或投资之前，要先彻底地调查一番。

二、只和有规模、有声誉的公司和个人打交道。

三、除非你已经仔细地看了和彻底地懂了每一个字的意义，不要随便在一个合约，协议或其他文件上签字。对于你要签字的东西上面所说和所暗示的任何意义，只要有一点怀疑，就应该去和律师研究一下。这样做，你就可以为自己省了不少麻烦和许多金钱。

四、最后，可能是最重要的，你自己要诚实。俗话说，任何骗子也骗不了诚实的人，而骗子也就是看准了人都有投机的心理。当然，这句话可能是

说得过分点，但诚实的人，就是对他有天大的利益的坏事，他也不会看上眼。

总而言之，一个人如果是坦白诚实的，而且对任何事都能认真地去调查一番的话，无论骗子再怎么样混水摸鱼，他也不会受骗的。

六，怎样选择良才

该用谁？该升谁？虽然没有万应灵丹，但仍有一些基本原则。

——保罗·盖蒂

怎样选择良才，以便处理公司重要事务的这个难题，好久以来，就一直使商业界的经营者忙得不亦乐乎。

对此，盖蒂有许多高见：

经营者都充分了解，公司的业绩是经营者的表现，因此他们总是希望公司能由一群良才或有潜力的人组合而成。

他们对良才的选择，就必须像人生大多数的事那样，虽然十全十美是追求的目标，但这是艰难达到的。他们必须做个妥协，对任何一个空缺的职位。只要能找到一个条件看来最佳的人，那他就算是适合那个职位的人了。

最近几年，有人提出了对一个人的条件和潜力的计算方法，它立即就成为狂热的游戏、荣耀的职业，一股旋风甚至本身还成为一种企业。

商人、人事专家、经营顾问、心理学家以及其它数不清的人，花了无数的精力把一些特征列表出来，他们说要成为一个成功的经营者，必须具有某些特征。

据说，有些公司为了要找到合适的人才，还求助于骨相学、面相研究、字体分析等。

在寻找人才方面，虽然有着好几百种理论、制度和测验，但还没有人发现一个万灵而且放诸四海皆准的方法，没关系，我们回头再讨论这个最基本的问题：哪些条件，能造成一名成功的经营者？这是一个还没被圆满回答出来的问题。美国的商业领袖们，对这个问题，发表了不少看法，虽然他们的意见常常彼此不合。

“主要是跟一个人的心有关。”卡耐基宣称：“对一个有创意，能力非常高的人，你必须在他的脑筋发挥最大效力之前，抓住了他的心。”

“最重要的是，你必须倔强。”

“这是最大的条件。没有它的话，没有人可能成功的。”“成功的经营者必须喜爱他的事业，他的健康也必须维持最佳状态。”

“成功的商人应该把他的工作看成是一种游戏。”

国际电脑公司的首任总裁汤玛斯·华森说：“重要的是要‘眼光高、想法大’。”

“一个干部所需要的最伟大的特征，是忠心。”

“知道怎样跟别人一起工作，加上个性，这代表百分之七十五的必需条件。”

“高级主管的条件是：脑力、社交能力、管理技巧，稳重、预测能力、干劲以及个人竞争特性和对利益的预测力。”

到底如何才能造成一名良才，有着不同的看法，而一直没“有结论。

美国《富豪》杂志报道说：良才和劣才的主要区分有下列六点：

一、有主动能力，去接受责任和领导权。

- 二、有工作的知识和技巧。
- 三、有可靠性，细心和坚持到底的毅力。
- 四、有和谐的人际关系。
- 五、在压力下有平稳性。
- 六、有良好的个人条件和工作习惯。

在另一方面，美国《全国企业》杂志，对于美国最高企业决策者和思考者调查之后，列出良才最需要具备的五项才能：

- 一、具有弹性和加速变化的能力。
- 二、具有想象力和创新力。
- 三、具有控制和减少费用的能力。
- 四、具有运用和激励别人的能力。
- 五、具有调和及联合公司内外力量的能力。

但盖蒂抱着怀疑的态度说：如果一个申请干部职位的人，要接受一切现有的测验和面试的话，他早已经过了退休年龄。

以目前的趋势来说，盖蒂的看法也许不合潮流，但是盖蒂相信选拔人才的主要责任，应该是在那个缺人部门的主管身上。求职者的未来上司，才是决走他够不够资格的人。主管们并非万无一失，但是心理学家、经营顾问，以及主持测验者还不是一样会犯错。

由主管们所雇的和提升的人后来的表现如何，可看出这名主管的水平。如果他常常选用良才，而且奖赏下属中最够资格的人，这就表示他自己有正确的判断。反过来说，如果一名经理常常选用劣才，应怀疑他是否有资格担任本身的职位。

对于人才的选拔，很自然地可分为两部分，每一部分都有它特别的难题。第一部分所说的，是由组织之外，选人来填补组织之内的空位。这包括选择年轻人，主要是大学刚毕业的人，作为高级职员实习生或次级职员实习生。第二部分所说的，是把组织之内的人，升迁到更高的职位。

在十几名或一百多名申请者之中，要选出一两名，这就跟许多其他生意上的难题一样，主要是要凭常识判断，由过去的经验和本能来决定。

不管利用什么选拔标准，最后到底要选谁，仍然必须由上级决走。每一名主管，在公司政策的大原则之下，应该有他自己的选拔标准。

盲目地依照测验或外面“专家”独断的选拔标准，未免是在逃避他的经理职责，而且还有忽略宝贵人才的危险。当然，一名有良心的经理，会极小心地不让那个主持测验的人在改卷子的时候，受到个人偏见的影响去作另一种解释。

一个人所共知的企业顾问，坚持要当主管的人，其子女“不能少于两个，也不能多于三个”，另外一些人，觉得实在有必要把申请者的性生活打听出来。还有一些“专家”，如果见到申请者中，有人衣着上有一点点与众不同，他就脸红脖子粗起来。

这些似乎都是有争辩余地的选才标准。有很多第一流的主管，一个孩子也没有，或有半打的孩子。还有这样的问题“你是不是有过在睡着之前，没对你太太说晚安？”这被认为是某一套相当流行的试卷中的一个重要问题，但盖蒂认为实在看不出这个问题的意义。至于奇装异服，他觉得一个人留长头发，或喜欢穿花花绿绿的上衣，这些实在不可能使一个优秀的主管变得没有效率。

比如说，石油企业界里就有不少独往独行的分子。这一行里，有好几名优秀的经理，他们一步就升为主管，虽然他们可能是穿上牛仔裤和戴上瓜皮帽参加董事会的那种人。

当然，选才的许多标准要看工作本身如何，还要看公司的特点以及其他的因素而定。你不能使一名在糖果业工作了一辈子的人，成为一名中东的石油经理。

负责选才的人，对某个空缺的职位，有着完整和详细的了解，他也不知道哪些条件是必需的。因此，对良才的寻找，可对最接近那些条件者作选择。

如果要雇用那些刚从大学毕业没有经验的年轻人，你一定要依照某些标准作测验，因为没有实际的工作记录对应征者的能力作证明。

即使是一名主管实习者，他也必须有智慧，必须有能力吸收别人所表达的观念，也必须有能力表达他自己的观念。

就另一方面来看某一个理论：在少年时代犯了一次小错的人，就不值得作任何考虑。这盖蒂是反对的。他小时候在学校里也逃过学。当然，在那年头里，逃学被抓到只会被父母责骂一顿，而不会上法院。

应征者的学校成绩也很重要，但是，这不能作为决定性条件。一个每科满分的年轻人，并不能保证他将会是一名优秀的主管，也不能证明他有高强的智力和能力。

好多优秀的主管，他们当年的学校成绩不过平平而已。盖蒂也知道有些在学校名列前茅的人，在做生意方面并不怎么成功，因为他们只会埋头苦读，却不能发挥应用。

盖蒂就个人经验里的一个例子，强调这一点。几年以前，一个盖蒂拥有大部分股权的公司的董事长狂热地要雇用一名年轻的应征者，主要是由于他在校的成绩非常优异。

这个新人是商学研究所的模范生，拥有不少奖学金和奖品。当他开始上班之后不久，很偶然地跟盖蒂碰上了。虽然盖蒂发觉他平平而已，是一个没有显著特点那一型的人。但是盖蒂还记得他优异的在学成绩，因此没有说什么可能影响他进展的话，当然也没有说什么的必要。

不到一年，盖蒂听到他的辞职获准。理由？不见得是他的过错，也不是故意挑他的毛病。他办事太学术化、太理论化了。他的聪明和知识，都不够灵活和实际，有着一般的能力，但却未拥有把事情办好的能力。

观察力、想象力、热诚、野心、商业头脑，这些才是使一名新人成为理想应征者的特征。盖蒂大胆他说，这些都是有经验的主管，至少在面试的时候看得出来的特征，那些主持测验的人，也能从应征者所填的表格看得出来。

许多公司大规模到学校去找人，如果公布出来的资料可靠的活，他们的方式大体上是失败了。利用这种方式所雇用的年轻人，他们离职的比率异常地高。有些公司，离职的比率高达百分之七十五。

一个新人在所有特点中，应具备也是最重要的特点应是愿意工作，而且能辛劳工作。盖蒂相信存心从商的年轻人都愿意辛劳工作，而这点忧可补足许多其它的缺点。

盖蒂所拥有或控制的这些公司，都下到学校去找人。到盖蒂公司来应征的年轻人，都深深地体会到，他们将必须非常勤劳地工作，而他的公司从来就不会缺少应征者。

当然，公司考虑雇用人担任主管或小主管职位的话，就应该把有关的一

切说出来，不论好的或坏的。

公司必须跟他说清楚。如果他进了公司，他会接触哪些难题，而等他升迁的时候，又会碰到哪些难题。有成功可能性的人，甚至会接受对他能力挑战最不利的考验。

年轻主管的个性，也是决定他是否受重视的一个要素。但盖蒂的看法是：主管必须有能力和别人相处，必须跟下属、同事和上司，在工作方面没有摩擦。但是公司雇用一名主管，是要他来工作，而不是要他来参加入缘比赛。人缘特好的人，会花费公司的时间，担心别人对他们的看法，胜于担心他们必须做的工作。

不用说，在雇用一名年轻而没有经验的人，机会所占的成分很大。他被选上了，几乎完全是看在诺言的份上。就另一方面来说，新手比老手容易训练得多，因为老手在别地方工作过，在许多方面，他学到的做事方式，不见得会被他的新老板所喜欢。

但是雇用有经验的人，未来的老板对应征者过去的表现，应有充分的了解，一个人过去做了什么，通常可以合理说明他将来会做什么。

从老板的观点来说，有经验的人只有两种：失业的、还有那些正在别家公司工作而想转换的。如果他是失业的人，最好还是要找出为什么。是否因为他没有工作效率而被开除，还是因为他觉得没有出路而辞职？

如果一名有效率而且有良好的主管，由于公司合并或由于上层主管的改变而成了牺牲者，他在新职位上，也会同样地有工作效率。

一个推销部门的主管，曾使他公司的销售量加倍，但是由于发觉自己没有晋升的机会而辞职，当他转到另一家公司，极可能仍然是一名有贡献而有精力的主管。

如果应征者还在别的地方工作，也要问他几个问题。重要的是必须知道他为什么要换公司。

除了雇人困难外，还有一个难题是选人升迁。这点，盖蒂较喜欢采用他说的“举重者的方法”。

把你当做一名举重教练。如果你想知道一名新人能举多少磅，你不必要新人一开始就举二百磅。你应准许新人先活动活动筋骨，然后先让他举一百磅，如果他不费什么力气就能举起来，再逐渐加上二十磅或四十磅，直到你所订的三百磅目标。

假设教练要这名新人，立即就让他举起三百磅。即使他勉强有办法举起来，但是如果先不让他活动筋骨的话，他很可能举不起来。虽然他侥幸成功，但以后如果他有机会证明自己的话，很可能会失败。

事实上，公司里最常犯的一种错误是：虽然有个人一切条件都够了，可是还没有来得及活动筋骨，就把他晋升到较高的职位。而时机还没成熟，突然加给一名主管较多的责任，对这主管是不公平的，并且对公司来讲也太冒险了。

给予某人升迁的机会，而且同时又可减少公司的冒险性，一般的做法是：逐渐地，一步一步地增加他的权力。

条件较好，较有能力表现的人，便应该转受训练，准备让他接受较高的职位。

但是，有几个基本原则，譬如说：美国包里服务社的副董事长查尔斯·弗尔曼，提供了一种“衡量职员是否值得升迁”的简单标准，盖蒂以为这是放

诸四海而皆准的标准。弗尔曼说：真正的考验是要看当事人如何处理三项基本的事物——金钱、时间，以及人员。

主管对公司的金钱处理态度是最重要的。他必须真正地为利润着想，不论他任什么职务的工作，只要是在他的能力之内、就必须创造出利润。

有资格升迁的主管，必须聪明地、理想地、而且极细心地处理公司的金钱，使它达到最大效果。所以他如何处理公司的金钱很关键。因为，他职位升得越高，所控制的金钱就越多。

盖蒂说过，第二次世界大战的时候，他在海军部长弗兰克·诺克斯的请求下，亲自经营斯巴达飞机制造公司。那是所有企业都很困难的时候，而优秀的人员又很少。

公司里有名主管，根据他的上司所说，值得升迁。盖蒂正准备提高他的薪水和责任的时候，发现他有个习惯，他把私人的信件带到办公室来，叫他的秘书利用公司的邮票发信。

盖蒂立即打消了升迁他的想法。并以外交辞令让他知道，他的辞呈将会受到最大的欢迎，越快越好。尽管所牵涉到的钱数只是十块钱，也许十五块钱。

那个人到另一家公司去了，在几年之内，就升迁了好几次。但是，在日本投降之后不久，有人拿了一张报纸给盖蒂看。上面有条消息说，这个当年私用他公司邮票的人被捕了，而且承认挪用了公司里的公款，数目在二十万美元以上。

在商业王国里，时间跟金钱一样重要。最值得升迁的主管，永远是懂得利用时间的人。他不浪费时间，就像他不浪费金钱一样，他并不浪费他应该贡献给公司的时间。

最可能爬上最高阶层的人，很少在工作上偷懒，而他也不太可能是常常早下班的那类人。好主管也常注意到，时间在另一方面也很重要那就是工作必须在期限之前做成。

一个没有能力引导别人的主管，也没法做好他自己的工作。他越有办法支配别人，他就越是高明的主管。

盖蒂就他来说，最不可能升迁的是推卸责任的人。

如果他不贯彻他的决心，承担他的责任，必要的时候承认他的过错，或证明他的诚实，这样的主管升不上去。他顶多只能留在原来的职位，从公司的观点来说，最好滚蛋。

最后会成功的人，也会重视知识，所有的知识，不只是他那一门的知识，他有意去学，而且真的去学。成熟的主管，在大压力的环境之下，不会惊慌失措。他稳重，而且有能力处理紧急情况和难题。

如果有个公司因为吉姆和汤姆在别的方面不相上下，而决定不了该晋升谁为副董事长的话，只要比较两人的成熟程度，问题就能很快地迎刃而解。看他们两个人在压力下，谁的反应较好？

对一名优秀主管必有的条件，盖蒂有自己的看法。

这些条件是智慧、主动、兴趣、正直、想象力、领导能力、忠心、精力、热诚，加上具有工作上的知识和经验。

这样的人，自然地会要求合理的报酬，而且他要求公司保证，如果他在新职位上有好表现的话，他的收入应会增加。

但是，如果他是一名优良的主管，单单物质上的、金钱上的报酬，并不

见得就会立即使他接受新的职位。他要有机会表现他的想象力、才华，以及进取心。他也希望有机会表现他所能做的事情，以及进展的机会。

成熟的主管，不管他要用人或升迁下属，他会衡量一切有关当事人现有的资料，好好观察他，再以生意眼光来下决心。这样做，他等于是证明他自己的能力。

乔耐森·奥格登·阿摩尔一度是阿摩肉类包装公司的总裁，几年前有人问他，使一个人成功最重要的是什么？他的回答一针见血。

“所有能力中，最有价值的是：知道怎样选择良才的能力。”

这就是主管选人成功的关键。优秀的主管能够从众多的下属中选出良才，而且能从这些良才中，选出最好的，最适合做某项工作的正确人选。

七、做老板的艺术

明日的老板将是一个通才，而不是一个专才。他不但对公司，还对整个世界，有广大而整体的看法。他愿意负责，也愿意维护他的权威。

——保罗·盖蒂

有一次盖蒂要从一张列有五个候选人的表格之中，选出一个升为高级干部。除了一张表格列出五个人的经验长短外，还附有一大堆的报告和文件资料。表列的第一个人最有经验了，也就是说他比下一名有多五年的干部经验。如果盖蒂乐意以经验的多少为唯一判断标准的话，他将是他的选择对象。

根据传奇，罗马的皇帝哈德良，也面临类似盖蒂现在所处的情况。故事是这样的，他下面的一个将军，觉得他应该升官了，便在皇帝面前提出这件事，以他长久的服役为理由。“我应该升到更重要的领导地位！”他报告。

“因为，我的经验丰富，参加过十次战役。”

哈德良皇帝是一个对人及才华有高明判断能力的人，他并不认为那位将军有资格承担更高的职责，于是他随意指着绑在周围的那些战驴说。

“亲爱的将军”，哈德良冷冷他说，“好好看这些驴子，它们至少都参加过二十次战役，然而它们仍然是驴子。”

其意思是说：经验的多寡并不是判断其行政能力的可靠标准。最有经验的人，对他本身的职位来说，固然是很能干，而且的确是有价值的行政人员。不过，他的经验仅限制在一个狭小而高度专门的那一行业。即使他当干部的经验，比其他的候选人要多，可是并不见得他有能力，去承担更高一层职位所必须负多方面责任。结果盖蒂根据表上依经验所排的次序选定第二个人。这是个有表现、有技巧的经理，多方面表现了他的才能。

许多商人恐怕都有这种习惯，过分重视经验，却没有了解经验真正的意思。经验是个质量，而不是个数量。人事主管的一句老话是：许多人的十年经验，其实只不过是一年的经验重复十次而已。从事一种事业，一年又一年地重复做类似的工作。当然能增进手脚的灵巧。一个曾割过三百付扁桃腺的医生，当然比一个第一次割扁桃腺的实习医生更稳重，但在某种限度之外，单方面的重复经验，并不能达到用脑力新的结果。在商业上，效果通常是相反的，花大多时间做同样事物，容易阻塞心灵，扼杀想象，结果便造成一个差劲的主管。

盖蒂觉得今天许多商人完全不清楚造成一个理想行政人员的基本因素。尤其是那些商学院，都把商业造成一种科学化的，而不是一种艺术化的，所

以便加深了混乱。哈佛校长洛维尔说：企业管理是“最老的艺术，最新的职业”。

盖蒂认为这是正确的，每年无数的企业人员将花上数不庸的时间在开指导会研讨会。研讨小组会上，倾听那些空谈专家花言巧语地谈科学企业管理。这些讨论会，每当生意兴隆、股票上涨的时候，尤其盛行。这些会议上所提出的讨论问题，跟那些较高深的商学院听传播的一洋，说所有的经营机能都可以化成数学对等式。这种骗人的理论，都是由会议室里的行政人员们，为了商业问题而想出的解决办法，它就像化学家在实验室里，把成分根据公式配合，就能得到所要的成果那样简单。

不过以化学这种科学来相提并论，认为企业也是一种纯科学，就未免误解了企业管理的机能，而且忽视了它最有意义的因素——人员。企业管理即当老板的艺术，不过是一种人员行动的指挥，“经过”人员而得到结果。而正式的商业教育只能建立一个基础，然后让你再从它去发展。它并不一定保证你必定能走进商业界，有资格经营一家糖果店。

在理论上，至少受过训练的医生，当他把毕业证书挂在墙上的第一天，就能医治一条腿。但世界上没有任何一项理论能说，仅仅因为他的墙上挂了好几张羊皮书，懂得一、二项甚至三项管理的理论，便能拯救一家已解体的公司。经由人员而得到成果，这是一种在教室里学不到的技巧。

感受、直觉、愿意和有能力下决心，然后贯彻实行，这些都是第一流老板的特征。而它们并不是学术上的特性，它们更不是能从曲线图上导出来的东西，也不是迷惘的市场研究或电脑上找得出的。

第一次在奥克拉荷马油田开始挖井的时候，所有的专家都一致同意，在所谓的红床地区不可能有石油。这个大家知道的“事实”以及所有专家的看法，都使得任何采用科学方法的人，避免在红床范围挖油井。

不过跟许多挖油井的人一样，盖蒂宁愿以适度不合逻辑的主观看法，来调整所有“分析性”的想法。他觉得，那个地区仍可能蕴藏石油。于是他决定自己去看看，开始在红床挖井，发现了油，得到了一大片的生产地区。他宁愿怀疑，因为很多最大的财富，都是经由这种不合教科书的思考过程，而采取冒险所得到的，不论在石油或其他的努力上。

还有，假如所有的决策都能缩成一道对等式，那商业界将是多么忧郁！如果所有的冒险而且不止包括危险，还有趣味和刺激——都从商业中剔除，那么商人不如去当公务员算了。

企业管理何止是一种科学，它的技巧不是能归纳起来的，也不是能由背诵而学到的，也不能经过公式而练习的。企业管理是一种艺术。盖蒂是因为知道自己在从事一种艺术，在创作，而感到极大的满足。

盖蒂认为：成功的老板，当他建立了一种有具体目标的事业时，就跟一个画出一张美好画面的画家一样，同样是个创作艺术家。一个经理高明地领导着人员，造成更多的、更好的物质和服务，这从任何标准看来，他都是在从事着创作工作。而他创作的工作目标，是一种更高的生活水准。他需要领导人们完成有建设性的工作，这固然是为着他本身的利益也为着别人的利益。完成这种成果老板，就跟导演把一群演员的最佳表演引导出来，启示他们为了观众而给予难忘的表演一样，同样是有创造性的艺术家。

盖蒂觉得自己很幸运，不是在商业学校而是在奥克拉荷马油田，学到管理人员的基本艺术课程。那个学校，虽然没有管理手册，但却不缺少实际的

训练。他最早的课程都是从监督挖井、器具技师，以及其他在他底下工作的人那儿学来的。在盖蒂看来，这些经验是最有价值的了，因为是从艰苦中学来的。

大体说来，油田老板可分成两类。有些是严厉分子，他们依靠高声的，不逊的咆哮来促使人们工作，然后以拳打脚踢的威胁来启示或激励部属：而大多数的老板，要求虽然一样，但却把他们的严厉溶化在说理、分析以及幽默感之中，他们也希望自己的命令能在没有耽搁和辩论的情形下实行，他们能体会到自己接触的是人员，因此采取直截了当，而且完全人性化的方法：“喂，我们有工作要做，我们快做吧！”

在油田里的谈话就是这样，并不需要其他的。“监督”不仅要知道他自己的工作，也应知道他手下每个人的工作。像当代企业管理教科书内所说的：他的“技术水准”已经证明出来了。他底下的人都清清楚楚地看出来，也知道他跟他们一样地辛勤工作。

这些人不怕什么，只怕跟他们一起工作的人奚落他们。因此，好的工头几乎不必扮演奴隶监视者。然而，如果真有个懒鬼的话，则有句咆哮的话几乎每次都产生良好的效果，“埋头苦干，否则走你的路！”

就是在这种环境下，跟那些人一起工作，盖蒂才开始体会到做老板的基本原则：怎样、为什么、在什么地方经由什么工作人员而得到成果。后来，当他钻油井的时候，他有许多机会把他所学到的运用出来，而且得到更多的经验。这种怎样做老板而不是做下属的“大学研究所”的学习过程，并不简单。

盖蒂的每一件事，在很多方面富有教育性。他的下属跟他在钻一口井，而井底的沙质显示他们已接近了石油，同时，盖蒂注意到一个名叫汉克的搬运夫的动作懒散、不耐烦、而又显得困恼的样子，于是他便生气地骂起他来，“他妈的，振作起来啊！”他还以一声咆哮做尾声。

“好的，老板。”汉克静静地回答，不过他奇异地看了他一眼。过了一会，盖蒂发现他那天早上受了伤。他本来可以回去接受治疗的，但因为不愿令其他的伙伴失望，才决定不开口，继续工作。明白这个原因之后，他唯一能做的只是走到他那儿，把他的话说出来。

“抱歉！我刚才动了火气。”盖蒂真心他说：“我开车送你到城里，找个医生看看你的那只手。”

“不要紧的，我能支持到这一班结束的。”汉克回答。

“让他做完这一班吧，老板。”这时候钻井监督开口了。

“绝对不行！”盖蒂摇摇头说。“如果这只手恶化下去，汉克可能几天甚至几个星期不能工作呢：何况，一个人的手受了伤就不应该靠近挖钻器材，那可能造成严重的意外。”

两个人久久地瞪着盖蒂，然后他们露齿笑了。“你有理，老板。”汉克宣布，工头点头同意。

从表面上看，这桩事显得没有什么意义，然而，它却包含了一些有价值的经理秘诀。身为老板，未事先查明事实，犯了一个错误，而造成所有下属的不满，也降低了效率和生产。幸而，一等到盖蒂发现自己的过错，立即坦白承认、真诚地道歉，而且提出合理的、适当的补救方法，要带他去看医生。这样马上又重新建立了老板和员工的关系。

盖蒂相信多数好的和有效率的老板与员工之间的关系，往往建立在一些

并不复杂的基础上。他相信身为五十年前的独立钻油井者，跟今天一个大公司的经理或老板显然有很大的不同。老板仍然要处理人的事情。“企业界最大的难题是，它充满了人事关系。”也就因此，使人事问题成为普遍性企业管理的最大难题。不同的商人，对这个难题，也采用不同的解决方法。卡耐基说：一个专制的、暴力的老板，他会没良心地威迫他的下属，以武力来统治他的企业，而且相当露骨地使用书本上所有马加维尼似的诡计，以便达到他所要的成果。当挖苦、讽刺、威胁，或类似的方式失败了，就采取传统的各个击破政策，把下属安排在不友善的竞争情形下，在他们之中造成剧烈的敌对和忌妒，因此每个人都得努力要胜过另一个人。从冷静实际的眼光来看，这种无情的手段产生了可畏的结果，由于那些心惊胆战的下属表现出的成绩，使他成为全世界有史以来最大的工业王国之一。

然而，当你想想卡耐基或任何跟他同时著名的工业首脑时，你必须记住这些人都是放任经济政策之下的产物，他们那个时代，老板的威力是毫无疑义的，如果他愿意，他可以扮演善良的使者或恶毒的暴君。

但是，那个时代早已过去了。虽然还可以找得到暴君式老板的余风，但到底少多了，甚至他们也受到很多限制。事实上，人们时常会发现老板不再是个权威分子，只是一个要靠游说而不是领导的人，可以提出不少建议，但很少下命令，带着亲切的容忍，他怕得罪任何人，尤其是他的下属。

盖蒂的感觉是：“企业职业化主义”和“科学企业管理”的出现，是促使老板权威下降的主要因素。把企业看成科学的观念，抛弃了有力的个人领导，而以一个柔弱的代用体像委员会之类的组织来替代他，这是“组织人物”更安全的工具，因为它减低了权威，也减低了责任。当一个错误造成时，容易开除一个人，但却不容易开除整个委员会。然而，委员会所订的政策，几乎难免是一种柔弱的政策。指示口号是，“不要使船触礁！”

盖蒂决不会为他年轻时候流行的那种暴君式的，自由放任的经理作风而辩护。不过，盖蒂认为，人们该废弃这种分散权威的委员制度。以后，做生意并不会变得更容易；竞争也将一直会剧烈，公司和人员没有能力接受这种刺激者，将不断地倒在路旁，必须有更多的弹性、调整，而更重要的是更多的个人责任，而改变应该从上司或接近上司者开始。必须有较少的和藹，较少的讨论，较少“做个大好人以免伤和气”的作风。

盖蒂怀疑是否有人对于老板的基本责任，比美国联邦劳动党的第一任董事长塞缪尔·康波斯有更清楚的定义。他说：“对工作人员最大的罪恶是一个公司不赚钱。”老板的第一责任是：要确定他的公司不能有这种最糟的罪恶。要做到这点，朗日的老板将是一个通才，而不是一个专才。不但对他的公司，还有整个世界，有广大的整体看法。他个人要愿意为他的决定而负责，也愿意维护他的权威，以便做完他的工作，并见到他的下属做完他们自己的。

盖蒂也许还没充分地强调一个商人的最后目标，不论他是老板或实习人员、中间的干部或企业家，其主要的目的不是推动一个公司运作，而是满足自己。盖蒂带着深深的后悔，将痛苦的经验说出来：由于他一味地只想求成功，所以每当遭到失败时，常会造成严重的家庭问题。

工作的增加，以及对时间和精力不断地提高要求，生意成功后必然的结果是因此而大大地减低了一个人贡献给家里和家人的时间。

最理想的是：太太和孩子能了解而调整过来，把家庭的整体维持住。商人应该相信他的太太和孩子们，经常向她们解说自己的工作、理想和希望，

而每当有机会时，就要表现自己不止是个商人，也是个丈夫和父亲，值得给她们爱情和物质的安慰。

第三章 年青职员如何获得成功

一、今天的年青人有更广阔的天地

今天有着无限的机会和新领域，等待着有野心的年轻人去闯。

——保罗·盖蒂

欧洲一家企业杂志的记者来访问盖蒂，他问盖蒂许多有关商业生涯的问题之后，便停下来，悲哀地摇摇头说：“太可惜了，你们国家的人，今天已不能享有你当年那种成功的创业机会了。”

当时盖蒂的反应可能过分了一点，他说：今天创业的人所享有的机会，比以往多得多了！盖蒂举出许多个人和公司的事实及数字，来证明今天白手起家的例子，确实比以往多多了。

盖蒂认为，很多人都会有这个错误的想法：今天商人的机会越来越少了，尤其是对刚开始创业的人来说，这完全是错误的。

一九五八年，盖蒂在一本杂志上看到有篇文章，题目叫做《你可以赚上一百万元》，这完全是针对于一群二十一岁到四十岁的人而写的。他在书上加注评语：“我羡慕你们的机会。但愿你们能接受这些机会。如果我能重新开始的话，将很有意思。”

盖蒂的看法从没有改变。他认为，这些年来，由于技术方面的惊人进步，使他对刚开始从商的人抱着更乐观的态度，不论这个人是投资者，或是受雇于他人的公司主管。

对一个有想象力的创业人来说，商业界的景色是无尽的。机会大多了，比美国战后的繁荣黄金时代所提供的机会还多。

长久以来，商业情况越来越好，人口越来越多，经济政策越来越理想，以及其他的因素，造成不断的扩张生产，一个新人在多数的行业里，都会有好的前途。但是，有野心的新人，在两条不同但交叉的道路上，很可能得到成就。而两者都同样地广阔而有挑战性，而且同样地可能铺满黄金。

新人要选择哪一条，就必须由他自己来决定了。这大多要看个人兴趣和倾向而定。但是两者的前途都无量，盖蒂曾把它们详细分析出来。

新人成功的第一条道路，来自那些较老的，或称为传统的企业，已有了或将会革命性地改变它们的特质。例如说，交通企业。交通方面的革命，已经进行了好几十年，但是到了这个世纪之初，进行的速度才算有了惊人的增加。油轮、喷气机、汽车等，都已经实现了。

还有许多其他传统的工业，也正彻底地在改变之中。

盖蒂认为第二条成功之路对于那些创业的人来说，更容易达到成功的目的。这条成功之路，是由于各项科学及技术的突破所促成，在最近才兴旺起来，并且在未来还会日益增多的各种新企业。在这些企业里，充满了各式各样的机会，毫无疑问地，可以给那些要创业的人大展身手、无限发展的机会，因为它们是经济发展的新境界。

这些企业中，最重要的一项就是能源。虽然原子能的开发，已经打开了利用原子能的门径，改变了能源；日观，但在目前，石油、煤炭、瓦斯以及水力发电，仍然是世界上的主要能源。

利用原子能的可能性，大家差不多早已经知道了。现在已经有了原子反应炉，生产和平用途的能源。而且不要几年，毫无疑问地这种能源的用途，

将会更广泛。

因此，新的能源企业，一定可以为创业的人，制造无限的成功机会。而这些机会，并不只是技术人员才可以独享的。只要稍微向前展望一下，想想看，当原子电池改进到可以在市场上出售的地步，将是一个什么样的景况！不要说生产和分销这种电池所能提供的投资机会会有多少，单单为了经营这种新企业，也需要无数的优秀人才。谁能够使那些“对原子心存恐惧的大众，相信这种新产品不会有危险，而加以使用”，谁就可以发大财。

电子又是一种新兴行业，虽然近几年已经有了惊人的进步，不过还只是刚刚起步而已。如果一个年轻人，现在进入企业界，终其一生，将会发现这种新行业，会不断有新的情况出现。电子装备的用途是不可限量的。

电子方面的奇妙产品，多得不胜枚举。真正创业的人，应该能够看得出在电子方面的无限前景。在这种继续发展下去的企业之中，无论是从事研究、生产、买卖及代销，以至于修护，创业的人，都可以得到成功的机会。

新企业的特性是：几乎各个部门，都会有无限的机会，虽是刚刚萌芽的企业，也无不在显示着需要新人来当经理。例如“海水变淡水”总有一天也会变成一项重要的行业。由于人口膨胀和数世纪以来对森林的砍伐，已经使得许多地区，难以获得新鲜淡水，这已成为许多严重的问题之一。在未来，为了人类和工业需要，为了灌溉和开垦干旱地带，世界越来越需要淡水了。要解决这个问题，理论上，就是要把海水变成淡水。

现在，科学家们已经向这方面努力了，并且一定可以克服各种困难。到时候，又可以为创业的人提供许多机会。

太空工业的发展，前途也是不可限量的。虽然这方面的生产，几乎都是依靠政府的合作，而且由于其资本支出超过任何私人公司、甚至任何私人银行团体的负担能力，而未来也可能还要依赖政府的合作。但是，制造大空装备的，大部分还是私人公司。从种种迹象看来，这些公司都会在私人公司里经营发展的。

对那些要在太空工业方面创业的人来说，没有任何极限。身为万物之灵的人，是不会满足目前成就的，而会继续追寻未知事业。就像从十五世纪就开始探测地球一样，人类对太空的探测，是不可能停止的。

太空探测范围会继续扩大。那些抱怨在太空探测上花费太大的人，应该记得“伊萨贝拉皇后被迫以变卖她自己的珠宝来支持哥伦布探险”的故事，历史是会重演的，盖蒂相信太空探测的最后价值，会跟哥伦布探险所获得的一样伟大。

具有企业精神，而对在太空工业又能感到兴趣的人，应该毫不犹豫地加入这个行列。正跟在前面所列举出来的行业一样，不论他进入太空工业里面是做经理人也好，投资人也好，都会发现这方面有充分的机会，来表现他的才能。

还有许多新兴行业，假如盖蒂今天要从头创业的话，他一定要对刚才提过的以及没有提过的各行各业的未来发展情形，先做一番仔细的研究和分析。

一个人最后的决心是要根据自己的才能和爱好来决定。在今天复杂而变化快速的情形下，把一个方的东西硬要挤进一个圆洞里去，是越来越不可能了。一个人如果不了解而又不去学习，便不能适应他所从事的行业，也就不可能有所发展，更谈不到能够达到成功的顶峰了。

一个创业的人士，在创业之前，最重要的是先要评估自己。他必须仔细地衡量自己的优点和缺点。如果他有资本可以投资，那么他必须对他自己和他的金钱小心翼翼。

盖蒂说“投资人对他要去投资的事业，应该有所了解，或者至少有相当的概念。”也许会有人认为他的话是多余的。但尽管如此，还是有许多人，只为一时兴起，或是听了别人的花言巧语，而主观地投注出他的金钱。他们应该记得：要去投资某一行业之前，应该要尽一切方法，详细地去认识这一行业的情形。

对于刚从大学或研究所毕业，要想从头学习经验，以便将来自己创业的人，盖蒂建议，他应该在他所选的行业里面，找一家好公司并选择一份好的工作。

人们应该明白，在一个大公司里，经理人员常常只能学到和经历到这一行业里面一段或数段业务而已，而在一个小的公司里面，他就可能学到这一行业的全部业务，因此就可发展成为这一行的全才经理人员。

当自己创业的时候，必须确实有把握。必须觉得自己已经有足够的经验和足够的才智，才可以依靠自己的经营赚钱。盖蒂在《哈佛企业评论》中看到一篇文章，作者能一针见血地指出什么是基本的企业信条。他在批评某些种类的制造厂商以后，他问：“什么是市场机会？”他认为：“应该弄些又有用，又有顾客需要的东西出来。”盖蒂认为不论是刚开始创业的人，或者是五十年的老手，每个人都应该把这句金玉良言，贴在帽子里面，并牢记在心里。这句话说出了好的企业精神，也说出了企业以及企业家之所以成功的道理。

要自己创业的人，当然也需要足够的资本，但这是最次要的因素。这正如不好的工人常抱怨他没有好的工具，不好的企业家也常诉说他没有足够的资本一样。在今天，都可以先从小事着手，再发展成为大者。也会有个人或合法的借贷机构，愿意对那些具有发展前途的企业，以合理的利率，或收购合理数量的股票等方式，提供资本。

对于那些觉得自己已经够格可以创业的人，盖蒂告诫说“现在就开始吧”！从来就没有像今天这样好的时机，今天创业的人，在未来二十年，一定会创造大量的财富。世界历史中，最富刺激和发展的黄金时代，就在人们的前面。

你是不是现在就要着手创业呢？

如果是的话，盖蒂要更加热烈地重复他在一九五八年说的那句话：“我羡慕你们有如此的机会。我真想取你而代之，来利用这些机会。再从头做起，必定是乐趣无穷。”

二、全才容易成功

任何有意爬上高位的人，必须扩大他的兴趣范围，对与本职有关的其他业务越精越好。

——保罗·盖蒂

七十年代，盖蒂所拥有极大股权的一家公司，正着手要从事一项广泛的工厂翻新和扩充计划。这个计划中的某一主要部分是要投资一笔巨额金钱在一种特别的生产机械上。

机械工厂都已经接了头，他们把全部现有机械的种类都提供了资料和要点。公司有关的干部、工程师和技术专家都已经做了研究、比较，而且在所提供的种类中，选择了最好的一种。机械的订单就要送出去了。

这时，有个叫豪华·崔西的职员。在最后一刻钟，独排众议地表示反对。他有点胆怯地跑去见他的上司，告诉他们，他听说一家不太有名的机械工厂，正在实验生产一种高度改良过的机械，它比目前所有的这类机械要领先好几年。

豪华·崔西理由充分他说：如果这家工厂所实验的机械成功了，将会使所有的这类机器，包括本公司将要订购的那种落伍。

崔西的上司听了他的话，半信半疑。他们从来没听说过他所提到的那家工厂，而且觉得他的话显然太夸大，令人难以置信。最后，他们终于还是决定暂时不要订购机器，直到对那家工厂做必要的调查之后再说。

结果，那家工厂的新式机器，的确合乎崔西所说的，而且证明了确实比市场上同类的机器要好得多。公司的计划立即修订了。于是，公司改购了那家工厂的新式机器，开始了有极高利润的生产。

幸好豪华·崔西在最后一分钟跳了出来，这个公司才没有花一大笔冤枉钱，去购买没多久之后就会落伍的机械。公司得到了最新的、最好的机器，赶过了竞争对手，使产量大大地增加，降低了成本和价格。

盖蒂认为，作为一个职员的注意力和进取心的好例子，这个故事还不是完整的。豪华·崔西不是一名技术专家或工程师，他甚至不是生产部门的干部。虽然听起来不可思议，他真正的工作是在市场部门。

当这件事被报告到盖蒂这儿来后，盖蒂决心再打听有关豪华·崔西的一些事。盖蒂发觉，他本身的工作成绩相当出色，他在公司的记录优良，而且早已经被认为是“可造的大器”。盖蒂安排了某一天跟他共进午餐。

“你已替公司省了一大笔钱，而你聪明的做法，的确是值得他人效法！”当他们碰面的时候，盖蒂对他如此说。然后问他：“为什么你对机械这么了解呢？”

“事实上我对机械了解得很少！”这位年轻人坦白地说。“你瞧，我参加了好几次会议，彼此都在讨论工厂翻新的计划！我想我最好还是多了解一点生产过程，于是我就找了许多这方面的书来看。”

当崔西“找书来看”的时候，他找到了一小本机械行业的刊物。从刊物中的一篇文章，他才第一次知道这种最新发展出的器材。了解了它的潜力，他又花时间去研究，然后把他所知道的，报告给他的上司。

盖蒂再跟崔西谈了一会，发觉他对这个公司，以及跟公司有关的一切，都有着浓厚的兴趣。他显然对公司各部门的活动，有着相当清楚的了解，而且只要有机会，就积极地吸收新的知识。

盖蒂了解这不是一名缺乏想象力、眼光狭小的专业人员。他没有先入为主的想法，因此不会只看到自己一个部门和自己较小工作范围内的事物。

他们午餐的聚会还没有结束，盖蒂就知道豪华·崔西是一名优秀的年轻职员，他的前途不可限量。盖蒂的判断在未来几年之内被证实了，在那几年间，他很快就爬上公司里极高的职位。他还不到三十一岁的时候，就成了一家规模宏大、不断成长中的公司首脑。

当然，豪华·崔西具备了所有的基本条件，才使他成为一名聪明能干的高级职员。但是，盖蒂宁愿相信，他之所以能有这种优异的成就，跟他“决

心要把他本行中的一切弄清楚”有着极大的关系。他决心要熟悉他这个企业，以及他这个部门内外的条件、操作和难题，这帮助他爬上了最高的位置。

盖蒂说：有一句俗话说“熟悉会带来不乐”。在某些情形下，这句话是对的，就是当你“过分的”熟悉时。

不过，这句话还有别的含意。熟悉还可以用来表示对某件事有着非常或充分的了解。做这种解释的时候，他们可以说，熟悉会带来快乐。

这句话，再也不会比在商业上和商人身上更适用的了。

假设公司的条件都相同，而某公司里的职员们对本公司的各种作业情形都最了解的话，那么这个公司就最可能生存和发展下去，甚至是在最严重的竞争情形下、最惨淡的经济情况中也是一样。

进而假设，其他的条件都相同，但某一职员对他公司有关的各种不同情形，都最了解的话，他便最可能在他的事业生涯中得到成功。

理想的商人，当然是对一切有关他事业中的事项，都应有着充分了解的人。当然不可能有这么理想的商人，因为当代企业的复杂性质，使得没有人有办法在有生之年，把不时变化的企业弄得一清二楚。

话说回来，公司里中下层阶级的职员，要想往上爬的话，必须对他公司有关的每一行或企业，还有经济动态等都能熟悉。

一个职员只对本身职务有了彻底的了解是绝对不够的。如果他所知道的只有那样。那他所拥有的职位，也仅仅是唯一能够适合他的工作而已。假如是这样的话，除非他这个工作不需要想象力，否则，他没有能力在本身的工作上有好的成绩。一个眼光狭小的人，将没有能力冲破限制，而他的事业也会碰到障碍。

那么，一个有才能和有魄力的职员，应该熟悉的范围有哪些呢？

盖蒂把一些基本的事项，在下面列出来，虽然它们的重要性随着各个情况而不同，但是它们在任何方面都是站得住脚的，而且多少都能适用于所有的情况。

一、自己本身

从商的职员，必须诚实地分析自己的能力和缺点。必须养成每隔一段时间，就检讨自己得失的习惯，必要的话，拿出笔和纸来算。得和失必须找出来，而且记下来，对“得”、这方面的特性、才能和特长，必须充分地发挥出来；面对“失”这方“面”，必须尽全力去克服、弥补。

盖蒂认识一个非常成功的商人，他告诉盖蒂，二十年来，他每隔六个月，就要对自己打一次分数。他的方法很简单：他使用一张标准的人事考绩表，就像考核一名属下那样，来考核自己。他说他私底下考核自己，才能有办法认识和利用自己的优点，而且也可找出和改正自己缺点。他说这种方法的效果好极了，而且对他的成功贡献相当大。

一个职员是否能真的把自己的得失写在纸上并不重要，重要的是能充分了解自己，而有能力去为个人的发展，研究出一套有逻辑的、能实施的方法。这方法也许弹性很大，当他有了新的知识或经验，重新估计自己的时候，他可以提出修正。但是他必须有个计划来指导自己的方向。如果他没有计划，如果他对自已的长处、短处以及才华和缺点，没有充分的了解，他很可能会盲目乱撞，如此他的一生就会碌碌以终。

二、工作

一个职员必须对自己本身的工作，彻彻底底地了解。但是光知道自己的工作和职责还是不够的，他还必须对他的工作和职责以及跟公司整体的政策有认识。还有，他对本身工作了解后，还必须有积极的态度。当自己不满足现状时，必须时常提高警觉，找出可以提高做事效率的方法。

三、部门

一名职员的工作应配合那一部门的整体工作，也必须熟悉他这部门的工作性质，进而清楚地明白公司里整体作业情形，以及跟其他部门、与客户之间的关系。

四、公司

商业公司里的职员也一样。一个商业机构、一个公司，都是由许多相互交关的部门组合而成的复杂机构。为了要适当地完成一个职员的任务，他必须把公司当做一个整体而清楚地了解它，包括它的历史、组织、政策和作业状况。他对这些事情了解得越多，就越有能力承担更重大的责任，也更有把握领导公司更重大、更重要的部门，甚至整个公司。

五、人事

站在某方面的立场而言，每一个高级职员就是一位人事经理。他必须时常跟三方面的人员接触：他的下属、在公司组织图表上跟他平行的人和他的上司。

每一个理想的职员都会努力去了解他下属的职责和难题。他甚至会对其下属的福利深深地关怀，再也没有比这个更能振奋士气的了。如果一个老板记得一名工友的太太上星期生了孩子，而且还走过去问问这位骄傲的父亲是否母子都平安。这类的事表面看来也许微不足道，但是比起那些用了最精密的心思，并花了许多钱去建立员工关系，在增进士气和效率方面，可达到更大的效果。

一个理想的职员，必须认识他的同僚们。他一定要了解他们，常跟他们来往。他应该摸清楚他们的态度和眼光、个性的癖好，这样他跟他们之间的关系，才可能把磨擦和误会减到最低点。当然，在同僚之间总是会有一些分歧存在的，但是经常的接触和了解，可以建立一般性的合作关系。

一个理想的职员，也一定要了解他的上司们，以便增进他们的合作、谅解，但不必特意去逢迎。如果一名职员能摸透他上司们的个性和特点、习惯和政策、喜好和憎恶，办事必定会顺利一些。

举例来说，有的老板也许比较喜欢人家把计划和问题，用简洁、概略的方式送到他面前。而另一些老板可能就坚持要属下把所有的细节说明出来。再举一个较极端的例子，有的老板也许有点重听，但人之常情，自己总不太乐意承认。而属下了解这种情形之后，可以假装不知道，在他面前说话大声一点就得了。

跟下属、同僚或上司往来，并非就是容易的事。有时候，可能会感到极端的艰难。有能力跟他们相处，认识和了解他们，便能成大器，否则，便是庸才。

六、行业

眼光越高的人，越需要了解他的公司所牵涉的那门行业的状况。他必须尽可能了解他的竞争对手的活动情形，而且还要摸清楚制造者和顾客之间的关系。只有这样，才能发现眼前的机会，而且感受到可能发生的问题。

七、必须是分析家和经济学家

今天，一个成功的企业家，必须也是一个商业分析家和经济学者。真的，很少有公司能够避开一般经济大局的控制和影响。一次将要来临的钢铁业罢工，它的间接后果，对一个尿布制造商也会产生极严重的影响。在天涯的经济恐慌，将会影响到在海角的玩具制造商的原料来源，甚至销售数量。政府政策的突然改变，或者国会里两党的斗争，就能够而且常常是造成一连串反应，使全国无数的商店在收支上有了影响。

任何有意爬上最高职位的人，必须扩大他的兴趣范围，对他这一行业之外的其他企业和经济事务，也要有所了解，甚至要尽早去实行。一名最下层的职员，平时多利用休闲时间，去熟悉一般的经济和商业趋向，并留心目前新的发展。

成功的商人，在许多情形下，都能准确地预测未来，并且正确、迅速地抓住面前的机会，以及有效地预先控制问题。没有一个商人能百猜百中，但是猜中率最高的人，将最快地爬到最高位置，而且在那儿停留最久。

一名职员，如果想在商业界成功的话，上面便是他必须熟悉的几个要点。以困难是重重的，你必须利用自己的时间，勤苦地去努力，而且牺牲玩乐，作为代价去克服它。但是，盖蒂相信兢兢业业是值得的。酬劳将比努力的代价更高。熟悉商业各类部门而有才华、有野心的职员，将会很快地步步高升。他对各方面的了解，将会因此而达到他的目标，并带来成功的快慰。

三、不要做马屁精

除非是比高级经理人员还要聪明，一个抱有大志的干部，可能要在受了打击以后，才会晓得马屁拍多了，是会挨马踢的。

——保罗·盖蒂

有一次，一个盖蒂持有相当股份的中型公司的总经理，因为扩大业务，忙得吃不消。这位叫艾德华·布连的总经理决定用一个助手。他认为一个能干的助手，可以为他办理许多烦人而又消耗时间的琐事，照顾不太重要的事项，并可以对许多事情先行加以调查。这样他就可以把他的精力，集中在他所面临的许多重要问题上。

布连面试了几个通过初试的优秀应征人员，他最后决定录用一位叫做瓦特·托马斯的青年人。托马斯表现得似乎极有智慧、冲动和野心，对于预定要他做的事情，他都能迅速进入状态，加以有效地处理。总而言之，托马斯给人的印象，似乎是那位累坏了的总经理的理想助手人选。

但是仅凭外表印象，有时候是不够的，而托马斯不幸就是这个例子。他担任那位总经理的助手不到三个月，就被开除了。他之所以有此遭遇，可以说是咎由自取。

不久以后，在一次闲谈中谈到人事问题，布连犹带余恨地把这件事详细地告诉了盖蒂。“雇用托马斯真是选人错误。”布连愈说愈气：“我用他是

希望他能减轻我的负荷，但结果使我的工作反而更多，而做事的时间反而更少。”

盖蒂说：不幸的是，高阶层的经理人员，常会碰到这类人物。根据外表可以看出来的标准，托马斯实在是一个最佳人选。对于他要担任的工作，他确实具有发展潜力和资格。问题是出在上任以后，他就把他的缺点表现出来，显示出他的本性。他就是不能把他的能力用在建设性方面。他把行动和野心，完全用在非建设性和纯粹为自己打算方面。他不执行他的任务，反而一味地谄媚他的上级。客气他说托马斯真是一个天生的马屁精，简直是不可救药。

“他每天不计其数地跑到我办公室里来，奉承我直到我几乎忍不住要作呕。他不断地来寻求我的指示，不论我说什么，他都诚惶诚恐地照着做，好像我是一个无所不知的人似的。”布连厌恶地说：“在不见我来的时候，他就对他的秘书，口授成堆的备忘录，而所有这些备忘录都是给我的。除了他没有做他应该做的事外，他都做了，以便使我认为他为了我这位伟大人物，他就是忙得累得要命，也是甘心情愿。”

布连当然不是傻瓜，也不是一个虚荣的自我主义者，他对于托马斯那一手，毫无好感。当经过一次露骨而严厉的指责以后，情况仍然没有改变，布连只好把他那位马屁精助手请走了事。

然而，托马斯并不是第一个这类人物。尽管他们遭受了别人的嫌恶，但在企业界各部门中，这种人物却时有发现。他们就是弄不懂马屁拍多了，总会挨马踢的。

在其他商场有相当地位的人中，盖蒂也遇到过一些是以奉承来引起别人注意的谄媚人。虽然他们的数目相当不少，所花的精力也很大，但能达到他们目的的，却少之又少。根据盖蒂的观察，他认为这些人是注定要失败的，因为他们都曾犯下面几点毛病：

第一，他们极希望能迅速获得效果。因此，他们就用他们认为最有效和最快速的手段，但这些手段，百分之九十九都太过分了，聪明人一眼就会看穿他们的企图。

第二，这些马屁精太注意拍马屁了，而忽略了他们自己应尽的责任。他们的上级之所以能在冷酷而具有竞争性的商业界中出人头地，是因为他们办事是有目标的。他们评定部下的优劣是根据成果的。纵然再怎样地奉承，也不能补偿利益的损失。

第三，那些像托马斯一样只是专心拍马屁的人，基本上常是聪明能干之人，相当有发展潜力。假如他们能把用在拍马屁上面的精力和时间，用来正正经经办事，他们可能反而会很快晋升，这样不但不会让上级轻视，反而会得到上级的尊敬。

第四，大多数的老资格企业家，都曾有过痛苦的经历，并懂得乔治·赫伯特所说的格言的精髓。赫伯特说：“许多要吻你的手的人，也就是要砍掉你的手的人。”这些吃过亏的商场老将都懂得：爱拍马屁的人，几乎都是些投机的一种小人。他们奉承的目的，就是有求于他们所奉承的人，如此，必要时更容易在背后给你一刀。因此，那些做主管的人，一看到部下那些卑颜奉承的行为，就心怀恐惧。

而这些马屁精如果冒冒失失地大展其身手，不但得不到上级的赞许，反而会引起上级的不信任。

那些仍然认为拍马屁是成功捷径的人，真是可叹可悲！他们或许认为盖

蒂刚才所说的原则，在理论上固然不错，但实际上并非如此。他们说这活，是根据大家所熟悉的“连关老夫子都喜欢戴高帽子”和“人人都喜欢别人说他了不起”的传言。

盖蒂并不认为他已经了解商界的一切事情。虽然他在商界已经超过了五十年，但当他说他每天在做生意方面，仍可以学到些新的东西，但他相信他在商场上已有足够的经验，并且坦白地说出来：在大多数的工商组织里面，那些趋炎附势的马屁精，不但是一定高居在无用人员名册之上，而且通常是很快就会给请走的。

有些人喜欢把企业家及高级干部，都视作需要其部下经常来阿谀奉承的傻子，对于这些人，盖蒂是极为讨厌的。

盖蒂认为：在当今高度竞争、快速而且经常变化的时代，做生意的人，为了生存，必须坚强及讲求实际。下面几点决定成败的基本因素，极为明白清楚：

一、一个公司不是赚钱，就是赔钱。

二、一间办公室或部门要么就是有效率，否则就没有。

三、一个干部要么就能很适当地执行他的任务，否则就不能。假如他没有负起他的责任，他就要滚蛋。在一个公司里面，贿赂或奉承是没有出路的。

盖蒂还没有遇到过一个成功公司的总经理或高级干部，只注意他的部下是不是会叩头作揖，而不去注意他的生产成本。假如确有这种人和公司存在，盖蒂就会告诉这个公司的股票持有人，要赶快跑，而不是走，到最近的经纪商处，快把股票脱手。这种公司一定不会兴旺起来的。俗语说“骄者必败”，如果一位爱好虚荣的高级经理，喜欢别人来满足他的虚荣，那不要好久，他的公司就会坠入赤字深渊。

盖蒂评论他自己认为是正确的行为标准时说：

首先，每一位年青的干部，都应该弄清楚他所说的，“马屁精和下级对于上级应有的礼貌和尊敬”之间的不同。

年青的干部应该了解他的上级确实有命令权，而且别人也是和他一样，要接受上级这种权威。作为一个部下，为了成为组织里一个有作用的成员，他也一定要接受上级这种权威。固然这位年青的干部个人可能并不喜欢他的上级，但是他对他上级应有的礼貌和尊敬，并不是根据他个人的好恶而定的。下级对上级应该表示的礼貌和尊敬，是因为上级是比下级有较多的经验，并已经过考验，表现出了他的能力，下级甚少可能具有像上级那样的经历。下级应该多学习，而上级对下级亦应有所指导。

有一个可靠的方法，可以让一个身为部下的人，来判定他在这两方面是否有所逾越。当他有了一个问题，要去请教主管的时候，他应该以下述问题先行自问。

“在我职权范围以内，我自己确实不能去解决这个问题吗？或者，我自己虽不能立刻来办，是不是我另外还有地方去找到我所要的资料，而不需要去找上级？”

只有在别无他途可寻的时候，才去找主管。一个能干而成熟的高级干部，一定会把高分给予那些能表现主动和自己解决问题的人，不会给予那些以小事来麻烦他的人。

那些想法错误的部下，为了争取主管的注意和偏爱，通常的方法之一，就是尽量想办法，让主管认为他们工作的时间最长和最勤劳。然而，这种办

法是最容易让别人一眼看穿，也最容易惹人生厌，这种老办法，除了骚扰了主管，根本就达不到目的。而这个主管在做他份内的事上所花的时间和精力，比部下只有多，不会少。

年青的干部如要表现他的努力和得到好评，最可靠的办法，是把精神集中在他的工作上，执行他的任务，并完成各项目标。他应该增加生产，减少成本，按照规定时间或提早有效地完成他的工作，否则，就提出确切的证据，来证明他确实已经尽力，而不会自己指着鼻子来引人注意，不必要任何招数，他的成就就足够引起他主管的注意了。

而马屁专家则另外有一套办法，就是漫无限度地颂扬他的上级。当然，盖蒂并不是要做部下的人，一成不变地避免对他的上级有所好评。实际上，盖蒂认为对上级有所颂扬，并非有什么不妥，但要有根据和原则。

根据两点可以看出颂扬是否适当：他的上级是否做了可以值得颂扬的事情，如果上级确实做了值得颂扬的事，而部下的地位是否够格去歌颂？

这位部下是否经常颂扬他的主管？他做的是否适当，还是习惯地一有机会，就歌颂他的主管一番？他的方式如何，是简单、坦率而诚恳，还是尽是些甜言蜜语，夸大其词，或卑颜屈膝？

当谈论颂扬主管时，也应该谈一谈该不该批评主管。偶尔会有些情况，甚至有时影响极大，使得部下有充分的理由对上级有所批评。在这种状况下，克制自己不做批评，是一种消极的、而有害的拍马屁方式。部下该怎么批评呢？回答这个问题，盖蒂认为美国布瑞克皮鞋公司的董事长威廉·吉文在《国家企业杂志》中所写的极为正确。

“你如何批评你的老板？”他写道，“对一个实际问题，你也希望你部下以适当的方式批评你。固然谁都不喜欢别人的批评，但是如果你的老板所做的或没有做到的事，已经妨害到你或其他人员的成效，这也表示妨害了老板他自己的成效的时候，你就应该找出一个老板可以接受的方式，来跟他讨论一下。实际上，老板也并不象你想象的那样固执，他会认为你批评他是为了爱护他。如果你不相信我的话，你不妨做做看。”

对于吉文先生的话，盖蒂是由衷地同意。一个好的干部，不论其地位有多高，应该会接受理由充分、具有建议性而又以适当方式表达出来的批评。他应该知道他并不是绝对不会出错的，也应该知道他的错误会妨害到别人或一个部门的成效。这些，最后也会对他自己，甚至整个公司不利。大多数情形之下，他会感激有人来指正他的错误，而且还会表彰提出批评的那个部下。

一个干部要避免有危及他事业发展情况的事情发生并不难，他应该根据他的身份、公平原则和普通常识去注意这些行为。

任何人想将来成为一个经理人物，当他初出来工作的时候，就应该明白：作为一个干部，主要应在协办和达成公司的目标上下功夫，而不是成为他上级的开心果。

就是一个初出茅芦的人，在普通常识之下，他也应该晓得他所奉承的上级，随时会调到其他部门或离开公司，而且他一旦成为众所周知的马屁精，则接任的主管可能就不会太欣赏他具有稍高智慧和稍深眼光的人，应该知道不论其地位如何，如想成功，必须要和别人一同工作。当然，他也应该了解别人如想有所成就，也必须和他一同工作。

不管是同僚也好，部下也好，他们不会愿意和一个只晓得为自己打算和只想成为老板宠儿的人一起工作。他们不喜欢这种人，他们会很容易耍些名

堂来把这种人弄走。

不论从哪方面讲，一个人如果只想以拍马屁来达到成功，他就很难在企业中有什么光明的远景。就算他幸运，顶多也只能爬到中下阶层，便在那里等着退休。

根据盖蒂的看法，一个干部如想在企业界有所成功，要看其所作所为，也就是要看他的能力和努力，脚踏实地地向前走。他不屑成为那爱好虚荣的主管的附属品，他一定也不愿意做一只点不亮的蜡烛，或是为了迎合老板，而做些卑颜奉承、虚伪颂扬的事。最好的人是那些宁愿放弃个人利益或晋升，也不愿意牺牲自尊的人。他们以能力和努力来获得晋升，同时也获得别人的尊敬。在另一方面，一个马屁精除了得到别人的轻视，别的什么也得不到。如果他仍执迷不悟，他可能会得到一个完全始料不及的结果，同时还可能会断送他在企业界的前程，最后，他可能只好跟在马屁股后面去看马。

四、什么时候该辞职

明白什么时候该辞职的人，是进展最快最大的人。

——保罗·盖蒂

华特·钟斯，三十七岁，一名中层主管，服务于某公司。他是一名优秀的经理，有着优秀的表现记录。他的上司认为他是个很有才华的人，对他的表现非常重视，而且冀望殷切。

只有一件事不对劲。华特·钟斯在同一个职位待了三年，而且工作已超出了本身的职责。的确有资格担任一个较大的、更有挑战性的职位。不幸的是，这个公司的人事安排，碰巧使华特·钟斯没有晋升的余地。较高的职位，都被很有才能的人占据着，他们离退休还有很长一段时间。更糟的是，公司在可预见的将来，并没有扩张的机会。

华特·钟斯把这个问题提出来后，他的上司们保证，会尽快使他升上去，但是他们也承认这种情形在几年之内，都不可能解决。不过，他们替他增加了一笔数目很高的薪水。

在类似的情形之下，应该怎么做呢？

这是问自己的一个好问题，而你必须尽可能地诚实回答。你将怎么做，或以为将怎么做，这可以看出你身为生意人成功的可能性。

一心要为青年人指明成功途径的盖蒂对“辞职”有一套系统的理论。

无疑，许多人会满意地待下来，等待着，心里舒服地、甚至沾沾自喜地想着，自己有着一个安全的、有保障的前途。这种安全感，使得你有充分的理由觉得应该在旧的职位上继续做着同样的事情，直到最后，时间和安排会提供你机会和报酬。

华特·钟斯可不这样。

他注意到自己已经开始不耐烦，因为他已经有能力而且渴望负更大的责任。华特·钟斯感觉到，他的不耐烦将会很快变成极度的不愉快。他觉得长久的等待，可能磨掉他的狂热。当他在这个熟悉的深沟，越陷越深的时候，他害怕他会渐渐“老化”掉，慢慢地变成一位越来越没有实效的主管。

因为这几个理由，华特·钟斯决定不干了，没有忿恨，但却感到遗憾。因为他喜欢服务于无名氏公司，在公司里交了许多朋友，本想待下来的。但是，他知道他事业的前程，不容许有一段长久的冬眠时期。因此，他辞职了，

转到另一家公司，而且找到了一项正好是他准备挑战的那种工作。

你认为这是一个过分简化、过分明显的例子吗？但在企业界，每一年会有成千上万这种例子发生。没有前进的余地，由于他们公司内的情况——这些情况使别人爱莫能助。像华特·钟斯那样有野心、有才干的人，会跟他有一样的反应，而且采取一样的行动。而能力较差的人，可能就多方考虑，下不了决心。

“行的人总是静不下来。”如果他们不能在公司内升到责任较大的职位，他们就会跑到别的公司去。

威廉·李尔，这位飞机器材的创业家，他创立了李尔公司（后来又成立西格勒公司），他甚至说得更不留情：“一等到你把自己的工作弄清楚后，就要求公司给你更多的责任或一个不同的工作。如果他们不给你，那你就另谋高就！”

这种忠告看起来是一种挑拨离间，目的在摧毁所有那些公司常用的忠心信条。但是忠心是两方面的。正如马可比博士所说的，主管的忠心“要看公司在职位上，是否愿意给予挑战和报酬。”

简单地说，你不能拉住一个有办法有能力的主管，他不允许他的前途被挡住。具有最大才能和魄力的最优秀人才，不会在路上停下来。他们会往前奔——即使他们必须走另一条路。

要保住这种人，要使他们待在公司里，公司就一定要在职位、金钱方面，给予这些人足够的刺激。如果一个公司不能够或不愿意提供这些刺激和奖励，等最优秀的人才走掉的时候就不能抱怨了。

人员变换公司的统计数字，每个调查报告都不一样，但是数字都很高。杰克·马奈克在《怎样选人》的书中说：“一个做事的人在三四年中换四五个工作，是很平常的。”几年以前，一家著名的出版社做了一次调查，发觉每一年中，每三个主管，就有一个换公司。

《主管如何在混乱中求生存》这本书的作者契斯特·伯格说：“主管在混乱中生存的时间，一般都很短。很少有主管把他一生只花在一个公司。”

无疑的，这些人更换公司并非都是出于自愿，有些是压力之下“辞职获准”，有些人是由于公司合并或重组，另一些人是被开除了。

盖蒂对以上这类辞职的人并不感兴趣。他只关心的是那些在公司很有作为，而又自愿走掉的人。

为什么一个主管在这种情形之下要不干呢？答案有好几个。有一家著名的企业顾问公司，做了一个调查，访问了四百二十二个在找工作的主管，存心找出他们换公司的动机。

最大的原因是：追求更多的责任和挑战，以及更大的工作欲望，而他目前服务的这个公司或上一个公司，却不能提供这些条件。

另一个重要原因是：追求未来较大的机会。这些原因，当然，跟华特·钟斯离开无名氏公司，到别的地方去一样，主要动机就像弗兰克·马可比所说的“有才华的人静不下来”。

追求更多的钱是换公司第三个常被提到的理由。盖蒂当然了解，每一个主管都有尽可能多赚一点钱的欲望。到底，他提供的是一种商业化的服务，他有权力他的服务要求最大的金钱报酬。

但在另一方面，单单以金钱的多寡来衡量一个人或他的工作，未免太不聪明了。公司必须常常记住这个基本真理，一个只对金钱感兴趣的人，被“买

住”的时间不会长久。

至于主管本人呢，必须当心那些“存心以高价购买干部替他们服务”的公司。这种公司常常是被逼上梁山，优厚的待遇不会长久的。

盖蒂认为他遇到的一件事，可以说明有时候那些最诱人的待遇，后面隐藏着可怕的陷阱。

几年以前，一家规模很大而摇摇欲倒的公司从事大改组，他们想找个“雷神”，担任公司的最高职位。接下去呢，一大堆事情发生了。第一，这个“雷神”先来个大扫除，开除了公司里一大堆待了很久的人，以及好几百个工作时间较短的人。然后，公司又开始作大规模的挖角活动。他们以很高的薪水以及其他诱人的条件，吸引其它公司优秀的经理。其中有一个“唐·米勒”，是盖蒂的朋友。在谈话中，他告诉盖蒂，他们给他一个破天荒的优厚条件。

“你要接受那个工作吗？”盖蒂问。

“不，我不要。”米勒回答，“我猜其中必有蹊跷。这份职位，不值得有那么好的条件。那个公司，在同一个时候，征求了太多的经理。我想这其中一定有问题。”

米勒承认他所想到的，只是一种直觉而已。

那个公司新来的“雷神”，在许多人眼中，是个奇迹制造者，因为这个公司是全国性的机构。

但是，后来证明唐·米勒的怀疑很有根据。“雷神”发热又发光，但是不论他以前的经验和条件如何，他对公司这特殊结构一点办法也没有。公司不但没有赚大钱，反而赔钱，每一年赔好几百万元。其它的麻烦也产生了，内部有了讨厌的争执。

结果呢，事情越弄越糟，直到公司的主人终于绝望，决定请“雷神”走路，以免把公司弄成火炉。

不用说，许多受不住诱惑、从别的公司跳槽的主管，都失业了。“雷神”一走，公司的主人就努力缩减费用，增加利润，而把“雷神”原先请来的人，多数都踢走了。

盖蒂并不是说，一个出价很高的公司就一定值得怀疑。

根据前面所提到的调查报告，一个人要换公司的第四个最通常的理由是：不同意或反对公司的政策。有趣的是，做这个回答的人多数是公司的董事长。

一群人不爱从事任何活动，总可能有各种不同的意见，做生意也不例外。有些分歧是可以解决的，另外一些分歧可能会继续存在，但有关的当事人，也可以和平地相处下去。但是，如果这些分歧是根本的、严重的，没法令人和谐地、有效地、或安心地工作，他最好说出他的遗憾，然后辞职。

根据盖蒂的经验，有些主管即使拥有一个最好的职位，也会因为一些别的理由而辞职。举例说，有人可能要转变行业，试试完全不同的另一行业。或者有特殊的情形，家里人的健康情形，使得他不得不换公司。

一家盖蒂拥有大股份的公司发生了一件事。公司里的一位主管，毕尔·奥立佛宣布决心辞职。毕尔是一个有才干的人，大家都喜欢他、称赞他，他是一个大家都认为会成大器的年轻人。如果可能的话，盖蒂不想失去他，因此盖蒂想亲自跟他谈一谈。盖蒂好奇地想知道他有什么不满，或者有什么办法使他不走，盖蒂请毕尔坦白告诉他辞职的原因。

“我没有怨言，一句也没有。”他很诚恳地说，“我喜爱我的工作、跟

我一起工作的人以及公司本身，而我对我的前途也完全满意。但是，你瞧，航空企业令我着迷。不进入航空企业的话，我不会快乐的，即使我到那里月薪比现在的还要低。”

盖蒂笑了笑，放弃说服了。盖蒂能了解毕尔·奥立佛的感觉，他必须改变，他忍不住要加入航空企业，因为它抓住了他的兴趣，启发了他的想象力。如果盖蒂想要阻止他的话，那未免太傻了。

毕尔辞职了，加入了一家制造航空器材的公司，担任一个经理级的职位。盖蒂一直注意他的事业，也高兴地见到他很成了好几次级，现在已经升到将近最上层的职位。

一些经理辞职，还有另一种重要的理由。这种理由，那些以公司为主的企业顾问和人事专家们很少讨论到，因为它牵涉到一个人不愿再领薪水，而要自己出去当老板。

虽然许多人工作重心是在得到“安全感”，一般趋向都想在大公司里求发展，但仍有一些人，宁愿靠自己的力量去追求成功。

盖蒂认为做生意是可以真正成功的道路。只有自己开始着手，建立自己的事业，一个人才能得到最大成功的刺激，以及做生意所能获得的最大利润。

盖蒂相信，当每一个人觉得他可以出去自己做生意的时候，他要了解所冒的危险，而且要决心面对它们，他应该毫不迟疑地充分利用他的决心，走完这一个大步。

如果盖蒂公司里有人要辞职，想出去自己创立事业的话，都会得到盖蒂真诚的祝福，以及最佳的期望。

一名主管该何时或该如何辞职，盖蒂说：就这方面来说，再也没有比古老的赌徒所说的那句话更有道理了。那句话说：“聪明的赌徒，当他赢钱的时候，知道什么时候见好就收。”一个主管辞职最好的时候，是当他“赢”的时候，也就是说他有了优良的成绩，受到公司重视的时候。

盖蒂注意到，像劳伦斯·史特森在纽约时报杂志中所说的：“一个主管找事的信条是，你必须先有一个工作，才能找到另一个好的工作。”

谢尔顿和柯格尔夫赞同这种说法。他们说，辞职最好的时候，是“当你在公司搞得不错的时候。等你失业了，再找工作的话，就处于不利的局面。”他们警告：“失业会使你失去信心。而不管你是为了什么原因没有工作，你的判断，你的可能价值，会操在人家手里。”

辞职的时候，聪明的主管一定要把他负责的事情做完，不留下没做完的事，他知道，无论他的助理和上司多么喜欢他，他们也会深深地讨厌他留下一大堆没有做完的事，给那些完全不熟悉的人来收拾残局。

“我们在这儿相当想念史密斯，但等他走了，我们才发觉，他没有费一番工夫，把事情清楚地作一结束。结果呢，他走之后，他那部门乱糟糟的。接管的人，花了好几个星期，才把事情的头绪整理出来。”

“佐豪华离开这个公司的时候，公司给了他赞赏的推荐信，这是一个多么大的错误！后来才发觉，他辞职之前，在工作岗位上胡混了一年，每一桩事都拖了好久。结果，还害得我们失去了两个大主顾。”

在商业界，话传得又快又远。像这类的话，可能影响到一个人的前途。聪明的主管，要确定当你离开一个公司之后，人家不会对自己有坏的评语。

当你在决定是否辞职的时候，年龄也是另一个考虑的要素。“多数的公司，都是寻找四十岁到五十岁的人担任上级主管。”契伯斯伯格说，“中层

主管，人家比较喜欢用三十岁到四十岁之间的人。”

派奇公司的副董事长丹尼尔·戴维斯说，“等你四十岁的时候，你在公司的职位应该属于中上。”

盖蒂并不会把他们的话看成至理名言。有些人在四十岁之前，就已经是高级主管。而反过来，有些人早过了契斯特·伯格所指的“理想的”四十岁及格年龄，才成为第一流的中层主管。

盖蒂见过不少主管，他们到了四十岁才有了更大的发展。话说回来，上面那些人所说的话。多少可以做为参考的标准。

至于一个主管“怎样”辞职这个问题，盖蒂认为答案很简单。他应该以一种坦白和诚实的方式进行，给予适当的通知，而且要呈上一封辞呈，并把辞职的理由清楚地、明确他说出来，避免私人意气。

这样做不仅是一种礼貌，也是一种好商人的品德。再也没有比当他离开的时候，不说一声或不解释一下，所给人的印象更恶劣了，像有些人干脆早上不来上班，或者在周末下班前几分钟，说声他不干了。还有，最好不要意气用事，也不要最后的机会，调动你属下的人。

有些人喜欢在辞职的时候，耍一些花佯。张三就是这种人，他一声不响地在另外一家公司找到了事，然后，在一个周末的下午，等他拿到了薪水袋之后，大声地对他的主管说，他不干了。

无疑地，张三从他戏剧化的行动中得到了暂时性的极大满足，但是他注定要后悔的。大约一年半之后，张三以前的公司，买下了他目前上班的公司，而且，无巧不成书，原来的主管又成了他的顶头上司。张三一星期之后就失业了。

总括来说，辞职的原则跟理想的人类行为原则，没有什么不同。每个人必须决定，他该在什么时候辞职。一旦他决定辞职，他应该以一种毫不隐瞒、直截了当的方式进行。

总之，聪明的主管会效法聪明的赌徒，在赢得时候辞职。此外，他心里要记住，辞职才有进展。明白什么时候辞职的人，是进展最快最大的人。

第三部 “世界第一富豪”之三——盖蒂的经营心得

第一章 商人需要高素质

一、今天你也可以赚进一百万元

在事业上谋取成功，没有什么绝对的公式。但无论如何，我相信有些原则，如果遵行的话，将有希望获得成功。

——保罗·盖蒂

盖蒂说：百万富翁俱乐部的大门，常为你而开。恰跟一般人的想法相反，一个人想创造财富是非常可能的事，有精力和创意的人，能将新观念注入产品和服务中的人，永远不必担心匮乏机会。

获得成功的人会常被人问这样的问题：“该怎么做才能成功？”

当盖蒂告诉他们，四十年前他是以凿井人的身份，开始莫立事业基石的时候，他们通常回答：

“是你运气好，在赚取百万元不是难事的时代就已开始闯天下了。要是现在，恐怕你就做不到了，也没有人做得到。”

盖蒂说，一些看来聪明伶俐的人，却这样否定事实。现在比以往更有迈向事业成功及获得财富的机会。近年来，无数有干劲、有野心的事业家，在各行各业中创造了财富，足以证明这点。

盖蒂认识某公司一个低收入的业务经理，在一九五三年，他听说有一种质地既坚韧又不易变形的合成塑胶产品问世后，马上想到：它必定可以成为既合用、又经济的代用品，来替代某些昂贵的建筑材料。于是，他便利用存款，再加上一些借款，与有关者签订长期合约，开始生产及销售这种塑胶的产品。到了一九六〇年，他已经有了一百万元的家当了。

约翰·拉琼斯是一位年轻的工程师，在一九五一年接管一家在密西根州的电子仪器制造公司福洛公司。拉琼斯预见到工业方面对电子控制器材将有大量的需求，于是他专心发展和制造这类仪器。六年中，他将公司原来每年十九万四千元的销售毛额，增加到每年二百二十万元以上。

这类成功故事还有无数个，其中盖蒂所熟悉的，没有一个比得上已故的杰克·福列特的故事更动听、更有意义。杰克·福列特在二次大战中曾被派往欧洲做军事情报工作，胜利后他沦落在巴黎，没有工作而且囊空如洗，后来他在一家大投资开发公司中找到了工作，做个投资前哨。他在欧洲、中东和亚洲四处旅行，打探有前途的生意，而让开发公司作有计划的投资。他天生就是个精明机敏的生意人才，工作成绩好极了，没有几年就被任命为法国分公司的总经理。盖蒂在战前就认得杰克，一九四九年在巴黎再度相遇，他告诉盖蒂战后他的事业情形。

“想不想替我做点事？”盖蒂问他。

“石油这行我懂得不多。”他笑着回答。“可是我相信我一定学得很快。”

他的确学得很快，也很好。一九四九年之后，他替盖蒂的几个公司办理了许多复杂的重要交涉。他对取得好油田的租借权很有一手，同时还替其他的工作及交易铺好了路。包括油船、炼油厂及输油管等交易。到一九六四年他过世的时候，他已成为一个杰出的成功商人，也是百万富翁了。

很多例子可以证明商场上的成功，以及赚取百万甚至千万，都是从今天

开始努力的人可达到目标。盖蒂不是预言家或博学者，也非经济或政治学家。盖蒂只是以一个脚踏实地而工作的企业家身份说话，对于盖蒂所控制的公司，他最重要的责任及义务，就是谨慎而不断地研究、估量美国及世界各国间的贸易情况及未来趋热。基于多年来他手头所得到的资料，他的信条是：除非是发生不能预测的社会大变动，企业的前途仍是乐观的，而且随着时代的演进，将会变得更好。他认为有远见卓识的企业界人士都有足够的理由，对未来年代中的前途和利益抱乐观的态度，盖蒂之所以要如此说，是因为他了解在企业圈中，老早就有一种时髦的说法，认为成功的机会太少。

“税收支付”、“劳工成本过高”、“不公平的国外竞争”，都会使沮丧的商人们认为自由经济制度马上会崩溃。按照盖蒂的看法，这全是一派胡言。所抱怨的全是替没有创意、不肯竞争、短视封闭及慵懒的生意人找借口罢了。

当然，税率很高，太繁琐。所得税毕竟只是在利润上征收，没听说有那一家企业，因为缴税而不得不关门大吉的。

劳工成本虽然很高，但盖蒂观察到，对工资过高抱怨得最响的往往是那些花大钱登广告和同行竞争，向百万群众销售货品的人。如果占群众多数的劳工阶级，不能获得高工资的话，老板们怎能要求他们生产精美的产品供人购买呢？劳工们有权获得高工资，因为他们在提高生产上有一分功劳，假如没有丰衣足食的“工人阶级”，商人及制造商不可能有大的市场和销售额，结果是大家都无法丰衣足食。就工人本身而言，他们应该了解，只有维持高水准的技术及生产高质量的产品，想获得高工资才是公平合理的。

至于与国外的竞争，盖蒂早就有经验：没有创意的商人，一旦受到竞争的侵袭，无法抵挡而遭损失时，立刻会对国外竞争加上“不公平”的批评。竞争正是市场经济的基础和精神。没有竞争，商业就会停滞不前。

许多团体或个人都无视于这个事实，大声呼吁联邦政府对“不公平”的国外竞争采取行动。他们希望政府采取的“行动”，当然是把关税提高，阻止国外公司跟他们贸易往来，这实在是无以复加的短视政策。

想要从今天开始赚取百万元的青年，有各式各样的行业，在等待你们去从中挑选。至于要挑选哪一种行业，那必须依个人的才智、兴趣、生活背景、所受训练以及经验而定。

机警的生产商，知道哪些既崭新而又先进的产品，为人们大量需求；

机灵的生意人，能看出如何在大拍卖或零售中有利可图；

另外有些人，则明了如何能提供工业界或者大众更新更好的服务性工作，来赚取财富。

但创造事业及赚取百万并非易事，仍需要辛劳的工作。对一个做老板的人而言，没有一天只工作八小时和一周只工作五天这种好事。

“我曾研究过许多著名而伟大人物的生平。”前总统杜鲁门曾说：“我发现这些登峰造极者，都是曾经以他们所有的精力和热忱辛劳工作，去处理手头上事务的人。”

要想在事业上获得成功，没有什么绝对的方式。但无论如何，盖蒂相信有某些原则，如果能遵行的活，其成功的希望必走会提高很多。这些原则，是盖蒂自己在毕生的事业生涯中，一直遵行不悖的，他认为对别人也必定会有用的。

一、几乎没有例外，在商场中赚大钱的方法只有一个，就是做你自己最

熟悉的行业。想从商的人，应该选择他熟悉的那一行。在你还没有对这行业有充分而具体的工作知识前，你不应该遽然开始。

二、商人绝不能无视于一切生意的中心目标——为更多的人，以更低的价格，生产更多更好的货品，或作更多更好的服务。

三、节俭是商业成功的必需条件。商人一定要严格要求自己不浪费，不论是在私生活上，还是业务上。“先赚钱，再考虑花钱。”这是企求成功的人的最佳信条。

四、永远不要忽视或遗漏任何合法的扩张机会。但另一方面，商人也要保护自己，才不致受诱惑，使事先缺乏充分的判断及考虑，而作盲目的扩张计划。不论新旧企业，拔苗助长都是要命的。

五、商人必须亲理业务。他不能指望他的雇员像他一样，又能作又能思想。当“老板”全权委派一项工作给属下时，他一定要经常不断地监督指导。

六、商人必须不断寻找新的方法，来改良产品及服务，以求增加生产及销售和降低成本。时机很重要，一般商人在生意顺利的时候，往往不考虑谋求经济进一步发展的方法，但此时正是他们去考察业务的时机。许多商人都是在不景气的时候才恐慌，结果往往弄错了药方，反而使得成本升高。

七、商人必须愿意冒险，如果他认为值得的话，他可以冒险投资及向外借款。但借款一定要设法迅速还清，否则失去信用，最易导致关门破产。

八、商人一定要不断寻找新的或未经开发的市场。世界大部分的人和地方，都企盼能买到外国货，精明的商人要向国外市场动脑筋。

九、对工作及产品负责的好信誉，最能带给消费者信心。商人必须顾及质量保证，以及维护消费者的利益。值得大众依赖的厂商，毫无困难地能使订单源源不断。

十、不论一个人积攒了多少财富，如果他是商人，他就必须永远将自己的财富，作为改进大众生活的工具。他必须记得，他对同仁、雇工、股东以及社会大众都有责任。

你想赚一百万元吗？请相信，你能，如果你有能力认清周围无数的好机会，也能遵行上述的原则，而又愿意努力工作的话，你一定能的。

二、百万富翁的头脑

有百万富翁头脑的人，永远最关心成本和利润。

——保罗·罗蒂

盖蒂认为：人有运气、知识，还要勤劳，才能变成百万富翁。而尤其重要的，他需要有所谓的“百万富翁头脑”，把他的技巧和学问，贯注于他的事业和目标中。

有一次盖蒂雇了一个人，叫乔治·密勒，让他主管加州洛杉矶郊外盖蒂拥有的一些油田。他是一名诚实、勤奋的人，他了解石油这一行。他的薪水跟他所负的责任相称，而他也似乎完全满意于他的工作和他的收入。但是，当盖蒂每次去看他的土地，检查挖钻现场、装备和油井时，就免不了会发现一些他认为是错误的，或效率不高的情形。

支领薪水的人太多了，对于经费又没有足够的控制。有些工作进展太慢，又有些太快，因此配合得不好。有些地方工具太多，有些又太少了。

至于乔治·密勒他自己，盖蒂觉得他花太多时间在洛杉矶办公室里办公，

而在油田上、现场上的时间不够。结果呢，他没有办法履行他的责任：亲自监督作业情形。

这些因素，使得费用高昂，生产缓慢，利润减少。但是盖蒂仍喜欢密勒。过了几个星期，盖蒂跟他作了一次谈话，盖蒂直截了当地告诉乔治，这种工作方式有不少需要改进的地方。

“我只在现场待了一个小时，就发现好几个地方可以改变得更好或以更廉价的方式去做，便能增加生产和利润。我不懂为什么你看不出来！”

“因为那是你自己的油田。油田上一切的事物，跟你都有直接切身的关系。这就足够使你眼光锐利，看出如何节省更多钱的方法。”

盖蒂以前从来没有那样想过，盖蒂一连好几天都在思考他所说的话，然后决定做个试验。

“听我说，乔治，假如我把这片地交给你，”盖蒂提议：“我按利润的百分比付给你，而不是付薪水。这样我们的作业越有效率，利润就会越高，而你赚的钱就越多。”

密勒对这个提议考虑了一下，然后接受了。

一旦乔治了解他自己对油田“也有直接切身的关系”，不再仅仅是支薪的职员，这个监督开始真正关心到减低费用、提高产量，增加他要共享的利润了。他以一种完全不同的眼光，来看油井现场的作业情况，立刻就看出以前没发现的错误。密勒遣散一些不必要的工人，将费用减低到最低程度，他利用本身的知识，想出更好的作业方法。以前他每个星期都要花上两天，有时是三天在洛杉矶的办公室，现在一个月才到办公室一两次，每次时间都很短。

在密勒以新的方式接管六十天之后，盖蒂又去察看那片油田，他详细地察看作业情况，却找不到毛病。真的，盖蒂自己也看不出还有什么改进的地方。不用说，在很短的时间内，密勒和盖蒂拢起他们开始分享利润的方式之前，都多赚了一些钱。

这件事使盖蒂得到了一个教训，大多数人脱离不了四种类型：

第一类的人，当他们完全为自己工作的时候工作最出色。这种人不愿受雇于别人。他们的愿望是充分地独立。他们不关心支领薪水工作的安全感。他们要建立自己的安全感，完全靠自己开拓前途。他们要自己当老板，甘心承担责任，冒一切风险。

第二类的人，由于有许多原因，不愿自己做生意，但是他们愿替别人工作。而分享利润的时候，因得到的最多，所以会有卓越的成就。这一类的人又可以分为好几种类型，从拿佣金的第一流推销员一直到商业界最佳的高级干部。

乔治·密勒是这种类型的人。而过世的查尔斯·威尔森是这类型里最突出的人。他确信如果查尔斯·威尔森自己做生意的话，他一定会有极大的成功，但是他却较喜欢为别人做事，先是西屋电器公司，然后是通用汽车公司。威尔森从一小时十八分钱的工作，做到通用汽车公司一年六十万元的董事长，是美国企业界一个有名的传奇人物。查尔斯·威尔森一直是个“职员”，但是在他公司里由股票所有权赚了好几百万元，因此也分享到他所创造的应得的利润。

盖蒂所说的第三类的人，包括那些只愿拿薪水者。这种人不太喜欢冒险，而且当他们受雇于别人，享有固定薪水的安全感时，工作就最出色。这类的

人最理想、专心、可靠。他们对老板忠心，在满足于有限的普通薪水时，期望偶尔增加一点薪水。他们缺少前面两类人的进取心和独立性以及自信和冲劲。

最后一种类型的人，就是那些为别人工作者，他们对老板的态度，跟邮政职员对邮政局一样。邮政局一直都在赔钱，而且都一直由联邦政府补助。盖蒂相当怀疑，十个邮政人员中，是否有一个关心邮政局是赚钱还是赔钱。这也许，应该是理所当然——邮政局嘛。但是显然，在一个自由企业的体系里，这种态度是致命伤。

不过，有大多在商业界里拥有经理职位的人，他们的想法跟一般邮政人员几乎一样。他们真的不关心雇用他们的这家公司是赚钱或赔钱，反正他们能按时领到薪水就行了。

盖蒂碰到过无数的人，包括国内最佳商学院的毕业生，真不能相信他们竟连一张财务报表，甚至什么是“利润”这个名词，也下不了适当的定义。不管这些人拥有什么堂皇的头衔，但也不过是穿上金装的邮政人员而已。外表上，他们中的一些人，好像具备了经理职位的重要条件。他们有学问，而且有经验。但一个具有一百八十分智商的人，却不一定能成为一个好商人或好职员。正如罗杰·弗克在他的《商业管理》中说：许多人虽有了十年的经验，其实只可算是有一年经验重复十次而已。

好多像这种情形的邮政人员，花了几年，甚至几十年，想爬上成功之梯的上面几级，而奇怪总是爬不上去。甚至他们还不明白为什么自己不能担任重要职位，不能“发财”呢！

“百万富翁的头脑”会使一个人在事业上遥遥领先，不管是自己当老板，或替人做事。

有百万富翁头脑的人，永远是，而且最主要的是关心成本和利润。它最可能在前面两种人中找到。“百万富翁的头脑”，在第三种人中，很难见到。话说回来，他们除了在商业组织里当个初级或中级职员之外，很少有野心。百万富翁的头脑，在第四种人中，是完全不存在的。他们是做得最少而要求最多的人，他们把服务的公司看成是一座宝山，只想到他们该得到的好东西，没想到他们该付出的忠心，以及努力地工作。

有一段时间，盖蒂试着要原谅这些人，因为他们没受过像盖蒂那样多的正式教育，也没象盖蒂旅行过那么广的地方，具有盖蒂那么多的事业经验。盖蒂慢慢地发现，这些对经济懂得不多的人，当他们个人的利益牵涉在内时，会突然变得像最成功的理财家一样精明。

有一次盖蒂接管了一家公司，它有极大的发展潜力，但也有着令人失望的收入记录。盖蒂并没有花多久时间就把毛病找出来了，公司里的三个主要干部，简直就是邮政人员的最好例子，不关心成本，也不关心利润。

他们每个月的薪水有四位数之高。有一次，在发薪水的前几天，盖蒂指示会计部把他们每个人的薪水“扣掉”五块钱，如果他们抱怨的话，叫他们直接来找他。

正如盖蒂所料想到的，发薪那天，他们领钱之后一个小时之内，三个人都跑到盖蒂的办公室来。对每个人，盖蒂发表了一段小小的演讲，相信都使他们不好受。

“我查看了公司的帐簿，”盖蒂不痛快地面对三人中的一人说，“我发现有好几笔没有必要的开销，为此，去年浪费了本公司股票持有人好几万元。

显然，你对这点根本就没有注意。我确实没见到你试着去节省费用，或更正方式使费用降低的证据。但是，一旦你的薪水牵涉在内，你便立即注意到缺少了五块钱，而且还立即采取行动要补救过来。”其他两人已了解盖蒂的意思，记在心里，马上改变了他们的作风。而有个人什么也没变，不久就到别的地方去找工作了。

不用说，除非它赚钱，没有一样事业能长久维持下去。同样的情形，商人和商业公司的干部，必须经常注意如何可以减低成本和增加效率、产量、品质和售量的方法，这样他的或所服务的公司，才能真正赚钱。看来这些才是所有基本原理中最基本的。

盖蒂碰到一种很熟悉的情形：一个年轻的职员抱怨，他那一部门的预算被缩减了两万元。

“这次缩减，是否减低了你这个部门的效率，或者影响了任何生产作业？”盖蒂问。

“不，我想没有。”他想了一会。

“那你为什么要抱怨？”

“我们本来可以找一些花钱的事来做！”这个干部回答：“我想你的眼光要放大一点，花钱才能赚钱啊！”

盖蒂高兴这个年轻人不是在支领他的薪水。如果那样的话，他就会遗憾地必须当场开除他，结束他们的谈话。

盖蒂同意想在商业上成功赚钱的人，必须有想象力，眼光远大。他还必须愿意去花冒险的钱，但必须是花费正当，而所冒的险值得的时候。

盖蒂的看法是：一个具有百万富翁头脑的人，眼光小一点，要比眼光大一点更重要，意思是，他必须全心全意地去注意即使是很细小的地方，这不失为替他自己或他工作的公司减低费用的着眼点。他曾多次把这种看法，解释给一位刚毕业而新上任初级干部职位的人听。

“你是说一个人必须不浪费小钱才能成功？”盖蒂回答说：在某一层看起来是不浪费小钱，而在另一层就可能变成不浪费大钱了。他提出下列的例子：一家美国的大公司，最近在它的行政部门办公室里，检查了废纸篓里的东西。一个星期里，每天都有工人把废纸篓的东西倒出来，把还有用的物品整理出来，这些都是白天公司职员丢进去的，把那些一星期来丢掉的小东西像纸夹、橡皮筋、橡皮擦、铅笔等等的价值加起来，乘以五十二，最后公司的人发现每一年有三万多元被浪费掉。

另一家公司，拥有一辆卡车；每年在汽油帐单上省去了一万五千元。这是因为一位注意力强的职员注意到，司机每次在公司加油站加油的时候，加得太满，管子里原来剩下的油却任它流到地上。

在盖蒂的一个公司里，一个聪明的初级干部，找出了一条生产的捷径，使得每个产品单位省了还不到半分钱，但是加起来，一年却可以省下两万五千多元。去年，他使他的部门省了百分之二十的开销，生产额增加了百分之十二。这个年轻人确实拥有盖蒂所说的百万富翁的头脑。他已不再是个初级干部了。盖蒂当时预测，在可预见的将来，他会成为百万富翁。

在这个年代，几乎每一家商业公司都要不断地对付一直上涨的费用。比过去有过之而无不及的是，必须强调减低费用，增加生产。在今天的商业界，对一个有邮政职员看法的人，即使他的地位再低，也没有他立足的地方，但是对于一个拥有或将发展为百万富翁头脑的人，需要则是多多益善，且不断

地增加。

在盖蒂自己的公司里，有一个“提早退休”的规定，好几百个员工，在他们未到正式退休的年龄之前，都被强迫退休了。选择这些人的标准是，看他们对公司有无价值。简单他说，对每一个人要问的问题是，他是否有生产力，是否关心公司费用和利润。

真的，迫使他们退休以及提前付给他们退休金，是一笔很大的开支。但是他们发现，这笔钱和要把他们留在公司所付的费用比起来，实在小多了，否则他们不止支领全份薪水，而且害处多于好处，增加的是损失，而不是利润。

一个拥有百万富翁头脑的人，不是只注意小钱、守财如命的人。如果他是一名公司的干部，他会注意开销，采用一切方法去减低费用，而且努力去增加产量及销售量，也就是增加利润。因为他会把公司的、公司股票拥有者的、以及员工们的利益放在心里。

三、年青人选择大公司还是小公司

年青人要想有大的成功，必须明了哪类公司更适于发挥你的才华。——应该去大公司还是小公司。

——保罗·盖蒂

在不过二十多年的时间内，美国百万富翁的总数便有了百分之七百的惊人增加。这充分证明盖蒂早已强调的：今天，商业方面的成功机会，比以往较容易。

无数商业界的领导人士一致预测：将来还有更大、更好的事情发生。

盖蒂认为：对一名刚从商的人来说，这些预言的意义应该是明显的。今天的大学毕业生和正在求发展的企业人员，可以放心地走向商业之路，套句俗话说“前途一定无量”。

他们这个时代对一个刚开始创造事业的人来说，有无限的选择机会。当年那些忧虑的大学毕业生，拿着毕业文凭走出学院，不顾一切地去找工作，这种情形已经不存在了。现在的大学生还没有毕业，许多公司就找上门来了。在大学校园里，许多公司派出求才的人。大家都熟悉他们那种求才的热烈情形，不亚于足球星探。

一个有才华的年轻人大可以随心所欲，因为有一打以上的公司想要雇用他，而起薪都可能是在五位数范围。他当然没有必要盲目地应聘，他可接受最吸引他的公司。

在工作上，他只要有好的表现，就会发现有许多公司的星探们在引诱他、答应给他更高的薪水和奖金，让他负更大的责任，甚至承诺他，将来会升迁更好的职位。

对刚起步的人而言，常常会被下面的问题所困扰，甚至在未出发之前，便踌躇不前：究竟到大公司还是小公司呢？这个问题，盖蒂叙述如下。

一个有才气的人，最能发挥潜力的地方是在极有组织、样样都已安排好的大公司？还是在一切都未上轨道的小公司？

这些问题很少有人问及，更少有人去发掘和分析，因此便缺乏应有的注意。每一年，许许多多的人从学校出来，就自动走进大公司。

这些毕业生选择大公司的唯一理由是：大公司有人来找他们，而小公司

则没有。

根据他的经验，一个人在大公司或小公司可能有不同的发展。

当然，有些人由于他们的天性、智慧加上一些其他的因素。使他们很适合于大公司。他们在严密组织的环境下，工作更有效率，进展更快，个人也较能满足，他们跟别人合成为一个复杂组织的一部分。他们不在乎自己只是个小零件，直到他们变成越来越大的零件，而最后希望能变成机械的发动部分。

有许多大企业，以及无数巨大的和非常成功的公司，他们培养有优秀的干部，便不考虑雇用另外的人。

一个适合在严密组织环境之下工作的优秀干部，在大公司里有很多成功的机会。美国百万富翁商人中，一定有好多人，就是这样经由严密的分层组织中，一步又一步地达到这个奇妙的七位数地位。

从另一方面来说，也有另一些人在小企业环境里比较能够成功。哈佛企业管理研究院，就是以认识和鼓励这类人而著名的一个最高学府。它的“小企业就业学生服务部”的基本精神，是把小企业和大企业的人分开来，帮助前者找最适合他们个性和潜力的职位。许多高级职员，由于他们的条件适合在小企业里发挥才能，而在大企业里就会被埋没掉。

这个服务部的发言人说，属于小企业的人可以分为二方面：

在一般小公司较有发展的人；不论在大公司或小公司，因管理范围狭小而有成就的人；自己拥有一家小公司，而且自己管理最能发挥才华的人。

哈佛企业研究所的马克教授说：许多学生有嫌恶“仅仅成为大公司的一组数字而已”的想法。此外，他说，“他们非常害怕没有人赏识他们才华的工作环境。”

哈佛大学佛福兰克院长说：“我相信，有些人生来就较适合服务于小企业。他们有种特殊的个性，他们的才华广泛，有一种求自由和独立的强烈欲望。至少，有一种想快速赚大钱的欲望。”

显然，不是每个有希望的企业人员都能就读哈佛企业管理研究院，而得到“小企业就业学生服务部”的帮忙。然而，差不多任何一位有知识的经理人员都会花点精力，来决定自己是否适合于大企业或是小企业。

无论怎么说，起步者应该对自己作小心的、详细的、尤其是诚实的研究和评价。在从商的五十年里，盖蒂时常注意到大多数人对他们自己的了解很少，而且，不管他们对自己的了解有多少，每当要对某个问题描述或讨论的时候，他们几乎都不正确。对求职者面试开始时，盖蒂就问下列的问题：

“如果你只能用三个句子来形容你自己，以及你对企业的看法和态度时，你将怎么说？”

盖蒂所得到的答案包罗万象。然而，他们的回答却都透露出他们真正的个性和内心深处的想法，通常可判断他们在大公司或小公司较有发展的余地。

有热望的高级职员，应该对自己有个正确的自我评价。正如一位企业顾问在《全国企业杂志》中所说的：“如果你没有一个详细的事业蓝图，你最好尽可能客观地、完整地分析你本身的一切。”

而且，盖蒂补充说：这个分析应该从大企业和小企业的不同环境来着眼。如果他个人的情况特殊，他一走能了解企业每一部门的主要特征。

他们先从大企业着手。大企业比小企业有较多的安全感、稳定感和保障。

假如其他一切条件相同的话，一个一年销售量一亿兆元的公司，比起一个一百万元的公司来，更不必令人担心公司的前途，这句话是没错的。前者的一切要比后者更能克服突发性的挫折，或渡过经济风暴。

公司的安全感会影响到最基层的干部。在许多大公司里，即使一位较有才华的经理，也可能享受到相当的职位安全感。因为他不过是许多人中的一个，他的过赅和缺点，不大会引起别人的注意。他也许不能爬得很高，但是他比较容易稳固他的职位。还有，许多大公司的给予，几乎是自动加薪、奖金、红利、长长的假期、股票分配、医疗保险以及其他的福利，这都吸引着那些找寻铁饭碗的人。当然，对一些真正求上进的人，他们主要目的虽不是追求这些福利，但它们的吸引力也相当大！

规模宏大的公司本身就够受人注目了。好几年前，盖蒂很欣赏一位拥有明显才华的年轻人，他没心从商，因此盖蒂有意聘请他到盖蒂的一个公司做事。“不，谢谢啦！”他摇摇头。“既然我下定决心要往上爬，我就要找一座我能克服的最大金字塔。”

他在美国十大公司中找到了一个基层干部的职位，现在已经是副董事长之一了。他们一直保持朋友关系，他告诉盖蒂，他从没为他原先的决定而后悔。“每升一职，我就觉得我比在一个小公司较高一级的职员还有成就得多。”他说。“也许这种竞争性不像在一个小公司里那样强烈，但还有其他因素，使得每一次的成功显然更伟大、更令人满足。”

多数的大公司，有着不少的部门和分公司。不少人说这种方式很吸引他们，这是显而易见的。赶着去接收东京分公司，或去整顿突然引起纷乱的卡拉加分厂，这是一种非常令人兴奋、刺激的事。大公司经理另外享有的其他好处是设备、专家顾问，以及随他们使用的科学和技术器材。这些东西在小公司很难得有。

但是在大公司服务也有缺点。干部人员，多多少少要把自己的特性埋藏在那个组织内，虽然他并不需要变成一个没有面孔的数字，但他也不能有许多醒目的表现！不管他饰演的角色是小是大，他仍然是一个复杂整体里的一小部份，由于有这种特性，便永远不能产生较理想的效率。

大公司中人人所熟悉的缺点，也是高级职员头痛的，当情况最严重时，这种构造复杂的机构最使人感到碍手碍脚了。比如说：“在一个大公司里，你要花三天召集开三个委员会，然后又要花六个星期讨论一个问题！”一位资深的企业家这样对盖蒂抱怨。他的话，虽然夸张了一点，不过规模宏大的公司，却常常使事情在会议中和其他的程序里失效，使有能力、有想象力的经理焦急。

大公司的组织也容易增添行政部门和公文，往往会减少处理事务的灵活性，而造成公司的僵化。

有魄力的人在小公司服务，有优点、挑战，也有缺点和难题。举例说，小公司的人不会一直都是专才，因为公司的规模不容许详细的分工。他也许会花一年时间在生产部门，然后转到成品部门。或者，等他学到了一点眉目，他可能发觉自己可同时身兼数职。

盖蒂知道这种情形，因为在盖蒂事业开始时的情形就是如此。当他吸收到各式各样的经验之后，他成了石油界的一名小小的商人。他为自己的事业当掘钻监工、采购人员、推销员、记帐员，以及充当一切你不能想象的职务。

小公司的经理很少能享有大公司经理的那种安全感，但是他却通常拥有

较大的独立性。然而，这也不见得完全是好事，因为他还要负较大的责任，对他的工作和事业来说，危险性也较大。他常需要自己下决定，如果他犯了错误，就得提心吊胆。

还有，在小公司里工作，可能比大公司更有效率。在小公司，你经常能找到一个可以当机立断的人，也有更多的机会运用你自己的方式，自动地去革新、改进。小公司很少拖泥带水，一个电话，或五分钟的谈话就能办完的事，在大公司就要经过无数的公文和会议。

许多大公司承认有这种缺点，正准备找寻折衷的办法，“许多大的公司正采取有效的办法，以便得到小公司那种有创造性的环境。”哈佛大学的梅斯教授说。

每个人必须决定哪种方式对他最适合，最能发挥他的才华。不幸，找不到放诸四海而皆准的法则。不过，盖蒂提出了几个有道理的、有帮助的要点。有眼光的人可以把这些要点，跟他本身对照看看，开始找出结论，倒底这两条路——大公司或小公司哪一条更适合他。

一、一般来说，大公司组织繁杂。在这种公司工作，年轻人会比在小公司享有较多的安全感，但是却不能展露他个人的独立性。在大多数的情形下，他必须跟随别人，大家怎么做他就要怎么做。至少在开头的时候，他必须接受这个事实，他只是个无名小卒，如果他发觉自己好像是人们所说的“大公司里的公务员”，也不要见怪。

二、通常组织繁杂的公司会造成专精的干部人员。大公司有很多升迁的机会，但不能像在小公司那样有机会获得广泛的做生意的经验。

三、一般大公司里的经理人员，必须控制自己的冲动，不要自己下决断或采取跟别人不同的行动。就他自己切身的问题来说，他会被公司的政策所限制，虽然订立那个政策的总公司在遥远的天边。不过这种限制也带来另一个好处：如果某件事出了差错，他被砍头的机会就少得多。

四、在小公司里，通常能使新的经理有表现和运用个人手腕的机会：他所受的约束较少，在他处理事情的时候，他会碰到许多情况，他必须自己立下原则。但要记住：公司人数越少，个人的一举一动越显眼，也越容易观察他人的行动。

五、在小公司里，一个经理较容易学到不少他这个部门以外的事务。他的经验会比专才广泛得多，但这也会有危险：当他在两个不同的部门里有了优异的记录，而不管为了什么理由，如果在第三个部门失败了，他就会发觉自己早期的成就被人遗忘，而这次的失败就足够叫他辞职的。

六、总结来说，小公司的经理必须自己思考、判断，然后去实行。但是，他可能为他的成就而受到褒奖，他也当然要为他的差错而负后果。

任何工作环境，都有利弊。大的或小的哪一种方式最吸引他，也最可能证明他自己的决定是否明智。

一个起步者最初的决定，并不表示一辈子都要那样做。今天，一个人把一生或大部分的光阴花在同一家公司是很少有的事。大家都接受这个事实，当代的经理人常常变换工作，尤其是在事业的初期。

美国人事选择专家杰克麦魁甚至这么说：“一个人在他做事的最初三四年，换四五个工作，是非常正常的。”盖蒂觉得这样变化工作大过份了。盖蒂对一个人在三年内换了五个不同的工作，难免会抱着疑惑的看法。然而，年轻人在他最初的几年内，的确是会换来换去的，只要他换得有道理，新的

老板是不会怪他的。

当一个人决定两条路中哪一条最能发展自己的才华后，他就会一直走上成功之途了。如果他拥有足够的才华，不管他走哪条路，都能达到目的。

机会到处都是，等待着最会利用机会的人。美国百万富翁人数不断地急速增加，也证明这种想法一点都没有错。

四、生意人最富于进取精神

做生意的基本原则是不变的，商人可以利用每一个机会，在其他领域建功立业。

——保罗·盖蒂

美国加入第二次世界大战之后不久，盖蒂就试着要加入海军。在一九四二年二月二十日那天，他到华盛顿去会见弗兰克·那克斯上校，他那时是海军部长。

那克斯上校知道盖蒂间接地控制斯巴达飞机公司和斯巴达航空学校的大部分股权，请求盖蒂改变计划。另外，他要盖蒂亲自接管主持这两家公司。

“这将是你对海军和这个国家所能做的最大贡献。”他告诉盖蒂。“我们非常迫切地需要飞机和飞机零件以及训练有素的飞行员。要得到这些，我们必须让有经验的商人，来主管我们的工厂和飞行学校。我们要的是能够迅速地扩大生产训练器材和提高生产到空前程度的那种人才。”

两天之后，盖蒂来到俄克拉荷马的士刹城，这是斯巴达飞机工厂和斯巴达飞行学校的所在地。前者是个小工厂，一九二八年创立的。后者是替美国的空中、地勤以及盟军的空军训练人员，而且早就要变成美国最大的一所私人飞行学校。公司由麦克斯巴尔弗上校管理，他也是个老练的飞行员和第一流的行政管理者。

盖蒂对飞机制造的知识等于零。他只知道飞机有翅膀和引擎，只此而已。盖蒂的商业生涯到那时候为止，主要是花在寻找出产、提炼和推销石油，他还投资了一些别的事业，包括地产以及旅馆业。可是他对飞机制造行业一点经验也没有。一九四二年二月二十一日，当他从华盛顿到上刹城，他在日记里写下了这段文字：“我拥有一个重要的工作，主持斯巴达工厂，为陆军服务。”

盖蒂惶恐地面对这个工作，这不是一般的冒险！工厂生产的不是一般老百姓的日常用品。它们是十分复杂的机器，每个零件都必须做得非常精确。绝不能允许有差错，任何错误或误差都会造成人命。

盖蒂能接受这个工作吗？这问题他自问了一千遍等他抵达士刹城之后，他详尽地视察了斯巴达工厂，研究公司的帐簿和记录，广泛地跟公司的员工讨论。四十八小时之后，他对问题有了答案。他的工作是：在斯巴达扩大生产训练的器材，提高飞机生产量，增加有经验的飞行和保养飞机的人员。盖蒂觉得他能办到。

盖蒂觉得要完成这些工作所遵循的一些基本原则。跟经营一家石油公司是没有区别的，当然，在技术方面，有着极大的不同。引擎需要一英寸的千分之一准确度，跟挖一口一英里深的油井所需要的准确度当然不一样。当你建造一座储仓，在物质缺乏的时候，可以石棉顶代替镀锌的铁，但是，比如说，当机翼外层需要某种规定的铝合金时，就没有替代品了。盖蒂也知道时间紧迫，物资短少，人员必须召集后加以训练。但是在他以前的生涯里，他

曾碰到极相似的情况，尤其是在俄克拉荷马和加利福尼亚采油狂热期间。

总之，盖蒂了解生意就是动头脑，不管是哪一种生意。根据他的经验，“做生意”不过是“提供一种具有商业价值的服务”。

当然，就斯巴达公司而言，所要提供的，并不是一般大多数人所要的那种商业服务。主要的目标不是扩充这个公司或赚钱，而是要尽一切可能去帮忙打赢这场战争。话说回来，就这方面来说，这种服务也是具有商业性的，因为斯巴达工厂必须以最快的速度和最可能的低廉价格，生产最佳品质的产品，以便迎合一个巨大的和紧急的需要。

一旦盖蒂以这种想法来衡量他的新工作，要使斯巴达工厂进入最佳作业情况的难题，就变成了完全可以控制的小难题了。他了解，他只需要引用他在生意上一一直引用的相同原则就行。他不久就发觉，把这些原则引用到飞机制造，跟引用到他的石油事业一样地有效。

没多久，陆军和海军代表们就接受了盖蒂对生产某些物品所需时间的预测数字，以及他对最终产品的预计效果，他们认为盖蒂的数字，比某些“效率专家”在调查报告中所填下的数字还要可靠得多。

举个例子，一九四二年四月，斯巴达工厂收到一份副契约，要制造海军格鲁曼战斗机的机翼。专家们预测，这个工厂要花至少十五个月的时间来准备所需的工具和训练人员，以便进入制造机翼的状态，这时候，战事悲观极了。菲律宾失陷了，纳粹继续进军苏联。美国和联军只能在各地采取防御，而轴心国却在各前线庆祝大大小小的胜利。在这种情况下，为着紧急需要的战斗机机翼，要花十五个月来准备，显得实在无情了。

盖蒂对那些专家们的预测，并不佩服。他常发觉许多专家们的毛病是：他们是技术人员，不是生意人，他们似乎常常缺乏天生的进取心和好胜心，而只有这种精神才会促使商人提前完工，及早得到成果。盖蒂跟斯巴达工厂的高级职员、监督人员和工人们，讨论了这个问题，他们每个人都看得出这是一种挑战，但也看得出加紧速度的重要性。他们把预测的时间减为六个月。那些专家们大声抗议，表示不相信。

“保罗·盖蒂一辈子也没经营过飞机工厂。”他们一致他说，“他不知道自己在于什么！”

虽然格鲁曼和海军的代表们，对斯巴达工厂能在六个月之内开始交货的能力，多少抱着怀疑的态度，但他们同意接受他的估计，而且答应在一切可能的范围内合作到底，盖蒂的生产主管和盖蒂，立即就选出五十位最优秀的工作人员，送他们到加州那个工厂。在那儿，他们接受了最严密的在职训练，学习最有效的方法，制造战斗机的机翼。同时，他们在斯巴达工厂急速地开始制造工具，等到那些人回到土利，他们已经完成了十套工具。斯巴达工厂开始作业，比他预测的六个月还早一点点。

两年之后，盖蒂有充分的理由为公司的成就以及对战事的贡献而感到骄傲。这家工厂的面积由六万五千平方英尺，增加到三十万平方英尺。员工也由原来的很少一批人发展到五千五百名，赢得了美国政府所颁给的一些效率奖励。等到一九四四年二月十四日，盖蒂在日记里记载斯巴达工厂已经生产了：主契约的九十架教练机、一百五十副格鲁曼战斗机翼、六百五十架克蒂斯轰炸机、一千二百副的道格拉斯零件、B—24 的五千八百套零件，还有很多的其他飞机零件和机身等。

盖蒂认为，生意就是动头脑。做生意的原则并不改变，基本原理仍然维

持原样，不管是在哪一行或那一类企业。

大家都同意，一个人假如具有领导才能、想象力、魄力和进取心这些特征，就能做几乎是任何一种的生意。盖蒂很清楚今天的商业情形比往年的复杂多了，但是，盖蒂仍然认为这种情形是可能的，仍然有人可以办得到。

盖蒂决不是在暗示或认为商人是天生而不是后天的。因为从盖蒂自己的经验来说，相反的看法才可能是对的。盖蒂不是一名天生的商人。他早期并没有要成为商人的渴望和那方面的才华。他小时候对做生意最接近的情况是：他是个热心的玻璃珠和汽车目录的收集者，在当时它们是多数少年们最喜爱的东西，他有着强烈的好胜心。

年轻的时候，盖蒂决心要进入美国外交部，还想成为一名作家。他几乎可能要实现这两方面的野心，即使是他在俄克拉荷马首次钻油井的时候。

盖蒂父亲的乔治·盖蒂一生都在建立他的事业。如果盖蒂有一个或两个兄弟可以接替他的事业，盖蒂无疑地会变成一名外交官或作家。事实上呢，盖蒂没有兄弟。但盖蒂对他父亲、他的员工，以及他公司的股东，有一种责任感。由于对他们的这种责任感，使得盖蒂放弃了他自己的野心，而投身于家庭事业。然而，一旦他决心从商，他就立志成为一流的创业家，而不是大公司组织里的分子，因为那种人是事业机器中的一个小零件，只是随着整部机器的转动而旋转。

盖蒂所受的正式教育主要是人文科学。他的实际训练是在油田里当小工。因此，他对做生意还有好多要学的，而且，也知道这种学习并不是容易的事。但他却学到了，尤其是学到了他在本书中所提到的基本原则，适合所有商业行为的、有力和有效的生意原理，以他的看法，这原理中最重要的一项定义是，做生意是“提供一种具有商业价值的服务。”

简单他说，生意必须提供需求。这样，才能以价值交换价值。收到的价值、或者提供的服务价值或卖掉物品——必须公平，低到买者有能力购买，高到卖者有合理的利润。

为了要保留旧的顾客，争取新的顾客，迎接竞争和获得利润，商人必须常常地提高品质，减低成本和价格，增加生产，改进他生意的全面情况。他必须接受两个事实，也就是他会永远面临难题，而且这些难题必须以最有效率的方式去解决。一旦他接受了这些观念，他必须训练自己成为一个有想象力的创新者，有能力利用他积累的知识和经验，去解决任何在他面前出现的难题。

事实上，特殊的商业难题或情况倒很少。任何人做了一段时间的生意之后，就会立即体会到，在他自己的经验范围之内，任何可能发生的问题，都会有先例存在。

盖蒂举出无数的例子，说明以前的商业知识和经验，也许可以适当地引用到新的和不同的商业情况。然而，盖蒂要强调的是，经验本身并不足以使一个人成为胜任的商人。虽然是经验，如果不是以想象力去做有建设性和有创造性的工作，以及没有生意头脑的话，坏处反而多于好处。对许多人来说，经验反而会碍手碍脚。他们没办法高明地应用他们所知道的，而只重复他们以前学的。五年十年或二十年的经验，反而扼住了那些人。他们并不是把所学的应用到新的领域，反而要想办法把新的情况归纳在他们所熟悉的形态中。

至于“做生意的头脑”，这是一种不可称量的东西，包含许多因素。它

们是极丰富的常识、魄力、变通能力、高度的好胜心、对商业极端的兴趣感和策略等。

盖蒂说过他不是一个天生的商人。但是，当他立志从商，就决心要成为一名样样都能干的创业家。只有把做生意看成是一种创作性的工作，才会具有挑战性。他的一生已使他成为一名商人。而且他认为，几乎每一件事都应该具有商业价值。对他来说，一块空地不应让它荒废，你可以在上面建一栋房子、一家商店或一个加油站。如果盖蒂到一个们远而住着贫困渔夫和农夫的希腊小岛，他会自动地去寻找可能发扬的天然资源，或在这个岛上可能发展的工业。

有眼光的商人人都知道，他可以利用每一个机会，提供最大的商业服务，而且到处有机会建立新的商业，甚至新的行业。这些机会都存在于遥远的希腊岛上，或正在开发和未开发的国家。

常常有人指责当代的企业人员是专才，而不是个生意人。这种指责是有根据的。过度专精已经阻碍了一些最有希望者的前途。

从另一方面来说，今天的企业人员比当年的要好得多。同样的道理，当代的医生比几十年前的全科医生要高明一点。

但是今天的企业人员和医生都是专才。两者在他们本行都受过严密的训练，两者也都有了更好的工具来应用。当代的心脏专家，有着心电图和其他的科学器材来帮助他诊断。几十年前的全科医生，只能依赖他的听诊器、病人的征象、行诊的问话、还有他自己的经验和本能。今天采油的人有着地震仪、许多地质学家的资料和其他技术的工具和知识。相反地，一九一七年采油的人，只能用感觉和猜测的方法。

进步到今天这种地步，医生和生意人行事更有效率，而且在他们本身专门的科目内，更少犯错误。不过盖蒂怀疑一个普通的心脏专科医生，是否跟从前的全科医生那样懂得接生、补接一只断腕或割掉一段盲肠？无数的商业人员，对某一特殊部门极度专精，但要接管另一个部门，可能就不知所措了。

因此，一个通才的生意人才是最有获胜机会的人。就像有一位极度成功的商人对盖蒂说：“我拥有好几个事业，都很赚钱。如果我有什么不懂，需要个专家的话，我可以花钱请一个，但我却无法请人来接替我本人的工作。有办法接替我工作的人已经在自己做生意，自己赚钱了。”

依照盖蒂的看法，当代的商业界极需要更多样样都行的企业家。今天一个年轻人要成为成功企业家的机会，比以往多得多，因为这种人越来越少。

要怎样去做呢？第一，必须拥有做生意的才华、想象力和事业心。他必须是一个宁愿当主角而不当配角的那种人。他必须要把商业看成是一种创作方式。

他受的教育应该越广泛越好。不管他是大学生或专科学校毕业生，最好是两者齐兼，如此可具有多方面的知识。对一个专家来说，一种极度专精的教育固然是不错。但一个企业家所受的教育，是越广泛才越有能力应付他所面对的难题。

接下来，不管他开始进入哪一行，他必须尽量地学习该行中的一切。总之，他必须像商业中的全科医生了解一切，从会计到仓库，直到他能经理该行中的每一个部门。

最后，也许是最重要的：要想成为企业家，必须明白做生意就要动脑筋的道理。能深刻了解一种行业的企业家，便会有办法经理其他行业，而且跟他

本行业一样地熟悉。

要想在商业界做个成功的企业家，必定会遭遇到许多极大的挑战和极大的满足感。

五、经营者要有人文科学的素养

今天教育的重心是放在专才方面，但是，如果你只懂专精的商业知识，而忽视了可以丰富人性的人文教育，在成功的路上，只能算半个主管。

——保罗·盖蒂

根据历史悠久的“白手成家”的传统说法，几乎任何一个有野心的年轻人只要运气非常好的话，就能很快地在商业界出人头地。而这个成功公式的主要因素是“运气”。在街上，几匹疯狂的野马拉着一辆马车，马车内，当然是一个吓坏了的百万富翁的女儿，一个年轻人，只需要抓住缰绳，凭他的勇气，制服了惊马，轻易地便把那个吓坏的少女从险境中救了出来。

“我的英雄！你救了我的一条命！”那个可爱的少女感激他说：“我要我的父亲报答你！”

不久，这个英雄就快乐地成为那位大亨的一家大公司的副董事长，并且娶了大亨的女儿。

盖蒂说，不知道有多少这类的故事发生在美国工商界，当然，今天有热望的职员，要在各地方著名的大道上等待一部失灵的凯迪拉克汽车，将是一件天大的难事。这年头，要爬上一个公司的高层职位，很少跟幸运有关。当代许多成功的经营者，很少是天生的，如果是的话，几乎所有都是天生的苦学者。

《富豪》杂志由于详细报导商业活动，深受商人们的欢迎，这家杂志曾几次探求全国第一流企业家的特质是什么？有一次，这家杂志为了想知道这些企业家的教育程度，而做了一次调查。他们把调查表寄给全美国八百多家公司的总裁、董事长、副董事长和其他的高级主管。结果发现，回信的一千七百人中，有三分之二的人是大学毕业生，其余的人中，有四分之一至少读了一点大学课程。

这个结果给人的印象很深，证明公司的高级主管的确有很多大学毕业生。最近又有一个类似的调查，但是调查的对象较少，发觉大学毕业生的比例更高，占了那些人的百分之八十五左右。把其他的因素考虑在内，你会发觉美国商业主管的教育程度高得惊人。正如《富豪》杂志所指出的，所有美国的男性大学生，只有不到百分之二被选为特优大学生。但是，在美国公司的高级主管中，比例比这个数字大五倍，将近百分之十是特优大学生。而这些特优大学生中，又有百分之五的人，得到院长奖或更高的荣誉。这些人中，又有百分之十一的人，在上大学的时候，就是学术研究院的会员。

从一九〇〇年以来，年轻主管的教育水准，有着惊人的增加。结论是当代的商业主管要比以往所受的正式教育要高，而教育程度越高的人，越可能爬得更快，爬得更高。

因此，从表面上看来，美国的大学好像是专门培养商业高级人才的地方。也好像是：在商业界要想成功，主要条件是要受大学教育，而一旦羊皮书在手，一个大学生就可爬上任何公司的最高位置。

不幸的是，最初的看法往往是不正确的，而且即使最准确最细心得来的

统计资料，也不见得就能使他们找到他们所要的事实。好多年来，盖蒂注意到，在教育上有明显地而且过分地专精的趋向。学校对那些有意从商的男女青年，重心一直放在“技术性”的训练上。

盖蒂承认，这是一个专精的时代，这个事实适用于商业界，跟适用于医学界一样。

但是，盖蒂以为在年轻的主管中，过度专一的现象令人失望，尤其是在他们的教育上。看起来，许多的年轻人在上学的时候花了特别多的时间学习“有用的学科”，但是却忽视了那些可以丰富人性的科目。

从数字上看来，好久以来，主修人文科学，或选择可以扩展他们文明程度的学科，在学校男生方面，数字越来越少。一本杂志的文章的结论是：“对年轻的主管来说，思考性的思想，对于他们非常陌生。”美国的商业主管，就文明思想方面而言，非常狭窄。

盖蒂认为：这个过错至少有一部分是在于他们的大学教育。目前大学生经常闹事，有一部分是由于他们觉得今天的学校跟不上潮流。大学教育当局一直在鼓励学生选读有用的课程，而在许多情形下，文学科更吸引年轻人。

过度强调实用的学科，跟只教人懂得修理汽车的教育态度，没有多大的不同。这种教育只能培养出一群没有个性的木头人，但是刚进大学有意将来从商的大学生，感兴趣的也是那些实用的科目，它们似乎拥有实在的价值。他对那些“柔软性”科目，比方说，跟艺术或社会学有关的实在不感兴趣，因为学校并没有教导他们这些也是具有实用价值的课程。

盖蒂还一直记得，当时他对柏克莱加州大学的教导方式不太满意。于是就离开柏克莱到牛津大学去。在牛津，他发觉学生有更大的自由。跟柏克莱比起来，牛津对人文学科的强调是无限的。牛津鼓励学生们以自己的速度去学习，而且鼓励学生广泛地阅读，完全超出主修范围之外。

造成教育过度专精的原因，有一部分固然可归咎于一些公司用才唯专的缺点。根据可靠的资料，这些公司喜欢用只懂一行的人，而对于那些有较广泛兴趣的人则毫不考虑。关于如何选择主管的指南书本相当多。还有更多的测验中心，专门举办测验，替商业公司选拔人才。多数的这些书本以及测验中心都说或至少毫无疑问地暗示，求职者是否为理想的人才，跟他对人文的兴趣成反比。

盖蒂非常反对这种论调。一种不能扩展人生观的教育，不能算是一种完整的教育。忽视了人文学科是没有好处的。人文学科能使学生对文明感兴趣，至少对人们、世界和它的一些事物有点了解。

今天的最上级主管，必须正确地注意他周围的一切事物。他必须了解，他的事业只不过是社会中的一部分而已。他必须了解整个部分和它的各部分。一个大公司的首脑，不能整天把自己关在公司里，而不关心外面的世界。因为他的企业和社会上的很多部门都息息相关。

因此，一个专一而思想狭窄，又不了解世态的主管，不能成为一个理想的上级主管，因为他跟实际人性脱了节。

盖蒂从个人的经验知道，他自己所受的大学教育，尤其是牛津大学，对他的商业生涯有相当大的帮助。他所选读的人文学科对他有很大的价值。从这些学科上，他对这个世界和社会的结构、发展、作用和动力，有了深入的了解。同时，他还培养了一些兴趣，使他在一生中不少快乐和满足。这些教育使他变成一个较好的人，以及一个较好的商人。他接触到广泛的人文

学科，使得心灵更灵活，对新观念更能接受，也更相信什么事物有真的和持久的价值。总之，盖蒂认为他的人文教育，就整体来讲，比任何他选读过的纯技术或纯职业科目更具重要性。

盖蒂认为，对上面这段话，在那些仍然以为商业经营者是超级专才的人听起来，会有不可思议的感觉。有许多公司要他们的会计师就是会计师，他们的生产专家就是生产专家，不管他是什么哲学家。

盖蒂并非有意贬低美国大学里的商学院或管理学院。他认为两者都相当优秀，而且被公认为全世界最佳的学府。他的论点是，现在的大学教育有各种专精的趋向，却减少了较广泛的科目，这些科目不仅能扩大学生们的知识面，也能使他们变成较好的人，进而能使他们将来变成较好的经理。

密西根大学做了一个调查。问六十六位大企业的主要经营者，他们所认为的高级主管的必要教育条件是什么？回信中，几乎有三分之一的人说，他们相信人文科学教育可提供最好的基础，而这三分之一的人说，单单这种教育就足够了，不需要别的。还有三分之一的人相信人文科学，加上商业课程。剩下三分之一的人主张，人文学科加上自然科学，以及工程学，那是最好、最有帮助的教育。

如果这还不足以说明商业教育的情形，再看看最近福特基金会和卡耐基公司的两项主要研究报告。这两项报告的结果，一起发表，虽然两者有不同的看法，但是共同的结论却令人瞩目，两个报告都强调：推荐商业教育，应该以人文科学为基础。

盖蒂常跟一些他所认识的商业领袖们讨论年轻主管所受的狭窄教育问题。他们都同意，那些只受过单方面商业教育的主管只算是半个主管而已。

那些真正领导国内最大公司的人，很了解“年轻人有意要在商业界展露头角，必须接受人文教育”的重要性，几家主要的公司，已经主办一些节目，由公司出钱让公司里较有希望的年轻主管，利用上班的时间，选些人文学科，以便增强他们的文明观点。

一九五三年，贝尔电话公司就主办过这种节目，公司里一群年轻的主管在宾州大学的人文学院，选了两学期的课。其他的公司纷纷效法，而许多大学为主管们开了一些特别的人文学科课程。此外，一些公司还开夜车，选一些最上层的主管送他们去参加为增进他们的知识和对文明问题的了解，而开的讨论会和选修课程。

这些公司很了解，虽然主管可能有一连串的学位，但他的教育几乎全是职业性的，所以他就没法了解商业和较广泛的社会意义。他很可能是个空洞的人，他一生中，主要关心的只是他的工作，以及升迁的挣扎。结果他可能会吃惊地发觉，他的专一反而限制了他成功。

盖蒂可以保证，如果他计划开一个新公司，或设立外国分公司，他不会派一个只受过单一教育的主管去办这件事。绝对不会的。否则的话，他决不敢指望它会成功。

盖蒂所选派的，必须是能解决问题，而且能当场下决心的人。虽然他在某些技术方面可能很弱，但因他是个多才的人，以及他所受的人文教育，可增进他的智慧和判断力，而不仅仅是提供一点技术或实用上的那种专才。这一直是他的政策，盖蒂相信，在他一生的商业生涯中，所获得的成就不管有多大，主要皆是由于应用这种政策。

今天年轻的主管有两种选择。他可以选择被教育成一名狭窄的专才，仅

仅比技师强一点，专攻实用的科目，而不理其它的。另外，他可以选择变成一个多才的人，一个有风趣、有悟性、有多方面知识和才华的人。

如果他选的是前者的路，他一生中很可能一直是一名中层主管。如果他选的是后者，那他会大大增加他登峰造极的机会，而在他一生的过程中，会更享受人生，更喜欢自己。

六、不要作墨守成规的人

顺从的人、墨守成规的人，根本不可能成功。

——保罗·盖蒂

盖蒂不否认在生意人中确实是有些毫无雄心、唯唯诺诺和敷衍了事的人。但这并不限于商业界，各行各业都有这种人物。根据他数十年的观察和经验，这些人很少能够在商业界获得成功，出人头地。

美国《全国商业》杂志访问赫勒的大商业财务公司的首脑瓦特·赫勒，他们问他：“你认为今天的经理人员，需要具备哪些重要技术和品质？”

“他必须具备两样东西，否则就不会成功。这两样东西就是勇气和眼光。”赫勒答复说：“他们是成功最重要的因素。”

什么人才会升级和得到最好的工作呢？根据保罗·吉尔南（一家国际性专门考选人员的公司总经理）的看法，并不是柔顺、唯唯诺诺的人，而是“具有眼光和敢于改变事物的人”。

他们两个人所说的话，盖蒂不过是把它们举出来作为例子而已。其实还有许多人，他们历经艰辛，爬到了事业的高峰，有足够的资格在这方面发表他们的看法，他们也都支持这种说法。他们一致地认为，成功的必备品质，绝对跟唯唯诺诺的态度相反。在商业界爬得越高的人，这种倾向越明显，他必须冒更大的险，也更需要创意和独立的性格。

劳拉·路易丝和露丝玛丽·丝都华所写的《经理人员》一书，笔锋锐利，极具价值。他们说“事业成功的人差不多都是……非常积极的。”而且都认为“他的公司就是他自己身体不可分割的一部分。他很少故作谦虚，虽然一般人认为生意人都应该很谦虚。”

哥隆维·李斯在他所写的《百万富翁》一书中，把成功的生意人剖析了一番。他认为能够创造百万财富的人，“除了必须会数钞票以外，还需要有耐心。恒心，并能实事求是。而且他真正是一个能投下大量赌注的人。”

为了支持他的理论，李斯还例举了许多实证，其中包括一段盖蒂的故友世界船王阿里·欧纳西斯的轶事。“当欧纳西斯先生第一次要建造一艘六万吨油船的时候，许多家银行都认为他是一个不注重实际、专做白日梦的人。但事实上，他之所以能把那样大的船造出来，还是因为事前不把它吨位泄漏出去。”

当然，欧纳西斯的梦已经实现了。现在比六万吨还大了许多的油船，已陆续在全世界各地的造船厂中建造出来。而李斯也给了欧纳西斯应有的赞誉。李斯说：“造那样大的船，如果是由一家大的公司来办的话，可能不会引起大家的惊异，但由一个人来做，却要冒极大的危险，搞得不好，欧纳西斯先生可能就要倾家荡产了。”

盖蒂自己当然也曾经历过无数惊涛骇浪。就像其他的生意人一样，在他的一生事业中，常发现有许多险是值得冒的。例如在三十年代经济萧条的

时候，他开始努力争取潮水联合石油公司的控制权，这当然就是一种赌博，而且那时对他来说，还是一次大赌博呢，他那时候的资本相当微薄，不能到处盲目地开采石油，而居然想觊觎美国的一家主要石油公司。

盖蒂把他所有的现钱和利用他的信闲所能换得到的钱，都花在买这家公司的股票上，假如他失败（刚开始的时候，好几次他几乎失败，后来又有几次，也只是一票之差，几乎全盘皆尽），他不但一文不名，还会欠一身债。但他后来还是胜利了，到一九四〇年。盖蒂集团已经持有潮水公司的一百七十三万四千五百七十七股，约为该公司股票的叫分之一。后来，这家公司并入了盖蒂石油公司，而股票在市场上的价格，价值已经超过了十亿美元。

当盖蒂核准以先付一千二百五十万美元现款，在中东购进一处石油租地的时候，他所冒的险，跟他上面所说的，有过之而无不及，因为当时在那种地方，根本还没有发现一滴石油。买进来以后，过了几年，又花了好几百万元，最后总算才钻出石油，如果那个地区没有石油的话。后果真不敢去想象。

根据盖蒂的观察，那种柔儒的、人云亦云的人，根本不会出人头地，不过这种人确实有，但并不多。让他们来做经理的随从都不太够格，如果他们要走进董事的会议室，他们只够格排排笔记本，或者是倒倒烟灰缸罢了。

盖蒂认为能冒危险，并能承受各种打击的人比那些人云亦云、墨守成规的人优越多了。早在一九一四年，当他在俄克拉荷马州油田开创他的企业的时候，就有了这种看法。

例如，当迈克·费林在牧牛事业上失败的时候，盖蒂相信大家都认为他是完蛋了，并且劝他不要再梦想发财了，应该去找一份安全可靠的工作。但是迈克·费林不为失败所挫，反而跑到俄克拉荷马州，从头开始，成为了全国最成功的石油生产企业之一，迈克石油公司的共同所有人，也成为腰缠数百万美元的富翁。

维翰·马克汉不顾“专家”的劝告，只凭他的直觉，买下了俄克拉荷马州油库与油田北边不知道有没有油的沙位牧师祖地，大家一致认为他一定要破产了，但他要去赌一下，却赢了。当第一口油井开出来以后，油大量涌出来，该地变成了俄州产油最丰富的地区之一，而马克汉也赚了不晓得有多少个百万元。

巧事成双，不久之后，盖蒂也经历了几乎和马克汉一样的事情。当时全俄克拉荷马州的人都相信那个叫做红床的地区，不可能有石油。地质学家、大石油公司的专家，以及到处乱探油井的人，都一致认为那个地区是一滴油都没有的。但盖蒂却不敢那么肯定，事实上他觉得，这所谓的一致看法，其根据只不过是迷信和瞎猜而已。当盖蒂知道他们在红床区所做的探测，根本就是在没有计划、没有次序之下进行的，他的感觉更加增强。于是，他决定要冒一次大险，在那个地区租了一块地开始钻探，从而开出来一个新的产油地区。

盖蒂多年来认识的那些功成利就的生意人，他们在许多不同的工业和商业界得到了成功，而他们之所以成功，是因为他们都有自己的特点，使得他们与众不同。在这些特点里面，最重要的是每个人都跟别人不同，各凭自己的意志，而不是根据别人的想法来铸造自己。几乎他们的每个人在他们走向成功的过程中，都遭受过许多重大的打击。他们具有正如赫勒所说的成功要素，每个人都需具有勇气和眼光。

对于年轻人来说，当今的企业界较以往更具有挑战性，也更有刺激性，

并且还有更多的机会。只要年轻人有勇气，有眼光，能承受得住打击，跌倒了能迅速爬起来，以及愿意抛弃那一大套“要做个墨守成规的人”的鬼话，就可以感觉到到处充满了过去不能相比的许多机会。也可以体会到那些能掌握机会的人所能得到的快乐（不用提金钱的收入了）。

一九六八年，美国国税局估计在美国一共有十万个百万富翁，而在一九五八年只有四万个（百万富翁定义是，他所拥有的一切，如果出售的话，可以获得一百万元或超过一百万元。）这十年中居然增加了百分之一百五十。尤其令人兴奋的是，新增加的百万富翁中，年轻人占相当高的比例。

《时代》杂志就曾以一篇封面故事，报导美国百万富翁中的年轻一代，其中所指出的几个人，在刚开始创业的时候，只有一点资本，甚至于根本就没有资本，而在他们还没有到四十岁的时候，就成为百万富翁了。这些在六十年代获得成功的企业家是在各式各样的行业中获得他们的财富的——从房地产、电子工业，一直到娱乐事业和挤桔子水。

在美国新增加的六万个百万富翁之中，有成百上千个这样的年轻人。

他们如何能够成为百万富翁呢？答案很简单：他们所经历的过程和那些在他们之前成功的人所经历的过程，完全一样。他们有眼光，能看出哪种产品或服务，在商业上具有发展潜力，更有勇气地把他们的信念付之实施，也能将他们的全部精力投注其中。

年轻的企业家劳勃·里夫顿在谈到生意人和他们如何为成功而奋斗时，他说：“这是我们的创造形式。如果艺术家为了追求他们内心的感受，而放弃尘世的欢乐，人们可能会了解他们的这种精神。但人们并不了解许多生意人也同样有这种创造的行动，而且也像艺术家一样，能够从创造中获得满足，不过只是以一块钱、一毛钱表现出来而已。当我想到了一个好主意，那就是创造，如果成功的推展一种产品，那也是创造。如果能采纳一种生意上的主意，并能付诸实施，那也是创造。”

年轻人如果要以企业为终身职业，将会发现这种工作充满生气和乐趣。他们会面临商场争夺的考验，并且从企业创造方面获得刺激和满足。

如果有人瞧不起生意人的生涯，那就尽管请他按照他的愿望去找他理想的地方。不管选择那种行业，盖蒂都真诚的祝福他。在另一方面，如果他要作一名生意人，他应该凭着宝贵的眼光和勇气，努力走向成功的高峰。

七、一旦看准时机就毫不犹豫地进军

在许多重要的时候所下的正确决心，可以竖起一个人生命中成功的里程碑。

——保罗·盖蒂

盖蒂说：没有一个人会事事都做的很正确，不管他是生意人、酒吧里面调酒的人、生物学家或是公共汽车司机，都是如此。但是。有的时候，在某种状况之下，一个商人下了正确的决心，那他就会获得重大的成功，而在他的事业上建立起里程碑。

盖蒂的第一个重大成功，始自一九一五年，在俄克拉荷马州买下了南西·泰勒土地租用权。虽然在那个地方他第一次挖到了产油的井，然后把它卖掉，只赚了一万二千元。但这初次的胜利，对他一生影响极大。当时还有几桩事情决定了他一生事业的方向。

首先，他买这个租用权的时候，对自己的判断和做生意的基本能力建立

了信心。其次，他钻出了油，使他又建立起作为一个独立探油人的信心。最后由于这初次的成功，使他得到无限的快慰。因此，他决定终生从事石油行业，否则，他将没有满足的时候。

盖蒂还记得他在独立探油的日子里，所建立起来的那些成功的里程碑。一九二一年，加利福尼亚州采油狂热，又达到了新的高潮。尽管年初的原油价格又涨，但石油工业还是很快地回降到一般状况。到了秋天，要在南加州开辟新油田的想法，再度占据了大家的心。

他父亲和他想一同去南加州钻探一番，但还没有决定究竟从什么地方着手。一九二一年十月，在洛杉矶南边的圣大芬泉开了一处新油田，十一月初，他父亲和他就决定亲自开车去圣大芬泉，看看那里还有没有进一步发展的可能。

为了能获得专家的意见，他们请了一位地质学家和他们一同去。他开着车子，当他们到达那个地方以后，他们就到处慢慢转，仔细地观察当地的地形，那位地质学家对他所看到的地方，并不抱有热切的希望。

“我看南加州其他地方或许有更大的希望！”当他们沿着电报街开着车，他冷冷他说：“这里看起来不会有什么油的。”

几分钟以后，他们看到一列载货火车，在一大片看起来是平地的地方，吃力的定着。当通过了电报街以后，它就增加了冲动。虽然火车头减少了力量，而火车却增加了速度。很明显，那里有一个小山头，虽然眼睛看不到，而其最高点就在电报街。这种情形，他父亲和他都同时看到了。

“你看到了没有？”他父亲说，声音里有一点兴奋。

“我想我看到了！”他大叫着说。

“这是产油的地方——我敢打赌！”他父亲说。

盖蒂激动地点头同意，就是他们的同伴，那位地质学家也认为他们可能发现了一处有价值的地方。

一九二一年十一月二十一日，盖蒂父亲和他买下了诺兹传土地租用权。此权包含的四块地方都在圣大芬泉的电报街上面。没有多久，他们就打出第一口井，在第二年的年初，这口井每天生产两千三百桶石油。

他们看到火车向电报街挣扎前进时，所发现的真正价值，很快地获得了证实。诺兹传租用权所包含的地方，确实有丰富的油藏。他们又开了另外几口井，而每口井都产油极多。自一九二二年到一九三七年十五年内，他们获利极丰，一共净赚了六百三十八万七千九百四十六美元。

雅典租用权也是盖蒂事业成功的一个转折点。他在一九二四年用自己的钱买了这个租用权，一共付了一万二千元。这块地方是在洛杉矶的南郊，在一百二十六街和一百二十八街之间的胡佛街。

那个地方已经有人在打井了，但他们都是在低地作业。仔细地观察别人作业的情形以后，他深信如果在高地钻油，不但可以减少花费，而且产量也会增大，于是，他就照着这计划动手，并亲自监督钻井工作。

一九二五年二月十六日，盖蒂在雅典租地上完成了第一口井，每天可出油一千五百桶。三周以后，他又开了第二口井，六天完成，开始的时候每天出油两千桶。这两口井共赚了四十万元，经他证实了高地产油丰富之后，其他的人就改变计划，跟着他做了。

一年以后，有一个人要把他在一周以前刚买来的，位于亚拉密高地的克利佛租用权卖给盖蒂。盖蒂晓得那个地方，并认为一定有油。

“这个租用权你要多少钱？”盖蒂问。

“我化了四千块钱，我要双倍的价钱就行了，”他回答说。盖蒂根本就没有还价。“这个买卖成交了。”他微笑着说，并拿出支票簿，开了一张八千元的支票给他。

盖蒂在克利佛租地上开了四口井，此后十二年，他净赚了八十万元。

这些和其他偶然买来的租用权和钻油的事，都是在盖蒂还是一个独立探油人的时候所获得的辉煌成功。但是一次真正重大的成功，而且性质又完全不一样的，是他成功地赢得了潮水联合石油公司的控制权。这件事开始于一九三二年的三月，一直到二十年以后才得到最后胜利。

当然，买一个租用权及钻油井，和花钱去买一个大石油公司的控制权之间，有很大的不同。

潮水联合公司是一家具有历史和基础的美国公司，一八七八年最初成立的时候，叫做潮水钢管公司，它曾铺设和操作当时具有革命性的一百零四里长的油管，并把石油从铁突斯维尔运往宾夕法尼亚州的威廉斯堡。以后几十年，这个公司发展成为美国石油工业的大公司。到一九三二年，已经成为美国十二或十五个最大的石油公司之一了。

潮水联合公司那时已经是个大公司了，它的当权董事和经理人员都是颇有经验的大商人，而他们后面又有庞大的财力。和他们相比，盖蒂只是一个无足轻重、稍有成就的独立探油人而已。

但是，盖蒂所下的决心以后又证明是正确的，并且在他的助手和朋友的协助和建议下，在正确的时间采取了正确的行动。那是一段漫长而困难的奋斗，而最后他还是赢了。大部分的功劳，应属于那些在情况极度无望的时候，仍然对他充满信心和忠心耿耿的人。

已故的大卫·赫克第是盖蒂的精明而勤奋的律师，他指导办理各种复杂的法律事务。赫顿以及公司的经纪人哥顿·克瑞利、鲁罗夫·库腾和唐·菲利普斯奇迹般地盖蒂在纽约股票交易所办理股票买卖。艾米尔·克鲁斯和哈罗特·罗兰以及许多人，都能在盖蒂最需要别人支持的时候，以精神和物质来支持他。如果没有这些人帮助，盖蒂这一次最为成功的事业奋斗，可能就会变成他最惨重的一次失败。

公司在中东的成功，也是盖蒂事业的另一个重大里程碑。

当盖蒂着手中东业务的时候，他已经有了丰富的经验和资本。但是，那是一项重大的行动，而且，对那里的情形盖蒂并不太熟悉。他在那里所遭遇的，也跟他以前所遭遇的一样，有着许多难于解决的问题。

简而言之，盖蒂所要找寻的是在一处中立地带的石油开采权。那个地带位于沙特阿拉伯王国和科威特之间，一大片沙漠之地，实际上界线并没有划清，而是同时属于这两个国家。

一九四八年，有两个一半开采权——一半属于科威特，一半属于沙特阿拉伯，都要出售。一个由几家石油公司组成的财团，已经得到了科威特的那一半，其他的一半，则由当时的沙特阿拉伯国王塞德所控制。

盖蒂之所以决定去买后面的这一半，是深深地受了他公司那两位卓越的地质学家保罗·瓦顿博士和艾米尔·克鲁斯所作报告的影响。他们都认为在那不毛之地下面，有极为丰富的蕴藏，建议他花几百万美元去赌博，买下那个开采权探测一下。

“在仁慈全能的上帝之前，本协定在瑞士，于一三六八年拉比二世之月

的二十二日，即一九四九年二月二十日签定……”这就是在开采权谈判成功后，由盖蒂的代表巴莱·哈德飞所签协议的开场白。

这个协议使盖蒂拥有那个中立地带六十年的开采权。他立刻付了现款一千二百五十万美元，但这只是刚开始而已，后来他又花了三倍这个数目的钱，才挖出了第一桶原油。

这时候，盖蒂只得到沙特阿拉伯国王的一半利益。正如另一家公司只得到科威特国王的那一半一样。这两个一半是不可分的。换句话说，这两个公司虽然从中立地带的两国统治者那里，得到了各自的开采权，但不论由谁开采出来的石油，都必须两方平分。这样，沙特阿拉伯和科威特就可以根据各自的开采权协议得到税收，但必须根据同量的石油。

这样一来，不需要说明，就可以晓得其中有许多难于解决的问题。例如，从科威特国王那里得一半利益开采权的公司，对于在中立地带如何探采石油，有他们的意见，但盖蒂和他的下属却另有看法。于是，许多时间都浪费在开会和争论由谁在何处、何时、如何做以及做些什么等方面，而没有在真正找寻和生产石油上面花更多的精力。

盖蒂要在某地钻井，而另一公司的专家却坚持应在几里以外一个地点动手，他只好让步。于是，有四年多时间和不晓得多少的金钱都浪费掉了，而又一无所得。

后来，总算由他们的公司来负全责。一九五三年，他们发现了一处油田，该处到一九五七年生产石油，几乎已达每年九百万桶。一九五五年，他们又找到了另一处油田，并钻了两口井，第二年，该处每年就可以生产二百万桶。

然后，在一九五七年，他们获得了相当程度的自主权。因此，他们算是真正地中了头彩。他们很快地又发现了几处新油田，并钻了许多口井，使得那块中立地带的产油量，达到每年好几千万桶。他们又获得了成功，许多地质测量报告说，在他的开采权所包括的地方，蕴藏量超过一百三十五亿桶！

盖蒂的事业始于他在俄克拉荷马州南西·泰勒分配租用权的土地上找到了石油，以及把该地租用权卖了以后，赚了一万二千元。此后几年，他遭受了许多困难和打击。但是，他以上面所说的成功，在他事业的道路上不断地建立了许多里程碑。

他想其他成功的商人也一定有同样的经验。他的第一个重要成功，一定可以使他确定方向，并给他在他所选择的行业里有一种前进的推动力量。假如他确实具有真正企业家的特性，他一走会不断地奋斗，积极地争取更大的成就。只要有可能，他都会把每次成功当做基石，以便继续前进。

一个要达到最高成就的商人，只有在克服各种困难而达到目的之后，才能感到快乐。但他也不会因为有所成就而感到自满。

当盖蒂开始着手争取对潮水联合石油公司控制权的时候，他觉得他在石油行业里面，已经历尽辛苦，完成了学徒阶段。他在石油行业里面是从最下面学起、干起的。

盖蒂深信他学的很好，他要把他的知识用到更广大的计划里面。盖蒂相信根据他在油田里面所想所做的，他一定比潮水联合公司里面的经理人员，更能有效地指导该公司的业务。

盖蒂最后终于赢得了潮水公司的控制权，但是已历经了不少辛苦艰难。事后多年回想起来，还不禁惊心动魄。但那比起他和同事在而后扩张该公司，所获得的更重要和更有意义的成功来说，不过是小巫而已。

潮水联合公司——后来改称潮大石油公司，当后来并入盖蒂石油公司时，资产增加了好几倍，到一九六五年已超过八亿美元。潮水公司的业务不论在量或范围上，都大为扩展，业务推展更为有效，也更能力股票持有人、职员、顾客和一般大众增加利益，但是，盖蒂认为这些成就并不是到此为止而已，这个公司前面还有一大段路呢。

盖蒂对于盖蒂机构在中东的业务，也抱着同样的看法。在那里买到了中立地带的石油开采权，找到了石油蕴藏地，以及提高了石油出产量，盖蒂认为这些成就都只是他事业的里程碑。在那里还有许多事情可以做，那里还需要不断地扩张和改进，以便获得更多的成功。

盖蒂多次说过，在竞争的自由企业制度下，任何行业里面根本就没有最后的成功，除非不断给予培养，成功是不会维持长久而不坠的。

在事业的初期，盖蒂学到了，一口油井在初期，比如说每天可出油两千桶，但可能在钻井的成本还没有收回时，它就变成干井了。

盖蒂说：同样的道理，一个制造商把一项革命性的产品推到市场上，很可能不要一个星期。他的竞争对手就推出更具革命性的东西。一项横扫市场的销售行动，可能会被另一项更具效力的销售行动所掩盖。一个公司的经理想出了一个办法，可能会获得一时的成功，但很可能会因发生一件他本人或者他公司里任何人都不能控制的事情，而第二天就全盘失败。

在这方面，商人和电影或舞台明星有着相同的地方。一个不太出名的演员，可能因为某一部戏的演出而成为明星，一夕变为大众的偶像，而成为许多制片人竞相争取的对象。但如果他下一个角色演的并不好，或下一部戏他演的非常差劲，他将怎样？他受大众欢迎的情形将很快地降低。除非他在受挫折以后，所演的角色和戏再度成功，否则他将成为一个过时的人物。

聪明的演艺人员（那些多年来都能维持高度声誉的人）都很了解这种情形，他们对于要演出的角色，都先仔细地研究一番，他们拒绝演出他们认为不适合的角色及低水准的戏。当他们接受演出后，他们就全力以赴，力求完美。

当然，不可能每次演出或每部作品都会得到金像奖，或会遭到猛烈的批评，一定会有些是平凡的，甚或恶劣的演出。但那些能维持高度声誉的人，所演出的东西平均都是很好的，都是尽力表演的。在这些方面，盖蒂认为这是成功的演员和成功的商人相同的地方。

一个商人能够凭一次成功，就建立起一项事业，真是太少了，可以说根本就没有。如果一个商人起初极为成功，而后来历经多次失败而仍能存在，那更是少有的了。

再把这些相同的地方作进一步的解说：成功的演员先是仔细地研究他的剧本，假如接受演出了，他应该尽量地认识跟他同时工作的监制人、导演、其他的演员，以及技术人员。而且，他要不断的预演，然后，尽力地演出。

一个成功的商人，要维持成功而不败，也要这样。他了解，他的成功不是一蹴而成的，而要花尽心思去计划和吃尽苦头才得到成果的，成功的商人研究商业状况，正如成功的演员研究剧本一样，要非常地仔细小心。通常，商人更需要多花气力，因为他还需要注意成本、竞争情形、生产速度、利润，以及其他等等非演员所需要考虑的东西。

商人也还要注意和他一同工作的以及他所要打交道的人。

然后拟定计划，并一再检查，看看有没有缺点，再找寻改进的办法，这

就是商人的预备。最后，当他准备好了，时机来临了，他就要去“演出”，并要全力以赴。

不管结果是多么的好，他晓得自己不能只站在那里接受别人的欢呼。假如他要在企业界生存下去，他必须再做出一样杰出的事情，而且愈快愈好，当已故的伟大演员约翰·巴利摩第一次获得成功时，人家问他在谢幕的时候想些什么。据说巴利摩这样地回答说：“第一，我想到如何改进我下一次的演出，以获得更多的欢迎。第二，我想到这部戏完了以后，我下一部要演些什么？”

他们说没有一项行业可以比拟演艺行业，这可能是不错的，但商人做的要比约翰·巴利摩所说的两件事还要多。当获得一次成功之后，精明的商人就要想到如何去扩大他的成就，他必须立刻注意由此而产生的机会，或自行冒出来的机会。

不论迟早，每个商人总有些好的机会，可以获得大成功。他必须当这些机会来临的时候，能够看出来，他还必须具有想像力、能力和愿意努力工作，这些都是必需的因素，以便利用这些机会。

一旦他看准了机会，决定了目标，他必须小心地拟定计划。他必须选择他的助手和同事，他对这些人必须深具信心，而且他必须能够激励他们，使他们尽全力地执行赋给他们的任务，就好像他自己努力以赴一样。

假如他能做到这些，他获得成功里程碑的机会就愈大。经过一段时间以后，这些就会成为习惯，于是就在他长久而真正的成功事业的道路上，建立起一连串的里程碑。

八、坏习惯都有巨大的力量

一个想在商业界出人头地的人，必须明白个人习惯的力量是如何强大。

——保罗·盖蒂

有个时期，盖蒂的香烟抽得很凶，几年前，他度假开车经过法国，有一天，下着大雨，地面特别泥泞，开了好几个钟头的车子之后，他在一个小城里的旅馆过夜，吃过晚饭他便到自己的房里，很快便入睡了。

盖蒂清晨两点钟醒来，想抽一支烟。打开灯，他自然地伸手去抓他睡前放在桌上的那包烟，结果是空的。他下了床，搜寻衣服口袋，结果毫无所获。他又搜索他的行李，希望在其中一个箱子里，能发现他无意地留下的一包烟，结果他又失望了。他知道旅馆的酒吧和餐厅早就关门了，心想，这个时候要把不耐烦的门房叫过来，太不堪设想了。他唯一希望能得到香烟的办法是穿上衣服，走到火车站，但它至少在六条街之外。

情景看来并不乐观。外面仍下着雨，他的汽车停在离旅馆尚有一段距离的车房里，而且，别人提醒过他，车房是在午夜关门，第二天早上六点才开门。而且能够叫到计程车的机会也将等于零。

长话短说，显然，如果他真的这样迫切地要抽一支烟，他只有在雨中走到车站，但是要抽烟的欲望不断地侵蚀着他，他想抽烟的欲望就越浓厚。于是，他脱下睡衣，开始穿上外衣。他衣服都穿好了，伸手去拿雨衣，这时他突然停住了，开始大笑，笑他自己。他突然体会到，他的行动多么不合乎逻辑，甚至荒谬。

盖蒂站在那儿寻思，一个所谓的知识份子，而且相当成功的商人，一个

自认为有足够理智对别人下命令的人，竟要在三更半夜，离开舒适的旅馆，冒着大雨走过好几条街，仅仅是为了得到一支烟。

盖蒂生平第一次注意到这个问题，他已经养成了一个不可自拔的习惯，他愿意牺牲极大的舒适，去满足这个习惯。这个习惯显然没有好处，他突然明确地注意到这点，头脑很快清醒过来，没片刻就作了决定。

他下定了决心，把那个仍然放在桌上的烟盒揉成一团，丢进废纸篓里。然后脱下衣服，再度穿上睡衣回到床上。带着一种解脱，甚至是胜利的感觉，他关上灯，闭上眼，听着打在门窗上的雨点。几分钟之内，他进入一个深沉、满足的睡眠中。自从那天晚上后他没抽过一支烟，也没有抽烟的欲望。

盖蒂说，他并不是利用这件事，指控香烟或抽烟的人。常常回忆这件事，仅仅是为了表示，以他的情形来说，被一种恶习惯制服，已经到了不可救药的程度，差一点成为它的俘虏！

常常做一件事就会成为习惯，而习惯的力量确实大极了。但是人类也有一股不小的缓冲能力，人类既然有能力养成习惯，当然也有能力去除他们认为不好的习惯！

举例说，一个商人有乐观和热忱，这对自己是有帮助的。它会使工作较优良、较容易，而且也会激励和鼓舞他的同僚和下属。但是，习惯性的乐观和热忱，往往会造成危险的甚至是不堪设想的过度乐观和过度热忱。

盖蒂想到一个聪明而且很有能力的商人，姑且叫他毕尔·史密斯。他的乐观，对他建立起和主管的几个工厂很有助益，也帮他赚了许多钱，前途无量。不幸的是，毕尔·史密斯所有做生意的经验都是从旺季得来的，因而，他的乐观看法和希望，也都是在旺季的市场下一实现的。

后来，突然转换到经济比较萧条的时期。这种时候，有经验的商人，或多或少都会收敛一点，节省开支，小小翼翼地等待着经济状况改观。

而毕尔·史密斯完全没有办法适应这种新的情况，他的乐观和热忱习惯已牢不可破，在应该踩煞车的时候，他却仍旧加足油门往前冲，并且非常自信地认为前途似锦呢。

经过一段很短的时间，史密斯已没有办法在那种情况下生存了。他过度发展他自己和公司的事业，结果破产了。

很多人都说：养成好习惯较难，而陷入坏习惯很容易！但也并非一定如此，主要还是看一个人的毅力而定。事实上，习惯就是习惯，并没有合理的推论来说明养成好习惯比养成坏习惯要难。

他同意动作敏捷或缓慢只是习惯问题。一个人不是养成准时的好习惯，就是养成迟到的坏习惯。

一个有准时习惯的人，讶他有很大的好处和利益。不管是赴约会、还钱、或实现任何方面的诺言。

人家请你吃饭，如果迟到的话，会使主人和其他受邀的客人不便。如此，很快地就会变得不受欢迎，以后人家就不再请你吃饭了。

盖蒂认为：对商人来说，如果能守时是项特别有价值的资产。常言说“时间就是金钱”，这话永远都是正确的，现在这个时代尤其比以往更重要。现代企业的步调更是一日千里，分秒必争，主管和高级职员的工作日程必须排得满满的，因为他们负担不起生产时间的浪费，就像负担不起生产线上的耽搁一样。

现在有飞机的公司越来越多了，因此他们能迅速地把他们的职员准时地

送到任何地方。今天美国公司的飞机就有三万四千架，仅通用汽车公司就有二十二架。

蒙哥马利华德百货公司公开承认：公司利用自己的飞机运送职员，要比让他们自己去搭乘民航机，费用要高出三分之一。但是，使用自己公司的飞机，对职员的旅行时间却节省了将近百分之六十。而蒙哥马利华德，跟许多其他的公司一样，都了解节约时间比多花点钱要划得来。

总而言之，一个人说他什么时候要到某地方而准时到达的话，不但给人一个极好的印象，他还替自己或他的公司节省了钱。

“敏捷守信”对生意人来说，非常重要，最可能成功的商人和公司，他们必定准时接受订单、交货、提供服务、付款、还债以及其他事项。假如等得时间过了，所订的货还没送来，顾客下次可能就到别的地方订货了。

节俭是另一种可以养成的习惯，而它可以说是能使任何事业成功的因素。

“勿以善小而不为。”节俭也是一样，不论大小。

一旦事业开始，对天性节俭的人而言，其成功机会较才华相同者要多。而习惯节俭的人，他知道只有减少开支和成本才有赚钱机会，而在今天高度竞争的市场里，即使在小东西方面去节俭，聚少成多，也是很可观的，甚至造成赚钱和赔钱的区别。

除此之外，对一个养成节俭习惯的人而言，他似乎永远有一笔积蓄，以防不时之需，必要时可使他度过难关，或使他有扩张和改进的机会，而不必去借钱。

聪明的人都知道，能做到“准时和节俭”，对自己则有很大的帮助。在生活中如果你能经常准时、节俭，直到成为你的第二天性，你就会在事业上，收到由这些习惯为你带来的利益。

任何刚开始经营的商人，要养成最有价值的习惯是在他下决心之前，可以停下片刻，迅速回顾他的推理。这种最后的检查，也许只需要几分钟甚至几秒钟，但收获却非常之大，这可以让人有一次机会，来合理地整理自己的思绪，或回想自己为什么或怎样会有这种决定。这个简单的过程，可以大大地增加一个人如何迅速而有效地去处理可能碰到的难题。这有点像世界上某些最佳演员所养成的习惯一样，虽然他们可能对所扮演的角色已经熟透了，但是在起幕之前，仍会迅速地把剧本或他们自己的那一部分过目一遍。

盖蒂认识一个最成功的推销员，他对盖蒂说：他的成功是在经营事业的初期便养成了这种习惯。

“我甚至还想出一个秘诀来养成这个习惯。”他告诉盖蒂说，“去拜访顾客之前，我一定要先静下来，喝杯咖啡，擦擦皮鞋。这样一来，在我真正踏入顾客办公室之前，我有一个最后思索的机会——如何表现自己。所得到的效果好极了！除了能从容地应付对方所提的问题外，还使我推销了很多的东西。”

毫无疑问，盖蒂“对自己养成这种习惯的秘诀”的看法，认为是极好的。不管任何人，当他下决心之前，最好再留下一分钟来冷静地整理思绪！

另一种习惯是：任何一个想要在商业上迅速成功的人，遇事必须要养成轻松的心情。成功的商人通常都是能放松自己心情的人，甚至在碰到逆境的时候，他的脑筋必须保持能感受、能反应的状态，随时准备好捕捉和发掘新机会，以及了解和对付新的问题。

高明商人那种心境轻松的情形，就像一个够格的橄榄球员一样。当球员传球的时候，假如球意外地落到他的手中，他并不胆寒或惊慌。而高明的商人也是一样，对突发的新情况，并不会使他手忙脚乱，他能灵敏地反应，他有办法掌握或对付情况，他会紧抱着球跑过去，也会警觉而放松地转个方向，以免对手扑过来。

有些刚开始做生意的人，就已具备这种轻松的内在能力，但是大多数的生意人，经过多年的经验，才能养成这种习惯。

“随时都要把你自己看成是一个在湖中翻了船的人！”一个资深的石油商人在盖蒂事业刚开始的时候忠告盖蒂：“如果你能保持镇静，你就可以游到岸边，至少也能浮到有人来救起你。假如你失去冷静，你就完蛋啦。”

当一个人刚开始创业的时候，真有点像突然沉溺在湖中央一般。如果他保持镇静，他生存的机会就较大，否则他就很可能溺死。刚开始做生意的人或年轻的职员，都应该常常把这警句牢记在心里，这样，你就会养成心情轻松的习惯，而获得不少的帮助，也有办法应付任何情况。

就像盖蒂所知道的一名职员，他有种习惯，每星期都要把他那部门所有的人找来开会。虽然这种方式基本上是正确的，但开了好几个月的会，还没有产生一点显著的好结果。

这位职员想，他是否应该中断这个会议。他对于开会失败这个问题想了好久。他把问题分析之后，终于找到了答案：他每次开会的时间都是星期五下午四点十五分。

由于习惯性，每当星期五，员工们都在想着回去度周末，而在下班前四十五分钟，他们对于公司的任何讨论已没有兴趣，也没有兴致了。终于这位职员把开会的时间和日子都改变了，而他这种每星期召开会议的习惯，几乎立即就变成好的习惯了。由于会议日期、时间配合得当，后来，在会中提出了很多增加产量和效率的好想法，他的员工士气也达到高峰。

一个想在商业界出人头地的人，必须明白习惯的力量如何强大。也必须了解养成好习惯一定要实地去做。他必须时时警惕去除那些可能破坏他好习惯的事物，也要赶快养成对自己所追求的事业有助益的那些习惯。

九、能分辨可能与不可能的商业设想

一位商人所能拥有最宝贵的资产之一，就是有能力在商业设想中，分辨出哪些是可能的，哪些是不可能的。

——保罗·盖蒂

“良好的判断力”与“富于想象的远见”是两个最重要的特质，如果两者兼而有之，能使“不可能”变为“可能”。保持凡事存疑及自信的好习惯，能使一个自信的英雄摆脱众人的嘲笑而获得成功。作为商业主管，必须培养正确地作出决定的能力，而一旦作了决定，就不需要怀疑以后的结果是不是可能。这是盖蒂常对人说的话。

盖蒂曾经不得不把他公司中的一位高级主管撤职。虽然他非常聪明、勤奋又有经验，但他有一个弱点，也是他事业上的致命伤：他不能区别什么是可能、什么是不可能，并且对大小事物都缺乏远见。

他典型的错误是：轻易承揽一些他应该知道“事实上是不可能做成的工作”。另一种典型的错误是：他对完成一项任务或计划所需的时间估计，总

是过分乐观，而且不切实际。

“是的，我们做得到。”他会盲目地保证尽管这件工作根本不可能做得成。“我在三天之内就能替你把一切工作完成！”他会自信他说——尽管他自己也知道这项工作至少要花三个礼拜。

可能他是被某种强制性的欲望所驱使，想以保证来造成别人的印象。可能他习惯于指望着奇迹出现以完成不可能的工作，所以便轻率地作下承诺。不论理由是什么，他逐渐把他自己以及他的伙伴、下属和上司拖进一大堆完全不合实际的计划、积压如山的工作泥沼中，终于不得不放弃所剩下的大部分，而使公司遭受莫大的损失。

这位主管无法分辨具有可能性的工作及不可能的工作，常使公司内部产生紊乱，也得罪了很多顾客。他利用种种的藉口及掩饰，徒劳无功而固执地想达成事实上他无法达成的工作。

盖蒂认为，有极多的事物是不可能完成的，尤其在商场中，一个人很可能经常会遇到。盖蒂相信，一位老板或主管所能拥有最宝贵的资产之一，就是能在已知的情况中，研究衡量出所有的因素，并且决定哪些可能达成，哪些不能达成的能力。简言之，即是区别可能和不可能能力。这种能力很少是天生的，它需要学习和培养。有了这种能力，一个人成功的机会，就大大地提高了。否则，他只是能稍迈几步而已或是彻底失败。

把凯撒和奥古斯都两人作个比较，你会发现凯撒是两人中较有才干和能力的人。但是凯撒却没有判断区别可能和不可能能力。也就是这个理由，终于引致他的失败和被刺。

另一方面，奥古斯都能认清哪些目标是可行的，他就对可行方向全力以赴并要达到目的。结果他统治罗马的时间较凯撒长得多，并且他所有的建树，也较凯撒更辉煌而持久。

拿破仑也是一位才艺超群的人，但是，他终究也是毁于“不可能”的魔鬼手下。拿破仑也缺乏判断全局的能力，这点从他入侵俄罗斯遭到惨败中可以证明。他盲目自信，而且无视路途的遥远、俄国的天寒地冻以及他在国内政治地位上的危机，在他尚未出发以前，就早已注定了他的失败。

今天，一位因为不能区别“可能和不可能”而失败的老板或职员，虽然不会在董事室中被其他董事刺死，也不会被放逐到南大西洋的小岛度其余生，但无论如何，冒失地去做自己不可能胜任的工作，必然会使事业遭到惨祸。

但从另一方面来看，如果你在一桩“表面上看来充满着无法克服障碍”的工作中，能找到可行的解决方法，你就可能获得最丰硕的成果！

在二十年代，自学成才的工程师罗伯·透诺计划制造一种巨型的挖土机，他的构想被认为是不合实际的幻梦。但透诺却不计较这些毁谤，他知道他会办得到。于是他动手造出了一架巨型的挖土机，成立了全国最大的挖土机制造公司，掀起了整个重工业的革命。

一九五三年，透诺已经六十五岁了，他把他整个企业卖给了西屋公司，卖价是三千一百万美元。同时他也承诺，在五年以内，不再加入挖土机制造这一行。舆论界都认为他不可能东山再起了，这不仅因为他的年龄，也由于他把绝大部分的家产，作为慈善基金了。但是透诺却驳倒了舆论。在一九五九年，已届七十一高龄的他又重起炉灶了。他生产出一种革命性的电动活动油机，这种产品在以往是一直被自作聪明的人指为“绝对不可能造成，就算

造成也没有用的”。后来的报道指出，透诺的产品每年销售额已达一千万美元。

的确很少有人会在一九三三年这个最不景气的年头，来开始做新生意的，而持异议的李德，对“新生意一定会垮台”的警告置之不理。他从一百五十五元“资本”中，抽出一百二十五元，买了一辆二手货车，就开始自己做生意。他有神奇的天才，能在最黯淡的时候察觉出值得做的事。不到二十五年，他就创造了一个货运王国，每年的毛利，据说已超过八千五百万美元。

在欧战胜利日前不久，达卫中尉利用几天的休假，离开前线，到比利时的陆军渡假中心去。有天下午，他注意到几个比利时的村民，正用心地把废弃的电线扭绞或是焊接成各种形状。他看见村民们，利用在附近战场上捡来的或是自联军供应站边的垃圾堆中挖出来的铁丝做成地图架及其他用品或装饰品。

这些村民的行为，给了达卫一个启示：他想可以利用铁丝，大量制造各种工业用品或日用品。一年后他自陆军退役到了南加州，设法将他的构想变成了真正的商品。别人告诉他，他的想法既不合实际也不可能实现，但他还是花了微薄的一千五百元资本设计制造出第一架机器，然后开始干。到了今天，达卫的铁丝制品公司，已是一个兴盛的企业。这个公司什么都造，从女泳装中的乳衬，到喷射机中不可少的零件都是用铁丝做的。

商业史上，永远都有这一类的例子，证明商人如果能在别人认为不可能的事情中，找寻出可能来的话，便可以获得非凡的成功。最重要的发明物和改良品，以及最成功的企业和最大的财富都是在这种方式中创造出来的。

盖蒂自己在一九四〇年遇到一件内含“可能”而外看“不可能”的事件。他和他的表哥在墨西哥度假，住在阿普科波市，该地气候景物以及大海都很可爱，而且游泳又是他最酷爱的运动，他们决定多留一段时间。

有一天，他遇见了一位游客，游客热情地宣称，他发现了一处“全世界最美丽的海滩”，问盖蒂想不想看，盖蒂答应说看，但一听说要坐卡车在热带森林中走十五里才能到达时，盖蒂差点退出了，但是他还是去了。老爷车在粗糙多灰的小路上奔驰，一路颠簸。这条路看起来好像是被远古的恐龙压出来之后，千年来都没有人走过的样子。

盖蒂第一眼看到雷弗柯洛海滩时，就觉得这趟辛苦的旅程是值得的。他的游客朋友并没有吹牛，它的确是全世界最美丽的海滩。再来欣赏过几次之后，盖蒂下决心要在此买下几百亩地，并且造一家豪华旅馆。

虽然盖蒂认识的多数朋友，通常对他的很多事情，都彼此各持不同意见，但当盖蒂宣布有意要买下雷弗柯洛海滩造旅馆时，他们的反应却完全一致。

“不可能！”

他们认为盖蒂的构想不可能的理由很多，盖蒂承认表面上看起来很合理。

他想买的那块地完全未经开发，要清理它就得花上可观的一笔费用。既没有道路又没有设备，要造路买设备也是花费不少。雷弗柯洛海滩名不见经传，游客不会到不“著名”的游览区去住豪华旅馆。盖蒂拟想的观光胜地需要船坞和容纳游艇的小湾，如开凿出来的话又需一大笔钱。欧洲已经在打仗了，而到外国去投资一大笔财富，是极其愚昧的行为……反对意见一个接一个，彼此理由各不相同，但累积起来是三个字：“不可能！”

盖蒂认为这个计划是可能的。把该处土地开发之后，就能增加其价值。

雷弗柯洛海滩的幽美景色，以及盖蒂所构想的新型旅馆，也足以使这块观光区“大大出名”。在墨西哥的廉价人工和原料成本，至少能部分抵偿在该处女地上施工的额外费用。这种种的想法使盖蒂满怀信心地买了这块地。不久后珍珠港被袭，美国参战了。他的计划只好暂时搁置。

一直到一九五六年，皮尔旅舍才终于在雷弗柯洛海滩开张。开业之后，这家旅舍一切正如盖蒂所料，紧跟而来的成功，比所预料的还来得更好。

在四十年代，油田里以水平方向钻井是不可能的。但盖蒂却不相信“用一种新发明，附有可弯曲的管道和抽泥筒的器具”会办不到。第二次世界大战结束后不久，盖蒂在自己的油田作了这种实验。

实验的结果，把这种器具经过改良精制，证明完全实用而且有效，结果，水平钻井法，到现在已是相当普遍了，许多本来是困难而耗资的钻井难题，现在都能迅速而经济地解决。

甚至一直到了一九五七年，还是有许多石油业的专家和观察家，坚持认为建造自动的炼油厂是不可能的。但就在当年，潮水公司在达拉威就建造了一座，它的效率完美到连设计者都觉得惊奇。

所有盖蒂熟悉的高阶层企业家，都是因为他们能在别人认为不可能的事情中，看出可能性来，而跨上成功阶梯的。并且盖蒂要强调一点，他们也都是因为“通常能辨识出不可能的事情”而避开，这样才不致向后退步的。盖蒂强调“通常”这两个字，是因为每个人都会犯错误，而没有人的记录是百分之百完美的。

盖蒂曾在许多土地上挖下成千英尺深的井，非常相信能挖出油来，但结果却只钻出一个干洞。

盖蒂曾卖过许多块土地，因为他认为在它们底下不可能找到油，结果沮丧地发现他的邻居并不这么想，他们不但挖了井而且还出了油。

盖蒂所要说明的是：成功的商人当分辨可能和不可能时，作正确决定的次数，要比不正确的次数多。老练的商人并不是以胡猜来作决定的，而他也并不能凭藉什么第六感观。在可能和不可能之间作抉择时，一走要付出大量严谨仔细的思考和审察。

并没有什么不变的定理，能决定究竟一件事是否可行。如果有的话，什么问题根本就不可能产生了。但是，却有一种合理的方法，可以利用在任何商场情势中，做研究衡量的准则，遵循它可以使犯错的危险大大降低。

盖蒂认为：在面临抉择的时候，老练的商人会周密的思考，并且以极度客观的眼光，审查所有的情势。他的方法是讯问自己一系列的问题，最重要的一些如下：

他们所考虑的情况、提议或问题中真正明确的重点是什么？

赌注是什么，代价有多大？公司所可能获得或丧失多少？

有没有前例？如果有，可靠性有多少？在这个情况下也适于引用参考吗？

其他人（购买者，销售者，经纪人，竞争对手，顾客等等）能获得或丧失的数量是多少？

如果着手做的话，将会面临的“已知”障碍或困难是什么？究竟该如何克服呢？

还有什么其他的困难可能会发生？如果发生的话，该利用什么资源或采取什么步骤来解决呢？

是不是该知道的事实都知道了，可不可能还会有隐藏未露的陷阱？

如果决定进行的话，要完成计划或目标需要多长的时间？

如果公司把同样的时间利用在别的事情上，会不会收获更多？

将去负责处理这件事的人选，是否完全合格及可靠？

只要商人将这些问题一一答复以后，他就能正确地衡量这件工作，是可能或不可能。如果情势很明显的话，这个决定将不难作。但是如果得失似乎难分的话，他就必须利用他的判断力、分析力、甚至他的商业直觉来作正确的决定。

老练的商人，每逢在生意上遭遇到任何有疑问的情势时，会自动地在大脑中把这一串连问题想一想，而青年主管或商场新手，在这种情况下最好是坐下来，利用纸笔把所有问题列出，把利弊写下来。一旦他把所有的因素，确切地写下来，加以比较后，他很可能对他的问题，得到一个清晰的看法。呈现在他面前的是一张详尽的利弊清单，即可能获得的报酬以及可能遭遇到的危机。

商业新手把全盘情势作了鸟瞰之后，可以看到许多未曾发现到的各种得失利弊的细节。一旦所有的因素都澄清了之后，他就能像位棋手一样，研究棋盘上双方的形势，计划他自己的战术和战略，预猜对手的还着。

还可以将下棋的比喻更推广一步。主管或商人就像棋手一样，预料如何着棋以便吃下对方的一块地盘，如何着棋以便自己不损失一片子。他可以合理地猜测，牺牲某个子或是作某项攻击，会不会造成自己占上风的情势。无论如何，他总要作个决定——情势是可能、还是不可能？他该不该继续玩下去？还是放弃这局棋？

在商场上，就像下棋一样，在任何情况下，最终的决定一定要靠所有因素中，最重要的那一项——棋手的判断力。

可能或不可能？这是在你一进入商场之后，便要由你自己决定的问题。

十、成功的商人应有叛逆精神

真正成功的商人，在本质上是一个持异议的叛徒，也极少满足于维持现状。他不断去寻找成功的最佳方法，开拓更新的领域，因此创造了他的成功和财富。

——保罗·盖蒂

成功的主管、领导家、改革家都是杰出的人。他们不墨守成规，除了对自己的理想和信仰的忠诚之外。

有一次盖蒂遇见一位年轻的商业主管，他可算是今日商业界中，日益增多的那种墨守成规的“组织者”的典型代表。他的服饰、仪表、谈吐、态度以及观念都完全是固定的老套。他显然相信：为了事业的成功，墨守成规是必要的，但是他埋怨自己进展得不够快，问盖蒂是否可以提供一些忠告。

“我怎样才能能在商场上获得成功和财富？”他急切地问道，“我怎样才能赚个百把万元？”

“我不能给你任何确定的公式。”盖蒂答道，“但我能断定一件事，如果你不再尝试学习像麦迪森大道上那些人的行为和思想的话，你的进展会快得多。不妨试试不做墨守成规的人，而做个有自己个性的人。你会惊异自己将‘进展，得飞快。’”

盖蒂很怀疑他这番话，对那位青年有多大的影响力，盖蒂想他已经墨守

成规惯了，无法接受自己的劝告。盖蒂确知他在以后的岁月中，依然会保持他所信仰的行为，认为这样做才是“对”的，也是安全的。他会遵守一切琐碎无聊的习俗，一心想证明自己是稳定而可靠的。但他将只能证明出自己是缺乏想象力，没有进取心的庸才。财富和成功都会躲避他们，他们永远是小主管。

盖蒂并不想装做是睿智或博学的人，也不愿意把自己当作任何习惯或信仰的仲裁者。但他对商业的确有一些了解。在他看来，没有一个墨守成规的人，可能在商业中得到真正长久的成功，或是致富。成功的商人，不会去模仿别人，或是把自己的思想和行为，挤进任何陈旧的模式中，他一定是位具有自己个性的人，能独立的思考行事。他一定是位独创的、有想象力的、机智的，而且完全自立的企业家。他不止是位企业界的巨人，而且更是位艺术家。

成功商人绝不墨守成规，这在他们处理业务工作的态度和方法上，表现得最为普遍而且明显。在他们那些缺少想象力的同事们眼中，他们简直是提倡异端的激进派。他们天生地对肤浅的教条或成规的不能忍受会或多或少地表现在他们怪癖的个性上。

每个人都知道已故的石油大王洛克菲勒有个古怪的习惯，不管他到哪里，都要带着崭新发光的银币。豪华休斯爱穿网球胶鞋和敞领衬衫的习惯，也很引人注目。勃纳巴鲁曾在公园的长凳上召开重要的业务会议。许多千万富翁，因自由发挥他们的独特个性而赚得财富，从不在乎自己的不守成规是否会在私生活上表现出来。这只是其中的三个小例子而已。

盖蒂并不是说，只要学习到一些衣着或仪态的小怪癖习惯，就足以使人飞上企业经营的金字塔顶，或是足以使人一夜之间致富。但是他仍要坚持说，极少有一心把自己挤进古板模式的人，能够在成功之路上迈进一大步的。

盖蒂发现，今天有这样多的青年商人，盲目而坚决地墨守成规，他们相信这些大众所制定的条规，是博得社会称赞及获取商业成功所不可缺少的。在这一点上，他们陷入了一个基本的谬误中——以为大众永远是对的。事实上绝非如此！大众并非单单因为他们是多数，就一定是全知全能。事实上，公众的意见和公众的疯狂，其间的界限细微得简直看不见。这一点，不论就商业或是就任何其他人类的行为而言，都是真实的。大众常有一种步调太缓慢，要不就是太急太快的趋势。不墨守成规的商人只听从自己的意见，而不计周遭的呐喊，收获却经常是丰硕的。有许多典范的例子——其中最富有戏剧趣味的几个故事，都发生在不景气的时代。

洛克菲勒在一九三一年，开始建造的洛克菲勒中心是全美最大规模的私有企业及娱乐综合大楼，而当时正是经济不景气的最低潮，绝大多数的美国商人，认为这项计划简直是疯狂的。

他们都持着公认的想法，认为国家的经济正在遭受摧毁，预言这栋摩天大楼，在几十年内一定会是无人租赁的空壳。“洛克菲勒家的人，等于是把钱往无底坑里扔。”但是，洛克菲勒那批人，却照着计划进行工作，而且把伟大的中心造好了。他们从这项计划中，收获到惊人的利益，同时也证明了他们才是对的，而大众完全错了。

当所有的旅馆业主，都在急切地寻找买主，以便售出产业的时候，旅馆大王希尔顿却开始购买旅馆，以及建造旅馆，虽然他的行为引起公众的大大惊诧，这位不墨守成规的旅馆大王，他的卓越成功，是不需人们细说的。

盖蒂自己，在不景气年头快开始时大买股票，那时候股票都正以低到不能再低的贱价出售，而“每一个人”也都相信它们还会再跌。

当时墨守成规的人，在市场上，都迫不及待地抛出股票，他们唯一的想法，就是趁着“大众”所预言的“最后的经济大灾难”降临之前，先抢救自己的利益。

但是，盖蒂继续买股票。结果呢？许多他在一九三〇年买进的股份，现在都升值一百倍，或是一百倍以上了。在这些年里，盖蒂大批购进的股票中，有一种股票，为他净赚了四千五百倍以上的利润。

他并不是在吹牛或宣言说他在经济上拥有任何超人一等的奇异能力。还有其他的商人及投资家也这样做，也因此赚了钱。但他们是特殊的一群，是不墨守成规者，拒绝被沮丧悲观的浪潮及大众的哀鸣所同化。

真正成功的商人本质上是一个持异议的叛徒，也极少满足于维持现状。他不断地去寻找，也经常发现做事或做东西的一些更新更好的方法，因此创造了他的成功和财富。

拒绝遵守既成条规而获得伟大成功的人物名单，长得不可计数，在美国二百年的历史中，这种人经常出现，这些人都依赖于以下四种特质：他们自己的想象力、独创力、独特的个性、以及自动自发的特性。他们迈向了成功大道，而受束缚的墨守成规者，却遗留在道旁。

在商业上，墨守成规的观念，能腐蚀活跃的个性，而这种活跃的个性，正是一个商人或主管，所应具备的最可贵品质。死气沉沉而教条化的人，常徒劳无功地想藉着墨守成规的掩护，来掩饰他们的恐惧。无自信、以及缺乏竞争的能力。

墨守成规的人，并不是天生的，他们是后天的。盖蒂认为这种洗脑的过程，是从中学及大学开始的。许多老师及教授。似乎热衷地要求学生，把获得“安全感”的态度，放在一切之上，并且不计代价。除此之外，中学和大学的课程，经常被设计成只能产生知识和兴趣狭隘的“专家”。他们的理论，似乎要求一个会计师就该是位会计师，没有什么人会努力去训练青年人对整个商业作一个全盘性的了解，以及了解领导者所应负担的责任。无数本来具有高度才智的青年，在学校中接受了过度专业化的教育，离校后又沉淀在过度组织化的公司行政人渣当中。

确切他说，还有许多其他的压力，逼迫今日的青年，使他们不得不成为墨守成规者。他们周遭充塞着一种理论：要修正自己，以合于最标准的形象，也就是说，他必须应该和每一个人一样。他们希望他也成为他们中的一分子，共享挫折和失败。“上苍会惩罚敢于表现不同思想和行为的人”，他们告诫他说，任何行为偏离于平凡模式的人，都会被别人当成怪人，也就是不可靠，而难以理解的人。

当然，这种说法是胡说，任何让自己个性自由而有效地发挥的人，立刻能爬上顶峰，他将是最可能达到成功的人。但是在许多人的事业生涯中，洗脑的活动还在继续进行，他们生命中的女人也经常助一臂之力，使他们往墨守成规的陷阱走去。母亲、未婚妻以及妻子，尤其特别有保守性的倾向，认为一个男人能按月领薪已经很不错了，不要轻举妄动。太太通常喜欢列举一大串理由，来阻止丈夫放弃他安全的职位，而去冒险追求更高的理想工作。“你在土波公司的前途不错啦！”她们会哄着说：“不要轻率地冒险。想想看，我们还有那么多帐单和分期付款，还有，我们今年一定得买辆新车啊！”

结果呢，造出了一大堆墨守成规的“组织者”，每周一到周六早上搭同一辆八点三十六分开的火车进城，希望在两三年内能够提升得更高，以便能跟其他的中级主管一同搭九点零六分的火车。他们的前途并没有光彩，而他们墨守成规的毛病愈来愈重，一直到他们的希望被埋葬了，结果他们本来可能达到成功和财富的野心和机会，也都成了泡影。这些人的事业，陷在行业条规、备忘录和例行会议所组成的泥淖之中，不论面对什么问题，都以老套来解决。整天牵肠挂肚的都是些琐碎肤浅的小事。在办公室里，一定要穿上别人认为是他这级主管“适宜”穿着的服装，购买上下分层的楼房，因为机灵的推销商会告诉他，这种房子是“主管级”的。

这种人完全扼杀了自己的目标，但他不在乎。“我需要安全感”，他宣称：“我要知道我的工作有保障，而且我会固定地得到加薪，休假不扣薪，还有退休后有一大笔的养老金。”很可悲的，这似乎就是太多青年人所有的野心。这也就是懦弱和无能的自供书。

企业缺少的是愿意挺直胸膛，为了维护自己的权益，自己的主张和理想而奋斗，不惜向董事长拍桌子争辩的那种年轻主管。

是的，敢面对着上司争论的主管，有时候可能会失掉他已有的工作，但是单单为了一个有勇气的人敢提出自己的主张而把他开除的公司，也绝不是一个好主管所乐意工作的地方。并且，如果他是好主管，他在被开除后，将能很快地找到更好的工作。你可以确信这点。你也可以确信，从不敢违背公式的墨守成规者会一直留在底层，顶多是中层的职级，不论他是在怎样的公司中工作，他绝不会因对上司的唯唯诺诺，而爬上顶层或发财的。能成功的人，是那种跟周围的人有所不同的人。他有新的构想，对问题也有新的主张和看法。他有能力依靠自己去思想、去行动，不管他那不守成规的构想和做法是否会受到大众的咒骂和责难。

有自由灵活的想象力，以及坚强独立个性的人，才能在工商业上，有杰出的表现。这些人不会去留意他们的头发是斜分还是中分，他们可能喜欢下棋，而不爱打高尔夫球，但他们能看见以及把握身边的良机。他们才是设计出新观念、使生产和销售都增加的人，他们依靠自己的思想和判断，而不是倚赖调查、研究以及业务会议。他们不会手中紧握一本程序规则手册，因为他们知道每一种业务情况都不相同，成千的手册，也不可能记载所有能应用于每种情况的条规。

成功的商人，并非狭隘的专才，他了解业务中的每一个细节，能很快地指出生产效率的瓶颈所在，也能迅速侦查出错误症结的原因。他能轻易地修正一种销售活动的弱点，也能找到人事职务上不妥当的地方。

成功的商人是位领袖，他要求属下提出意见，也能接受意见，但他自己会做最终的决定，发布命令，在情况发生时，能找出责任所在。盖蒂多次说：今日的商场，对这种人才求之若渴，既需求他们担当高级主管之职，也要他们开创自己的企业。不论哪行哪业，这种人才永远供不应求。

有雄才大略及进取心，而又想赚钱的人，会发现商场大门是宽敞的，只要他愿意发挥想象力去行动，依靠自己的判断及能力，而不墨守于他人所建立的、既成的条规和形式之中。

不墨守规的领导者和创始者，在企业世界中，有创造财富的最佳机会。他可以不穿灰色西装而穿绿色长袍，可以不喝可乐而饮牛奶，可以不驾驶凯迪拉克而开小金龟车，因为这些都无关紧要。能力和成就，才是大家刮目相

看的条件，不论具备这条件的人是多么地不遵守传统。

第二章 投资的艺术

一、艺术品是最理想的投资

要聪明地购买艺术品的话，必须先下功夫去了解它，知道得越多越好。一个人是否真喜欢艺术品，最好的方法是问自己：“我能跟它一起过日子吗？”

——保罗·盖蒂

盖蒂说：报纸的编辑，很少把有关艺术的消息刊登在第一版。但是，当艾里克森收藏的许多古代大师的艺术作品在纽约市拍卖的时候，全世界的许多报纸都把它当做头条消息来刊登。一般人都预料到那些名画卖出的价格将会打破记录，而在拍卖之前的几个星期，整个艺术界人士都在猜测那批画可能卖到多少钱，出价最高的将会是哪些人。有人估计其中勃兰特的作品将会卖到一百八十万美元，佛瑞格纳的作品将高到三十五万美元。

事实上，在拍卖场成交的价格，比任何内行专家们所估计的要高出许多，由此可见，艺术市场正在兴旺起来，就多方面来说，收藏艺术品确实是一种很好的投资。其实，很早以来收藏艺术品就是一种理想的投资。

盖蒂虽身为一名收藏家，而决不认为买卖艺术作品是为了要赚取金钱上的利润。他很清楚艺术品收藏家都不是那种人，但艺术品的掮客则不然。

盖蒂就像多数严肃的收藏家一样，决不会把自己拥有的艺术品看成是一种装饰品。对他来说，它们是画家的具体化身。它们把画家的希望和挫折、以及他们那个时代和地点都表现出来了。虽然那些艺术家可能早已经死了，甚至他们那个时代的文明早已经解体了，但他们的艺术仍然活着。

一个人从他的收藏品，所得到的兴趣和快乐，并不是由于它们的金钱价值。而是由于那些艺术品持久的美丽，也是由于了解那些艺术品所代表的基本价值效力和持久性。收藏家从艺术品的美丽而得到快乐，而且他的快乐永无止境。他们为自己所收藏的东西的美妙而惊叹，同时还骄傲地把它们呈现出来，跟别人共享它们的美丽。当然，他最关心的倒不是他收藏品的金钱价值——虽然收藏家常常会为了得到一件他渴望的艺术品，而破坏了自己的预算。

无论怎么说，艺术品是一种理想的投资，这仍然是一个不可否认的事实。绘画、雕刻、缀锦图案、美丽的古董家俱，几乎所有形形色色的艺术品，它们在金钱上的价值，这些年来都有显著的上升。这当然是因为大家都发觉到艺术品拥有的基本价值，不仅是永不会消失，而且还会随着时间的延长而增加。因此，大家都竞相收购艺术品。

盖蒂买进来的艺术品，价格不断上涨，甚至上涨了好几倍。一九三八年，他买了那张具有历史性和传奇性的波斯地毯，它是一五三五年奉塔普力兹国王之命而编织的，信伊斯兰教的波斯人认为这块长二十英尺宽十一英尺的地毯太漂亮了，“基督徒的眼睛不够资格看到它”。但是，“基督徒的眼睛”不仅“看到了”这张地毯，还叹为观止。

“它的价值抵得上历史上所有的绘画。”一位名叫詹姆斯惠斯勒的艺术家看过这张地毯之后说。这张匠心独运的地毯，通常被认为是西方世界中两张最好的地毯之一。

一九一〇年，它以两万七千美元卖出。九年之后，著名的艺术专家兼经纪人都文爵士以五万七千美元把它买去。盖蒂在一九三八年，以六万八千美

元把它买过来。买进来之后，立即就有很多人跟他开价，包括当时的埃及国王法鲁克出价二十五万美元。他一概谢绝了。一九五八年，他把地毯捐给洛杉矶市博物馆，他们当时的估价是一百万美元，几乎是一九一〇年价格的四十倍，也是盖蒂买进时价格的十五倍。

但是，你不必非买那些过去大师的作品，才算是获得理想的艺术品，或得到理想的投资。

比如说，那位西班牙艺术家巴斯提达，从一八九三年活到一九二三年。一九三三年时，盖蒂在纽约市的一次艺术品贩卖会上，见到了一些他的作品，觉得很不错。盖蒂买了十张他的画，总价还不到一万美元。一九三八年，大家开始真正欣赏他的才华，那十张画的价格涨到四万美元。今天，巴斯提达被认为是西班牙有史以来最伟大的廿名艺术家之一，而盖蒂今日对这十张画的市价，不敢加以揣测。

开始的时候，也不见得要花许多钱去收藏艺术品，而它们的价值会随着时间增加。永远有许多以廉价买到艺术品的好机会。

还有，在每一个艺术品收藏者的心中，总会偷偷地希望以极低的价格买进一张画，而后来才发现它是某一位大师早已失传的作品，这种情形有时候是会发生的。因为盖蒂本身就碰到过这种情形。

盖蒂在伦敦参加一次艺术品展览会时，其中有一幅是意大利的圣母玛利亚画像，已经破旧不堪，展览会上的专家说，它是一位不知名画家的作品。虽然那幅画弄得脏兮兮的，但是盖蒂很喜欢，盖蒂觉得它跟拉菲尔的作品很像。于是他用两百美元把它买下来。

一九六三年，盖蒂决定把那张画清理一下。他把这项工作交给著名的绘画修补公司托马斯·安格纽父子公司。不久之后，这家公司的代表很兴奋地打电话给盖蒂，那幅画的确是拉菲尔的作品，他们说，首席艺术品专家史克尔夫也很快地证实了这点。盖蒂以两百美元买到的那幅画，是拉菲尔一五〇八——一五〇九年的作品名为“罗力院圣母像”。它的实际价值：高达一百万美元。

盖蒂说：

当然，你常常可能以很好而合理的价钱，买到不太著名的艺术家的作品，尤其是在较偏僻的艺术品商店、古董店，甚至旧书店，都是常常可以拣到好货的地方。还有，你自然可以冒险地购买到那些还没有成名，但很有才华的年轻艺术家的作品。不用说，一个艺术家不见得要成名，他的作品好，才算有永存的价值。

甚至预算很少的人，也可以买到很美、很令人喜欢的艺术作品。有许多人，以很平常的价格，买了一些艺术品，而眼看着它们的价格不断地高涨。

盖蒂有位新闻记者朋友，常常到纽约、伦敦、巴黎和威尼斯去。他喜欢观摩，偶尔也买点艺术品、古董和旧书，他的口味非常地广泛，他买那些令他喜欢和满意的东西，不管它们是非常古老，或非常现代。但是，他很小心地选购。在过去六年间，他花费两千美元买进来的那堆艺术品，市价已经到达八千美元了。

他在四个他常去的城市里，买到了四件好货：六年前，他买了一位格林威治村年轻画家的三幅水彩画，总价是一百四十美元。现在，它们每幅就要一百二十五美元。一九五七年的时候，他的这位朋友在伦敦，以十七金尼（等于五十一美元）买到了一套小小的、装裱得很好的十九世纪水彩画，最近有

人给他出价两百五十美元。

一九五八年，他到巴黎去，以二十四美元买到了八张十九世纪初的作品，两年后，一位美国画商要以一百五十美元买下来，去年在威尼斯，盖蒂这个朋友看到了年轻的意大利艺术家塞比兹的两张绘画，以每张三万里拉（大约五十美元）买下来。没多久之后，塞比兹开了一个画展，得到了热烈的反应，他那两幅画的价格就涨了百分之三百，而且还正在上涨之中。

别人要购买他收藏的艺术品，都被他拒绝了。他具有真正“爱好艺术的收藏家”的那种本能。

“我把它买下来，因为我要拥有它们。”他解释说。“我喜欢它们的程度，超过任何人所开出的价格。

他的经验，足以说明许多生意人和旅客，在他们到处旅行的时候，忽略了可以投资艺术品的机会，他们只会花大钱买些没什么价值的纪念品。他们不了解，他们可以同样的钱，买到一些美丽、而且很有价值的东西。

盖蒂认识一个人，在一九五六年，他带太太到土耳其去度假。他们不去人家常常去的地方买东西，而走的是另外一条路。他们花了六百五十美元，买了一些古老的金属铸品等。同一年，当他们夫妇回到美国，专家为他们的搜购品作了一次估价：一千四百美元。在后来五年，价格继续上涨，到了一九六一年，他们花了六百五十美元买的东西，已经上涨到两千美元了。

盖蒂说：要精通收藏艺术品的基本原则并不难。显然，一般人在财力上，没有办法搜寻林布兰、佛瑞格那、高文或其他高达数十万甚至数百万美元的作品。但是，甚至一个拥有几百美元的人，也能买到那些品质很高，价值会改变或会增加的东西。

要聪明地购买艺术品的话，必须先下功夫去了解它，你必须知道什么是真货，什么是假的。

该买什么？这就要以两种因素决定了。第一，是一个人的品味。如果他买的得体的话，他们就假定他有很好的品味。第二，是一个人的钱袋。不论他能付出多少钱，他永远必须在那个范围内，购买最好的作品。一件好作品，抵得上一打、甚至几百件坏作品。

就某一方面来说，一个收藏者必须永远记住：艺术上的价值并不见得符合市场上的价值，而反过来也一样。就另一方面来说，一个收藏者可以欣赏艺术的价值和美丽，然而他也应该聪明地投下他的金钱。一个人是否真的喜欢艺术品，最好的方法是问自己：“我能跟它一起过日子吗？”一个拥有艺术品的人，不论所拥有的是绘画、大理石像，还是法国文艺复兴时期的书桌等，必须时常而且长久地看到它。如果他相信所买的东西，会在一段长久的时间内令他高兴的话，那他就应该买下来；如果不会的话，那他就应该买别的。这是真正收藏者的指导哲学。

一旦他把东西买下来了，要怎么处置就看他自己了，他有两种选择：他可以等待市价高涨把它卖掉赚一笔钱。或者，他自己一直留下来鉴赏，不论价格涨到什么程度都不脱手。如果他能这么做的话，他就会认为自己的投资很得体，因为他拥有的东西具有不朽的艺术价值，每次都会带给他很多快乐，虽然它的价格毫不客气地在高涨。不论是哪一种方式，购买艺术品是一种最美好、最满意的投资。

二、投资股票市场

好的股票，在低价时以投资的目的买进，在价格缓慢变动时继续保有，将来非常可能由于股息及价格的上升，而带来高利润。

——保罗·盖蒂

一九六二年五月二十八日，星期一，纽约证券交易所的行情忽然迅速下跌。唐·约翰工业公司的平均价格在一天内下降了三十五点，打破了三十二年来的纪录。自一九六〇年以来，股价指数首度跌下超过了六百点，在当天最低点时下降到五百七十六点九三。

在这天结束之前，许多大公司的股票都以它们在一九六二年最高价时的百分之三十到百分之八十在求售。美国其他的证券交易所以及场外交易，也立即受到感染而行情大跌。报道头条新闻的记者反应极其迅速，马上写下这样的大标题：

华尔街黑色星期一的恐慌又现
由于市场崩溃投资家损失百万
政府担心一九二九年的灾难会重演

这就是在当天纽约证券交易所结束后，全国各大报第一版的头条标题。随后各刊物上的专栏都充满着专家学者、经济学家以及权威人士所提出的解说、事后判断以及对未来的预测。就像每当有大事发生时一定会引起一阵骚乱一样，一些揣测家以及预言家，尝试从这次市场崩溃中找出圆满的解答，还有一些人却似乎幸灾乐祸地预言，事情还会变得更糟糕呢。

两天以后，有几家报社以及电台的记者来访问盖蒂。他们想知道盖蒂的意见和反应，问他对这次股价的波动采取了什么行动。他坦白地告诉他们，虽然他衷心地同情那些损失钱财的人，但是他看不出有什么值得惊慌的理由，更没有理由产生恐慌。

他说：整体而言，企业界的境况及趋势都是有利的，而且更重要的是，将来一定还会更繁荣。不论美国的整个经济，还是在纽约证券交易所上市的大批公司，基本上都没有毛病。

依盖蒂的看法，某几家股票本来已经稍嫌过高了。盲目的抢购已经使它们的价格上升到不合理的程度，五月二十八日的波动正是必然会有结果。

盖蒂说，这一次股价的调整，使得股票市场的情势变得更健康，而且更合理。至于他采取什么行动？答案很简单，他买进了股票。

“如果不买那就太傻了！”盖蒂对一位年轻的记者说，他的表情好像在说，当别人急于脱手时盖蒂还在买进，一定是神经不大对劲，“大多数的投资老手差不多都这样做。”盖蒂继续说，觉得自己有点像个学校老师，正在上投资须知的课程。“他们情绪激动所造成卖风旺盛的时机，才是投资股票的大好机会。”

因为石油工业是盖蒂最熟悉的一行，他买进了一些石油股票。在五月二十九日纽约证券交易所结束营业的时候，盖蒂的经纪人已替盖蒂的帐户购进了好几万股了。盖蒂买进股票是投资而非投机，他一心要保存这些股票，因为他相信在来年它们会不断上升。

美国杂志以及经济刊物的作家，长久以来一直有这样的习惯，每逢有“不寻常”的股票市场波动，他们就会去访问成功的企业家及投资家，询求意见。然后将他们的意见、忠告及资料，收集在一起发表，以作为初出道的投资者的指导。老练的企业家及投资家（盖蒂也是其中之一）一直警告盲目投机购

买股票的危机性，而且一再强调一个论点：股票证券是表示你对某项行业的拥有权，而非赌博的筹码。

“速成致富”的计划是行不通的。如果真能成功的话，那地球表面上的每一个人，都会成为百万富翁了。这个观念不但可以应用在各行各业上，也可以应用在股票市场中。

盖蒂的意思是：在股票市场上赚钱是可能的，可是别指望在一夜之间，疯狂地买进卖出就能做到这一点。大的利润归属于有才智有耐心，而且小心从事的投资者，不是投机家。相反地，在股票市场突起风潮的时候，受到惨痛损失的倒是那些投机家。有经验的投资者趁低价买进股票，在价格缓缓上升时把持着股票，冷静地观察股票的升降。

“在低价的时候买进股票，价钱愈低愈好，然后把持住你的股票。”多年前当盖蒂初进股票市场时，一位极成功的经济学家对他忠告：“观察整个大局趋势，不要管平常的波动。眼光要着眼在长期，不必管短时间的升和降……”

有一大批买股票的人，却不能把握住这些简单的原则。他们在低价的时候不买进，他们害怕做廉价生意，一直等待到价钱开始向上爬了，他们才觉得有安全感而买进。但常常是。他们买得太迟了，刚好在股票升到一个顶峰的时候，他们不幸地被套牢，以致股价才稍跌了几点，损失就不小了。

盖蒂有一位不太熟的朋友，恰是这种典型，在一九五五年的一天，盖蒂同他一起吃午饭，他们东西南北地聊着，也提到股票市场，在谈话当中，盖蒂偶然提到某大公司的股票正以四又二分之一元出售，而他预计价格会上涨。

到了一九五七年年底，价钱已经升到十一又四分之一元了。后来盖蒂才知道他那位朋友两年来一直注意观察着这家股票。到了价钱已升到十一又四分之一时，他终于感觉这种股票够安全，买下了好几百股。他很开心地看到半年内股票又上升到十三又二分之一。不久之后情况变了，那家股票降到十点左右。盖蒂那位起步姗姗太迟的朋友，不得不赔本卖出股票，而另外几人，很早就买下，保住手中的股票，而且还是比买进时高出两倍价钱。

最后，这家股票又涨了，连升几点，到达另一相当稳定的高峰。那些很早就买下的人一直是稳稳地把持住股票，而且这些年来股息的收入也非常令人满意。

盖蒂在经济萧条的最低潮，价格低到不能再低，根本没几个买主时，开始买普通股票。大多数手头有钱作投资的人，都因为没有理由地恐慌，而看不见许多未来极有潜力的投资机会。盖蒂对美国未来的经济深具信心，而且相信几家很有前途的公司股票，其售价都只是它们真正价值的几分之一而已。

当盖蒂在一九三二年首次买进潮水石油公司的股票时，价钱低到每股只有二元一角二分。后来在公开市场中，它的价格稳定地在上涨，情况如下：

1933 年	\$ 8.23
1934 年	\$ 9.39
1935 年	\$ 11.61
1936 年	\$ 15.54
1937 年	\$ 20.83

到了一九三八年价钱又下跌了，但这只是短期的下降，他不但把持住原

有的股票不动，而且还买进更多。

其后数年中，盖蒂的信心被证实了，股票价值增加了许多倍，而且盖蒂同时也收进了可观的股息。

一九三二年五月，盖蒂也开始购进汽油公司股票。在当月，盖蒂以每股三元四角五分买进一万股，其后陆续不断地买进，直到一九三三年九月，他总共拥有十九万股。在那个月，价格大约每股十五元，而他的十九万股每股平均购进价格，却只有六元五角四分。

以上的两个例子，时间都正值经济萧条的年头。后来，盖蒂手中的股票，有一些价格已经比他原先买它们的时候，超过一百倍以上了。有些投资家还有更惊人的成功，但很多的例子只能刻画出一个基本定律，而这个定律是每一位投资家及准投资家应该牢牢记在心里的：

“好的股票，在低价时以投资为目的买进，在价格缓慢变动时继续保有，将来非常可能由于股息及价格的上升，而带来高利润。”

这就是简明的成功投资“秘诀”，但却被太多的人忽略了。还有一些毫不困难的秘诀，是投资者在作股票交易时，最好能学习到，而且遵循不悖的。

其中最重要的一点，就是在没有尽可能地了解一家公司的情况之前，绝不要买它的股票。无数的经纪人常告诉盖蒂，许多所谓的投资者坚持买进某家公司的大批股票，可是连那家公司出产什么东西都不知道。

以盖蒂的看法，一般人应该将购买普通股，看做是多余资金的投资，目的在赚进这笔资金的年利，同时尽量增高这笔资金的价值。

一般人最初的“投资行为”是以开存款帐户或是购买保险开始，熟练了之后就会懂得买政府公债。稍后，当他有了经验和信心以后，他可能会决定投资普通股票如果他这样做的话，他应该遵守某些定律，以保障自己的利益。

有一点很重要，一般的投资者，只应该购主要交易市场上列名的股票。这样做有许多理由，因为一些不列名的股票，是地下公司所卖出的一文不值的假货。即使有些不列名股票是合法的，买者还是经常被“套牢”，因为想卖出不列名股票证券，是很困难的。

买进或是卖出列名股票的人，永远可以确定他是付出了或是收进了公平合理的价款，这个价款是由买方及卖方依据自由市场的供求定律所决定的。而不列名的股票就难说了，它可能随意地被哄抬上高价，或是在某些情况下被压挤得分文不值。

普通股票应该在低价时买进，而非在市场回旋上升到高点的时候才买进。“当每个人都在卖的时候买，然后按兵不动，直到每个人都在买为止。”这并不只是个动听的口号，而是投资成功的基本要素。

历史证明股票价格的整体趋势就像物价指数、工资或是其他任何东西的整体趋势一样，是向上升的，当然中间也会有小跌、大跌、低潮，甚至不景气的时候，但是接着一定还会有回升，再把价格带向新的高峰。假如某种股票以及这家公司的信誉、业绩都好的话，投资者简直不可能亏钱，只要你在低价时买进股票，然后保住它，直到必将来临的向上回旋到达为止。

今天的时代是科学和工业不断作革命性进展的时代。不但私人工厂，整个工商界都应以它们是否具备赶上未来需要的能力来评价。投资者一定要先严加判断他所投资的那家公司或是那项工业产品，在数年内会不会过时。

在本世纪初，有远见的人，知道汽车工业远较四轮马车有前途，汽车轮胎制造厂的股票，比马车车轮制造厂的股票更值得投资。

但有许多投资者，除了懂一点已过时或是相当古旧的行业外，对稍新的工业部一无所知，这点实在令人惊奇。他们要买已在摇摇欲坠，或是正被淘汰的工厂或工业的股票，而放弃购买有蓬勃发展前途的公司或工业股票。

投资者对他所购买股票的公司，应该尽可能的求得了解。以下几个问题，是当你把钱投资出去之前，应该先得到满意答复的：

一、这家公司过去的历史：它是否稳固而有信誉，它是否有高效率、完善的管理？

二、这家公司所出品的货物或所提供的服务，在可以预见的未来，是否会不断地受大众需求？

三、这家公司的产品，是否置身于拥挤的竞争圈中？它有没有良好的竞争地位？

四、公司在不做不合理而危险的扩张时，其政策及营业状况，是否积极有远见？

五、在公正严厉的查账员的检查下，公司的帐务清单是否有毛病？

六、公司过去是否有令人满意的利润？

七、是否定时发放股息？如果股息没有发放，有没有充分的理由？

八、直至目前为止，公司的短期及长期债务，是否都在安全极限之内？

九、在过去数年中，这家公司的股票价格的升降，是否有太大的差距？是否显然有不能解释的波动？

十、在投资者有意买进时，由公司净资产所计算出的每股价值，是否超过市场上的交易价格？

许多买股票的人，没有考虑到这些问题。在某些情况下，他们买了一段相当时间的股票都没有利润收入。许多投机家会习惯他说某家股票“看好”，并扬言在几周，甚至几天内价格就会上升数倍的。于是有些人就以为，大家会疯狂抢购，而股票就真的“好”了，结果呢，这家公司的股票却在垂直下降。

盖蒂说过，他相信经过选择后再买的普通股票是最好的投资。在的市场上，还是有许多值得买的好股票。其中有许多股票，在其发行公司计算出的净资产，较股票待售的价格，要高上两倍、三倍、四倍甚至更多倍。

这点对投资家而言，有什么意义呢？举例来说，他们假定某家虚构的公司，有可兑现的资产净值两千万美元。同时它待售的普通股有一百万股，每股售价是十元。计算起来很简单，这家公司可兑现的资产净值两千万美元，是待售普通股总值一千万美元的两倍。因此，一个人买下这公司的普通股一股，他等于是花了十元买了值二十元的真正资产。

盖蒂还指出另一点，投资者并不一定要买一家地下室里塞满了现款的公司股票，才算是作了好投资。有许多时候，一家非常健全的公司，也会缺乏周转现金的。

另一条可贵的投资秘诀是握有优良股票的人，绝不应该在价格滑跌时，恐慌起来而把股份卖出。有数不清的人，在股票下降时便惊恐莫名，当他们的股票才下跌几点时，就急着脱手，结果不久发现后，股票价格又上升了。

职业性或是有经验的半职业性投资者与在市场内察风观色的投机家是完全不同的。真正的投资家，客观地找寻正在成长的股票然后买下并且保持信心，通常在若干年内，他定能获得想象不到的利润。他也留心市场动态，尽量做准备和预防，以便度过任何股票市场的风暴。

还有一种普通性的错误观念是：认为业余性的小户投资者，会受到大户或是华尔街的金融家们任意操纵。在早年的黯淡时期，这种说法可能是对的。但是到了今天，这种想法却是荒谬绝伦的。现在没有任何残酷贪婪的华尔街大亨能够再把整个工业的市场垄断，或是操纵其股票了。一个理由是：股票市场的交易，已由极有效率及能力的监察机构及人员作密切的监视及调节。另一个理由是：大多数大公司的普通股票，是由成千上万的个人、组织，基金团体等所拥有。“大户”投资者所拥有的大公司普通股，很少会超过总数中一个极小的百分比。如果有的话，反而是职业性的投资者会被投机家和小户所操纵。至少可以这样想，因为后者的股票买卖，能决定整个市场的动态形式。

职业性的投资者是从科学的、或至少是睿智的基础出发，去购买股票的。他客观地分析事实和数字，并且以高度的审慎来买进，目的是为了长期的投资。这事实上是造成他所购买的股票在其后数年内会有大幅度上涨的因素。

情绪激动的生手们，才是造成股票价格做急剧而短暂暴起暴跌的罪人。一篇政治家的演说，一个象牙塔中空谈者的声明或臆测，一篇报纸上的报导，或是流传的谣言，都足以造成成千上万自以为是的投机者疯狂的买进或是恐慌地卖出。而职业性的投资者没有其他办法，只好静坐一旁，直到投机家们的疯狂或恐慌消失了为止。

有经验的投资者，绝不会因股票市场价格的暂时波动，而使他的决定受到太大的影响。他经常会等待价格回复到他原来愿意买进或卖出的大约程度时才行动。他绝不会缺乏耐心，也绝不匆忙，因为他是投资者，而非赌徒式的投机家。

有人常问盖蒂，如果拥有不同资产的人，要投资在普通股票时，他会各给他们什么不同的忠告？

他的答案是相同的。不论他有一百元或一百万元作投资，他都只会考虑去买在交易市场列名的普通股票。盖蒂将会应用他刚才提出的定律及问题来做审核，选最优良最有前途的股票。他还要加上一句，他绝不会理会那些煽动家或理论家所散播的号称能在股票市场上迅速赚大钱的浮线公式或所谓的“秘诀”。《如何在一夜之间致富》这类书很风行，但有经验的金融家或投资家只对它们付诸一笑，或者说，他们为那些听从这些书本“忠告”的人感到可怜。一九六二年五月华尔街的风暴，整惨了许多这种“盲目”的投机家，所以这段历史值得人们警惕。

许多年前，每股股价和每股股利的比值，被广泛地当作是衡量股票价值最可靠的一种方法。“股价是股利的十倍”，长久以来一直被认为是买股票赚钱的最高价格极限。

在一九二〇年年末，杜邦公司的约翰拉斯克（一般人都以为他的看法相当乐观）大胆地提出一项意见，认为某些股票可以值得股利的十五倍之多。在一九二九年市场崩溃后，股价和股利的比值下降了许多，并且甚至晚到一九五〇年，杜邦工业公司股票的价格利比值，平均还是六比一。

现在，一般人对股票股利比值的看法，得到了不少修正。有些高瞻远瞩的投资家，认为在迅速成长的经济情形下，特殊优良公司的股票，可能合理地以股价的二十倍价格出售。其他职业性的投资家，极有力地争论说，当优良公司有实体资产，而其每股的清算价值因超过每股售价的话，股利比值的重要性就更失色了。

但是极少有卓越见解的投资家会赞许在一九六〇年到一九六二年同情况的发展，当时疯狂的买风把价格哄抬得很高，有些股票甚至以股利一百倍以上的价格卖出。在一九六〇年到一九六二年期间，还发生过好多次这种情况：某些公司只拥有少得几乎可以不计的资产，前途也很有问题，而且已经有一段时间没有赚进利润了，可是它们的股票还是有人高价买去。

有人认为，一九六〇年后开始的繁荣，是由于大家因防止通货膨胀，而抢购股票所造成的。

盖蒂说：如果这种说法是对的，那么某些一时的疯狂膨胀，倒是防止通货膨胀的新鲜方法了。如果他们记得买股票的人，不断地忽视许多不论以任何标准来衡量都是价格偏低的优良股票，而集中注意力在另外某些股票上，尽管价钱已高得离谱，却还不断地买进。这种防止通货膨胀的理论就更靠不住了。所有的证据，都使得观察家们不得不相信，这一大群做股票的人，都感受到一种群众性的心理直觉，大伙一窝蜂地去哄抬热门股票，而不去考察事实。许多人的投资理论都是基于情感而非基于大脑。他们在寻找那些价格已经远高过这些公司在可见的未来中可能达到的真实资产额的股票，以为这些股票还会向上飞跃。

有一位华尔街的老手发现，股票市场在某种事情发生以后的反应不会找不到理由来解释。在一九六二年五月二十八日市场崩溃后，有无数的理论被提出来做解释。每一件事都有责任，从“外国投机家卖风的影响”，到肯尼迪政府对钢铁工业涨价的反应处置不当。事实上，每件事都被扯上关系，只有真正最明显的理由反而被忽略了。

导致经济恐慌的因素既多且杂，举例说，在一八六九年，经济波动的原因是因有意囤积黄金引起的。在一八七三年及一九〇七年，是银行业的失败而造成麻烦的。在一九二九年，股票市场价格过度高升，而美国企业的一般状况，以及美国经济增长率，完全跟高居巅峰的股价不合，因此股票的下跌是不可能避免的。

虽然许多人努力地花费精力，把一九二九年及一九六二年的市场波动，作相似的比较，但事实上两者之间是迥然不同的。在一九六〇年到一九六二年间，有阵子，股票市场的价格大致过高了，许多股票的价格都高得离谱了，但是整个国家的企业展望，在一九六二年一般都很好，经济也在顺利而迅速地成长。美国经济结构并没有像一九二九年那种潜在的缺陷。

当然，还有一个最重要的差异。在一九二九年，股票的投机行为大致都是因为由借贷而导致的，股票只要以少量保证金就可以购得。因此，当价格崩溃了，信用也就崩溃了。

一九六二年五月二十八日的波动，并不是崩溃，那只是一次调整——虽然是相当猛烈的调整。

像盖蒂曾经说过，在一九六〇年至一九六二年间的最高潮时期，某些股票以高过股利一百倍的价格在出售。而一家公司要扩张到真使股票价格相当股利的一百倍程度是十分困难的。就算是公司盈余的每一分钱，都以股息的方式，发给每一位普通股的股东，股东也只能获得投资额百分之一的酬报。这样，当然啦，会把所有资产成长的可能性都一笔抹煞了。但是，即使是这些简明的事实摆在大家面前，他们还是爱溢价的股票。

这些就是逐渐发展出的困难根源所在，以致引起了股票市场的失败。有经验的投资者应该早在五月二十八日的波动发生之前，就明显而清晰地看见

警告的信号了。

盖蒂曾经说过，杜邦工业公司在一九六一年十二月十三日，平均股价已上跃到空前的最高点——七百三十四点九一。紧跟着在一九六一年十二月到一九六二年一月之间，就不断迅速下跌。在三月前又有一段短暂而持续性的复苏，杜邦股票的平均值又回升到七百二十。但是认图表上可以看出，这次复苏极不稳定可靠。果然，在三月中下降的趋势图中，图表上的曲线极陡峭地向下斜，中间只有少数几次微弱的小突起。

一九六二年五月二十八日的价格波动，实际起源于一九六一年十二月。下降的调整，很明显是不可避免的。而五月二十八日下降的风波，达到最高潮的理由是，情绪上的反应。产生这种情绪的是那些缺乏经验的投资者，他们无法了解正在发生的事情是不可避免的。更糟的是，还有些人几乎不了解周遭发生了什么事。套句林肯的话来说“所有”股票市场的投资者，不能在“所有”的时候都欺骗自己。觉醒的时候总会到的，的确到了。

美国在一九六二年所经历的这一类股票市场波动，其来龙去脉并不难分析。每一项失败的根源都深植在繁荣当中，而且是一开始就被注定的。

那些情绪用事的投资者，不用头脑胡乱地把市场哄抬一气，也会一样不用头脑胡乱地把手中的股票乱卖。不幸地，因情绪造成的卖风就像滚雪球一样，把所有股票的价格都滚进去了，连那些本来不应该下跌而该上升的股票也难免。

因此，盖蒂相信美国的人民绝对对应要把以下几数记在心中：

一、在一九六二年五月二十五日星期五下午，当纽约证券交易所因第二天是周末而关门休息时，全国的经济情况十分良好。

二、在下一个星期一上午证券交易所又开门的时候，美国的经济情况还是一样良好。

三、在那个有刺激性的星期一下午交易结束时，经济情形基本上并没有变坏？只有少数的工业计划被取消了；只有少数的人失业了；只有少数的企业机构被迫关门；只有少数的投资者彻底破产，像一九二九年成千上万的投资者一样。

这些话对那些在五月二十八日市场波动时损失资产的人，并没有太多的安慰作用，他只希望他们，能从这次痛苦的教训中学习受益。

聪明的投资者，了解市场上列名的许多股票价格依旧是相当偏低的。举例说，许多股票中仍有少数公司以每股的经济价值的三分之一，甚至四分之一的价格出售。想了解这种情况对股票持有人究竟具有什么意义，他们可以看看檀香山石油公司的例子。

檀香山石油公司的负责人及股东，因为本身的理由，决定解散这家公司。有一家盖蒂拥有相当权益的公司以及另一家石油公司，已打听到了他们的决定，同时表示希望能买下檀香山石油公司的资产。

檀香山石油公司的股票持有人可以选择两种方法，第一种，他们可以把他们的股票卖给这两家承购的公司。另一种方法是保住他们的股票，在正式解散公司之前把真实的资产卖出，再分配得款。

檀香山石油公司的股票持有人，选择了后一种方法。这家公司的股票市价每股只值三十元。但是，它的真实资产非常值钱，承购的公司，几乎是以每股一百元的价钱买下的。这个价钱，当然就是檀香山石油公司解散时，每位股票持有人每股所收到的价钱。换句话说，檀香山石油公司资产的真正价

值，要比它所发行股票的总价要多三倍以上。

自然，只有公司要解散时，股票持有人在特殊的情况下，才能得到这笔意外的收获。但是它可以明白地告诉别人，在投资一家有真实资产，其净算价值超过股票总价的公司的股票时，会有大的安全保障。就像这个例子，净算价值是股票总价的三倍，而事实上，股票持有人所投资出的每一块钱，都有三块钱的真实资产作保障。

有些优良而生气蓬勃的公司所发行的石油股票，以远在合理的价利比极限之内的价格出售。而一些这样的石油公司也有真实资产，价值是他们发行股票总值的三倍、四倍，甚至更多倍。如果你考察一下，何以会有如此的理由，则可能很有趣。采油公司通常都把开采石油的租地租金记在帐簿上，这家公司所付的租金数字假如说是二万五千元，但租来的地底下的原油贮存量，很可能是五千万桶。但在帐簿上，租地只是记成一项只值二万五千元的资产，尽管其他的采油公司会很高兴地花几百万元把它接收过去，而警觉性高的投资家，绝不会算不出这一点的。在其他工业中也有类似的情况，机敏的投资家能找出它们来，并且倚赖它们而赚进利润。

盖蒂自己对股票市场的信心，并没有被五月二十八日的波动以及其后的下跌所动摇，他仍旧是普通股的热心购买者，他仍旧看好美国的经济，以及美国企业的灿烂前程。

以上这些，基本上就是一个成功而有经验的投资家，对那些希望在股票市场上能赚进利润并避免损失的人，所能给予的唯一忠告和劝诫。

三、房地产的投资

地产，就像是股票市场，最可能赚钱的人，都是聪明而有耐性的投资者。地产虽然可获厚利，但也可能是很大的冒险。

——保罗·盖蒂

几乎每一个美国家庭都有过这样的故事：以前曾错过或忽略过一次买房地产发财的机会。

“四十年前，我的祖母本来想买一片一百亩的土地，那时每亩仅十块钱，结果她没买。而今天那块地每亩已经值三万块了……”

“在一九三二年，我差一点在美田街南端花七百五十元买了块空地。上周，那块地方以两万元买出去了……”

“我们在二次世界大战前不久，把自己的房子以五千元卖掉了。而现在单单那栋房子的土地，就值那价钱的十倍以上……”

每当聊天时，无意间把房地产的话题牵进来的时候，一定会听到这一类的故事。盖蒂也有几个故事想讲，这是关于他自己家人以及他自己的。

在一八八〇年，密西根州的底特律城有人口十一万六千左右，他母亲的姐夫崔勒，在底特律城的城界之外拥有一块一百六十亩大的农场。在十九世纪将结束的时候，崔勒以几千元的代价卖掉了这块农场，他觉得这笔交易很划算。

很不幸，他无法预见到在一九二〇年底特律的人口会激增到将近一百万之多，都市区域迅速膨胀，把他的农场也包括进去了。如果他还拥有那块地，他和他的子孙都会变成千万富翁。到了一九二〇年，他那块一百六十亩地的农场，每一亩都比在一八九〇年整片农场的价值高上许多倍。现在那块几乎

已成为底特津心脏地区的一百六十亩的价值，已经是天文数字了。

在一九〇六年，盖蒂父亲本来想买南加州海岸外一个面积七十万英里的赛他岛，价钱当时只要二十五万元。后来他拒绝了，不久赛他岛就被瑞利企业买下，结果这个岛屿成为全西海岸最著名、最值钱的游览胜地。近年来，赛他岛的价值，据估计是要以千万元做单位来计算的。

在不景气的年头，盖蒂在南加州买下一大片未开发的土地，当时每亩只要几块钱。在那个时候，这个地区距离任何商业化的城市都太远了。自从一九四五年开始，附近的城市都以惊人的速度成长，向四面八方扩张。这块本来实际上毫不值钱的土地，居然变成了蓬勃繁荣的住宅区及工业区。在不景气的年头，许多每亩只值五百元甚至更低价的土地，现在都值五万元，甚至更高。

但是，在这种错失良机的故事之外，也有人抓住良机而获利。显然，最后总是有一个人，买下了崔勒的农场而发了大财。

瑞利企业看出赛他岛的潜力，买下了它因而获利。盖蒂在三十年代中拒绝购买的荒地，被另一些人买去了，他们最后得到了可观的利益。

盖蒂父亲没有以低价买下赛他岛，可说是一次失手，但是他也做了许多其他精明的地产投资。在一九〇七年，盖蒂父亲在洛杉矶以一万元买了某块土地，把他们的老家建造于此。当时那块土地远在热闹的市区之外，偏僻到四周全是荒草地，离最近的柏油路尚有一英里之远。在一九二〇年，有人向他出价三十万元买这块地，但是他拒绝出售。这块地产如今还是属于盖蒂企业，现在的价值大约在二百万元左右。

盖蒂也曾以贱价买过地产，经常在数年之内就价值飞升。举例来说，有一次他花了十五万元，在加州的马里购置了几十亩的土地。到了后来，地产经纪人告诉盖蒂，如果盖蒂把土地割开出售的话，盖蒂的投资可以值四百万元之巨。

盖蒂很少会因为只想赚一笔急利，而匆忙把土地卖掉。记得有一次，他向一个朋友以八千元转租过来一块土地，而这位朋友就因为这笔交易，在一夜之间赚了一倍利益。

不久后，盖蒂在这块地上钻了四口油井，并且在其后的十二年中，这四个油井的净利润是八十万元。

起初一听，大家会认为在房地产上赚钱似乎太轻松了。好像盖蒂得出了一个理论：一个人只需要到城外的偏僻地区买块便宜土地，然后在家里坐等都市计划扩张到那块地上，而耐得住长时间等待的话，他一定会有钞票滚滚而来。

可是，事实上很少会是这么单纯。地产投资者永远无法确定究竟是朝哪一个方向发展，甚至根本不知道这城市会不会发展，如果他在市内买下地产，他也无法保证以后它的价值会增高。事实上它可能反而会下跌。

还有，不论这块未开发土地的售价是如何低，如把它购买下来，依旧需要消耗一笔资金，而且在土地增值之前的这一长段时间中，会因为没有任何收入，而比实际投资的总数更为增高。并且还有土地税、空地税，以及其他不得不花的费用，这些费用经过数年的累积会成一大笔数目。

数年之前，盖蒂的一位朋友在中西部地方的一个城市北边，花了十万元买下一块占地二百亩的未开发土地。他认为这个城市将要扩张的基本假设是不错的，但是他却没有预想到，城市居然向城市的南方和东区发展了。

这位朋友现在还保留着那块土地，但价值却一点也没有比他买进来的时候增高。他的十万元投资，在近十年中没有给他带来任何收入，而且他还必需每年缴土地税。更糟的是，他为了努力吸引买主对这块地感兴趣而花了一大笔钱，结果却是徒劳无功。他在经济上已经损失惨重了，除非他把这块土地卖掉，否则他还会继续损失下去，因为毫无迹象显示出有任何居民或工厂对北边郊区感兴趣。

盖蒂说：好的投资者一定要牢记，地产虽然可能是一项厚利的投资方式，但它也可能是很大的冒险。经常有许多可变的因素，会影响土地的价值，而这些因素，即使对富有经验的人，也是很不容易辨明的。有时候，要想正确地评估一块土地的价值是十分困难的，而评估一有误差，损失就可能很大。对大量投资地产的另一项较大阻力是：如果你把大量的资金套牢在地产上，而忽然又急需现金周转的话，你可能会发现，在不受损失的情况下，要想很快地把地产变成现钱，那是很不容易的。

地产就像是股票市场，最可能赚钱的人，都是聪明而有耐性的投资者。房地产的投机者，就像在股票市场的人一样，可能在短期中赚进一点钱，但是他们所冒的风险却很大，而他们的利益，也绝对不足以跟真正的投资者相比。

真正的地产投资者有两种：第一种，包括那些在价值一开始有上升趋势之前，就以低价买进，而且守住产业许多年，耐心地等待价格升高的人。他们可能会买未经开发的土地，然后再匠心独运地加以细分；他们也可能买都市土地，希望它们能增值，同时所付这些地的现金，已能为他们的投资带来固定的酬报。第二种地产投资者，在地产繁荣一开始时就马上买进，他们所付的资金要比第一种人大，因为他们购买地产时，价格已经升高了，但就另一方面而言，他冻结资金的时间，也就短得多。

盖蒂认识一个人，他精确地预料到战后会发生房屋荒，于是在一九四三年，以相当低的价钱，买了好几栋大公寓房子。到了一九五〇年，有人出价要买，价钱比他买进时高出了百分之八十。

“我想把它们卖掉！”他向地产经纪人宣称：“这七年中，我的投资已经替我赚进了不少钱，但是我想最好现在就把利润收回来吧。我不相信以后地产的价值会比今天再增高。”

“我认为你会铸下大错的！”他的经纪人警告他说：“如果我是你，我会再拖下去！再过几年土地的价值会大大升高的，你卖了就会失去一个大好机会，”

这个人不理睬经纪人的忠告，在一九五〇年把公寓卖了。自此之后，他一直对他的决定后悔不已。三十年后，这笔地产比他在一九四三年的买价，至少高出四倍。

许多投资者，在地产繁荣的时候，都犯过类似的错误，他们还不到时候就卖了，因为他们以为景气已经到头了，或是快过头了。他们耽心迟早会跌价，他们耽心的理由，都是基于过去亲身的体验或是传闻，因为过去曾有过好几次不正常的地产景气，比如二十年代在佛罗里达州、加州以及其他地方地产的价格，都曾因这些不正常的景气，而被哄抬得半天高。

盖蒂绝不相信，在二次大战后一直延续到今天的地产业的景气，和二十年代的景气有任何相似之处。在二十年代中，那次声势浩大的地产业大繁荣，几乎完全是由纯粹的投机性买卖所造成的，它起先蓬勃繁荣，然后终于像大

灾难似地崩溃了。那些投机者，除了热衷于疯狂的交易行动外，根本一点没有拥有地产的欲望，在那段时间，一块地产经常是转手好几十次，但是其中并没有一位经手的人真正想拥有土地、造房子或是出租。每块地产的每一位暂时性“主人”，其心目中只有一个念头：尽早卖掉，尽可能多赚一些。

例如在一九二五年，单单佛罗里达州迈阿密一地，就有两千家地产公司，两万五千个地产推销员。理论上，他们卖地产——从小片独立地到大块广场都卖。但实际上，绝大部分被卖掉的地，都是被“订”掉的。买主只要支付土地价格的百分之几，就得到一张收据表明订约已成，在三十天或六十天之后的第二笔付款到期之前，这块土地都是他的。有成千的买主，一看见土地有利润就立刻脱手。因为价格疯狂上升，他们只需要等几天，至多几个星期就能找到另一个狂热的投机者，愿出更高的价钱接手。

今天，投资者们可以在房地产业中，找到许多有获利的机会。但如果他们希望获利就必须在投资前后步步小心。盖蒂已经提到过，房地产对缺乏经验的人而言，并非永远是最安全的投资方式。这一点甚至对最普遍的房地产投资——家庭住宅的买卖而言，也是对的。

家庭住宅的建造者及买主，在选择地点或是选购房屋时，应该要极度当心。举例说，他应该亲自去熟悉和了解邻近地区土地的使用情形。单单去请教推销商或邻居是不够的。许多快乐的家庭，搬进一间覆盖着长春藤、幽美如梦境般的小屋中后，某天一早醒来，却发现隔壁有一家强力胶工厂，或是缝衣机工厂正要开工。

住宅的建造者或买主，也应该对建筑物有一些了解，而且了解得愈多愈好。他应该有能力判断一栋房子造得好不好。如果他自己不懂这些，他应该找一个懂的人，在替他买房子之前，把房子审查一下。如果他要造房子的话，也该请个懂行的人在施工期间不断地替他监工。

至于职业性或半职业性的投资者，如果想获得成功，他应该广泛地去了解，从建筑法到土地法的一般性知识。他也应该找到一位水准远高于一般人的律师。如果说土地房屋占有权百分之九十是法律上的事的话，那么购买房地产所涉及的问题，也就有百分之九十涉及到法律行为。

盖蒂说：要列出一个一成不变的定律来指导房地产的投资者是不可能的。房地产的形式种类太多了，从无人居住的小地段，到复杂的住宅区、工业区、或商业区的建筑物都包括在内。投资者应该遵循的原则是依不同的地产种类而不同处理，也随着不同的使用目的、地点以及个人偏好而不同。但是，仍旧有一些普遍通用的定律及许多可贵的原则，指导那些有意在某种房地产下投资的人。

一、在买房地产之前，先要将当地的房地产市场及其远景，作一番彻底的研究。自然，你应该设法在低价，并且有升高迹象时买下。一定要把下面这些因素考虑进去：人口的增长率以及当地一般商业的前途。没有比“在一个正在没落的地区去投资房地产”更快的赔钱方法了。

二、尽可能地了解或认清你所要投资购买的房地的用途。换句话说，除非你确知那栋房子的确适合你和你家人的需要，并且的确盖得不坏，否则不要买它。除非你懂得一些有关建筑的事务，或至少在你找到一位你能完全信任的建筑师或营造商之前，不要先打算盖栋房子。

三、只跟有执照、信誉良好的地产经纪人做交易。当心那些喋喋不休、大施压力，而在口头上允诺一切好处的经纪人，他很可能是个黑市商人，对

卖出的东西毫不负责。

四、如果你买下一块房地时，心中有计划要去改良它或是在上面造东西的话，一定先要确定你是否有足够的资本，是否能获得足够的经济支持，以完成这项计划。

五、如果可能的话，设法找到一位公正的第三者，在你买地之前替你先估价。

六、不论买哪一种建筑物，小木屋也好，有一千个房间的旅馆，或是占地千坪的工厂也好，在议妥买卖条件合约之前，请一位合格而没有利害关系的建筑师或建造商，替你仔细地检查一番。如果买市内的建筑，比如一栋公寓房子，应请一位没有利害关系的会计师，先检查一下卖主的帐册。如果这些建筑物的主人反对这类检查的话，就要当心了。

七、不论你想买的是小木屋还是摩天大楼，都要先小心而广泛地挑选。除非你恰巧遇见一个太吸引你的对象，而不得不立刻买下，否则最好慢慢作决定。在确定你已经找到你真正需要的房地产之前，不要急切地把存款或是订金交出来。记住！房地产的购买，通常牵涉到一笔很大的投资金额，不要把金钱作不必要的冒险。

八、在签合约或其他文件之前，一定先要听取最好的法律顾问的忠告。他并不是暗示在这些文件中，一定藏有什么不诚实的东西，但是很少有门外汉，能真正了解其中所用法律名词术语的暧昧含义。为了避免误会，最好请一位律师，把那些艰深的文句，翻译成一般口语上的意思。这一点有时甚至有许多很老练的房地产投资者，有时也会忽略了这一点，结果引起买卖双方的争执，而终于不得不在法庭相见。

九、当你买下房地产之后，把它当做长期性的投资，而不要当成短期性的投机，你会发现这样做的利益更大。事实上，如果你想在房地产上赚钱的话，要永远抱着投资的态度，而不是投机。盖蒂相信能把握这些原则的人能免除房地产交易中最常见的许多危险。并且，这些原则也足够为他在迈向房地产投资成功的道路上，提供一个很好的起步。

第三章 金钱的价值

一、如何使用金钱

一个商人对金钱最好的使用方式，是投资于企业，以更低的成本，生产出更多更好的货品和服务。

——保罗·盖蒂

盖蒂说：像“百万富翁”、“千万富翁”或“亿万富翁”这类的名词，都似乎有一种特殊的魅力。可以想象得到，许多人都会被这些名词所催眠，被这些名词所蕴含的意思所迷惑。

人们似乎都相信：每一个百万富翁都真的有一百万元的现钞，藏在床下的铁盒子里，或是藏在书房墙上油画后面的保险箱中，随时可以取用挥霍。他们显然也以为，只要有了这些钱，百万富翁面临的任何问题都可以迎刃而解，而且爱买什么就买什么。

一个尚未退休的百万富翁的实际情况，跟这种想法真是差了千万里。盖蒂是指一位健康，而且工作于企业界的人首先应明了，虽然一个商人可能“有”几百万元，但他的财富中只有极小一部分是随时可取用的流动现金。他的财富，都投资在土地、建筑物、机器、设备、原料、成品，这一切组成他的企业。

当然，任何一位投身工作的商人所拥有的财富只有极小的一部分能作为他手头上自由花用的现金，除非他决定退休不干，而把所有的资产售卖兑现。但成功的商人很少会这样做，他知道没有积极用途的金钱本身，并没有大多意义。可以说他是把企业看成是一种创造性的艺术，把他的金钱当做资本，投资再投资，以创造生意和工作机会，并且生产出更多货品和服务。

成功的商人也知道，财富并不能自动地提供他无限的快乐保证。他深刻地了解，金钱有力量为“大众”做许多事。但他也知道，金钱为大众所做的好事也有坏。金钱能影响他们的私生活、个性、道德以及智慧。

盖蒂说：财富是你必须去学习了解的东西，它绝对不是想象中的那样简单。一个变成富翁的人，会发现他不得不去适应他的财富，他必须学习去应付由他的财富所产生出来的问题，去周旋那些因他的财富而乐于粘在他身边的一群人。虽然说成功的商人不需要为房租和杂货店的帐单操心，但他绝不能免于财政上的操心和忧虑。商人的财富取自于他在生意上冒险所赚来的利益，而利益又取决于生意冒险工作的效率。因此，他永远免不了金钱所产生的“问题”。

如果他的一家公司正在亏损，他必须立刻采取行动来挽回形势。他必须设法取得资金，来提供他的公司扩张所需、或是改良计划的花费。他必须使公司尽快付清债款。他也必须永远思考财政上的许多问题。一个商人为一笔五百万元公司债务所操的心，绝对比一个周薪七十五元的职员为一笔到期的五百元帐单所操的心更大、更急。

一旦一个人获得了经济上的成功，而成为百万富翁之后，他从此就是个特殊的人了，而且他的财富愈增加，这种情形也愈严重。如果他被人看到在餐厅中跟另一位商人谈话，他在数小时之后一定会接到十几个电话，询问他有关合并计划的报道是否属实。如果他参加一个社交场合，跟一位年轻的小姐跳了一曲以上的舞，整个大厅中就会传出“新罗曼史又来了”的窃窃私语，

这些私语不久又会出现于公众闲谈聊天之中，说不定他在餐厅中的谈话，只限于赛马或高尔夫球，而他的舞伴也可能只是他的侄女或堂妹，但麻烦总是免不了的。

除了能享受某些益处之外，有钱商人的生活，并不是只充满着香槟酒和鱼子酱。他必须接受一事实，除了他的财富和地位外，身为一个百万富翁，有许多吃亏的地方。可能他会因成功和财富而受人尊敬羡慕，但他心中也必须准备，有大部分人会因此嫉妒他甚至憎恨他。有些时候他会因所言所行而受人赞扬，但是他遭毁谤的机会，决不会更少。

盖蒂以自身的经历说到，从某些方面来说，做一个百万富翁是输定了。如果他太随意花钱，他会被批评奢侈虚荣。如果相反，生活得平静朴素，同一群人又会批评他是守财奴。如果他涉足于宴会和夜总会，他会被看成是花花公子，有人会立刻怀疑他是否成熟，是否有责任感。如果他远避歌楼舞榭，又会被看成隐士或是厌世者。

对于喜欢批评有钱人的人而言，即便是最轻微的行动，也逃不过他们的眼睛。

就拿付小帐来说，如果盖蒂在餐厅里，留下一笔慷慨的小费，一定有人说盖蒂在出风头。如果盖蒂付的不算多，那些人又会抢着说“保罗·盖蒂是个小气鬼”。

如果盖蒂和记者谈话，马上四处就会有人说，盖蒂是喜欢当众宣传的市侩。要是盖蒂不接见记者，盖蒂又会被认为是跟报界“不合作”甚至为敌的人，而一些饶舌的方块作家，一定又会写出这样的句子：“保罗，盖蒂这些日子，很出奇地不与外界联络，他是不是想避免答复一些爆炸性的问题呢？”

盖蒂是在抱怨吗，他自己认为不是，一点也不是。盖蒂只是想列出一些百万富翁，不得不以忧郁和听天由命的幽默感，来接受的事实。

有钱的人，显然能够在生活中取得许多丰富的物质享受。他能拥有舒适的浴袍、华美的汽车、漂亮的房子、仆人，一句话，可以拥有奢侈生活的所有物品。而他能享受这些东西的程度，就要看他自己而定了。如果他是活跃的商人，就要看他的生意占用了多少他的时间和精力了。

盖蒂常常每天工作十六至十八个小时，有时甚至要一整天。当他旅行在外的时候，业务上的问题也都会由电话或电报追踪而来。盖蒂在过去的四十五年当中，在他的假期里的任何一天，他都会被电话或是电报催逼得不得不回到生意上至少数小时。为了发展业务，他不得不牺牲绝大部分时间，这对于他的个人生活，不能不说是很大的牺牲。

盖蒂曾离过五次婚。他对这些婚姻上的失败深感难过，但他很了解，它们何以会失败。他的每一位前妻，都是很了不起的女人，她们尽量地想使婚姻生活成功。但是当一个女人，发现她丈夫最关切的是生意上的利益，而把她放在次要地位时，她不会感觉到安全满足或快乐，她甚至没法觉得她是位真正的妻子，或真正有个丈夫。五次失败的婚姻告诉盖蒂，快乐的婚姻是生活中无数金钱无法买到的东西之一，不论一个人有多少财富亦然。

友谊是另一件无法以金钱买到的东西。盖蒂经常说，时间是一个富有的人衡量友谊唯一可靠的标尺，他觉得自己十分幸运，能交到许多真正的朋友，友情不渝长达很长时间。他们从来没有打算从他们的友谊中获利，如果他们向他开口要求，他们的要求都是合理的——就像好朋友间，彼此要求帮忙一样。

另一种常见的典型人物，想方设法想和富人为友，而心中的目的却是不劳而获。想“获”的东西，可能是一份工作、股票市场的内幕消息、创业所需的一笔钱，或是事业不顺所需的资金，或者干脆是要你送他一笔现款做礼物，而名目上却叫做借贷。

盖蒂有四个长大成人的儿子，全都决定参加家族企业。他们在做这种决定时，盖蒂马上准许他们，但要他们从最基层干起。盖蒂的儿子们，都在盖蒂拥有相当权益的公司中，以服务主顾开始见习工作，他们曾做过卖汽油和润滑油。替他充电、换轮胎等等辛苦的工作。但是，却有无数相识不深的人平白地要求盖蒂“帮个忙”，替他们的儿子或是失业的亲戚在盖蒂的公司里找个主管级的工作。他们似乎从来不能了解，盖蒂为什么会拒绝他们，而且在被拒绝之后，感觉愤愤不平。

还有一些人要盖蒂告诉他们一些内幕消息，好让他们在一夜之间致富。盖蒂要告诉他们他无能为力，这是没有用的，因为这些急着发财的美梦家不会相信盖蒂。

“你们这些该死的百万富翁，都是自私的！”“你有了发财的秘诀，但是不肯让别人分享！”“你不愿意别人也赚钱！”这些都是他们的回答。

跟他们争论根本没有用，因为他们不相信成功的关键是辛勤工作而非内幕消息或秘诀。他们希望成功和财富去服侍他们，而他们自己不必工作。

一个富翁的金钱对他个人产生的影响，常常是出人意料的，有时几乎令人难以相信，而且绝对不是永远有益的。盖蒂曾说过，百万富翁是特殊的人，但许多人曾把他当做大头来看。比如说，盖蒂很久以来一直是热心而严肃的艺术品搜集者。这些年来，人家想卖给他的艺术赝品，几乎可以装一卡车了。

盖蒂记得有一个人曾向他推销一幅据他说是稀罕的十六世纪的织锦帷画，而且“只要四万五千元就行了。”当盖蒂说他没有兴趣时，他盛怒了。

“可是你一定要买！”他叫道，把锦帷向盖蒂丢过来。“我太太费了好几个月才织成的！”

另一位野心勃勃的人通知盖蒂，他正想出售他所搜集的美术作品，并且拿给盖蒂看一些积满油烟、捆在廉价画框上的第十流油画。他这些画是搜集来的没错，只不过是废纸堆和廉价商店中搜集的。

盖蒂觉得最足以说明有些人贪婪和无知，莫过于每一位富翁不断地会接到如雪片般的信件，盖蒂每个月都会收到约三千封寄自毫不相识者的来信。有一部分是女人寄来的，他猜各种年龄、各种行业的都有，她们说在杂志上看到或是听到盖蒂极其富有，而且目前未婚。

“你正好就是我想要的那一种丈夫……”“很明显你需要个太太，我知道我能百分之百合乎你的要求……”“我很愿意先离婚再嫁给你，只要你寄钱给我付一笔律师费……”这些都是寄给盖蒂的求婚信中最典型的句子。这些女士们，通常都随信附上一张快照或画像，展示出她们或多或少的兢力。有时候，她们把整本的相册寄给盖蒂。这些多情的求婚者，一部分曾娇羞地暗示或是但白地直言说她们可以不计较正式的结婚形式，而可以无限热情地与盖蒂热情相伴，只要盖蒂先做一些适当的经济上的安排。

这些自动寄来的信件中，据盖蒂秘书的估计，大约百分之七十是要求盖蒂寄钱给她们，盖蒂毫不怀疑其中有一小部分人的确是急需钱用，但盖蒂没有办法从成千的职业性或长期性的乞丐中，把这些人挑出来。这些信件，几乎是来自全世界每个国家。要想调查出他们呼吁哀求的真实性，必须耗费无

限的时间和精力，所以，盖蒂不得不一概拒绝。

几乎与所有的富翁一样，盖蒂只捐款给组织严明而合法的慈善机构，每年，盖蒂的公司和他所捐献的慈善捐款，总数达好几十万美元。这是唯一适当的捐款方法。

盖蒂曾在接受采访以及公开发言场合中阐明了这一点，但是没有用，有成千的人继续写信给盖蒂，要盖蒂寄钱给他们。“你那么有钱，这样做对你只是九牛一毛！”大多数的来信中都这样写，好像这就说明一切似的，有些是恳求，有些是命令，还有少数甚至是威胁。有一大批人特别指明，要盖蒂寄给他们“现金——不要支票”，因为他们“不希望财税当局发现这件事”。甚至还有些人，要求盖蒂把钱寄给他们之前，“先把税缴清。”

一家州立医疗协会的会长，有一次向盖蒂要二十五万美元，说他要买艘游艇。“并不算多，如果比起我所听说的你的财富总数的话。”他写道。这位仁兄是个有专长职业的人，是一位备受协会及社会尊敬的医生。另外有位著名会计师，以坚定高压的口吻，要五十万美元，他说已经“发现了玩股票必赢的方程式”而且要跟他借钱去下注。“我会分你一成的红利。”他慷慨地允诺。

又有一次，一位高中教师向他要求扣税后的一百万美元，好让她能帮助她的亲戚们。还有一位银行家说，他盗用了公款十万美元，相信盖蒂会乐意替他补足。

盖蒂几乎可以无休止地再举出无数这类的例子。这些信要求的金额总数，平均每个月都超过了三百万美元。不久前一个值得纪念的日子，单单一次来信中要求的总数居然超过一千五百万美元！

这些，只是随着财富而来的各种烦恼中，相当小的一部分而已。这些都足以使一个富翁的生活远不如一般人想象的那样无忧无虑。金钱能为人效劳，也会劳役人，它的利弊完全要靠一个人的道德及知识水准，以及他对生活的展望、态度而定。

就像盖蒂曾说过的，他对金钱最好的使用方式，是投资在企业中，以更低的成本，生产出更多更好的货品。他的目标应当在创办发展企业上，替整个世界的经济进步及繁荣贡献出一份力量，以造福全人类。财富的目的在此，进取的商人最大的满足也在于此。

成功商人的财富应该是有价值和意义的。

二、不要用金钱衡量成功的商人

我并不以多少钱来衡量我的成功，我以我的工作和我的财富所造成的就业职位和生产物品来衡量。

——保罗·盖蒂

一个人要想真正地富有，不管是否拥有一大笔财产，只要依照自己的价值而活着“如果这些价值对他个人没有什么意义，那么不管他赚了多少钱，都不能满足他生活没有价值的那种空洞。

盖蒂相当清楚，有大多的人，他们一辈子活着就是要听命于别人，要做别人希望他们去做的那些事。他们强迫自己落入一种案臼，压抑了自己的特性而模仿别人。

“我本来要做个作家，我父亲拒绝听我的，坚持要我上法律学校，成为

一名律师。我现在生活富裕，但是我好无聊，而且静不下来……。”

“我要卖掉我的事业，找个地方买片牧场，但是我太太不准，因为她担心我们会失去一笔收入以及声誉……。”

“我最恨的就是住在郊外了。我多希望在城里有座公寓，但是我公司里其他的同仁都住在郊外……”

多少年来，像这种话，盖蒂听得越来越多了。它们是一种个人不满的表白，但是它们也反映出这个时代一种不断成长的社会疾病。

盖蒂同意要出人头地和受人尊敬是一种基本的欲望。在某个大原则之下，而且在某些明显的范围内，那是一种有建设性的和有效的发奋剂。这种上进的欲望，已经使得无数人对文化的进展，做出了重要贡献。但是，不止一个人注意到，今天这种追求地位的理性和它所朝的方向，不但没有建设性，也不健康。

根据盖蒂的看法，地位的定义是：同代人给予某个人对社会有不平凡贡献的奖励形式。它是一种必须努力才能得到的东西，一种成就的报酬，给予一个对大众有贡献者的奖励，跟成就的价值和重要性成正比。但是，这些年，大家几乎自动地把金钱上的成功，看成是社会地位。而且，社会地位的成功，被认为是最终的目标，对许多人来说，成为了唯一的激励，唯一有价值的目标。

很多人都相信，拥有许多钱以及金钱可以购买的那些东西，单单这些就代表了成就，包含了成功，得到了地位。他们聚积了钱和一些物质上的东西，他们以为那就是才能、成就和成功的铁证。他们有个错误的理论，以为他们只要比他们周围的人赚得多，买得多，就能赢得社会地位和别人的尊敬，而他们以为这个理论就是真理。他们对建立什么都不感兴趣，除了他们银行的存款，他们不关心价值，只关心他们买一件东西要花多少钱。

对这种看法较有代表性的事例是，一名商人到伦敦来看盖蒂，他带来了一封介绍信，是盖蒂在纽约的一个朋友写的。客人花了两小时以上的时间吹嘘他最近几年赚了多少钱，并告诉盖蒂，他正要到法国去，要在那儿买一些绘画。

“我听说你是个出色的名画收藏家！”他说：“我想你可以帮我一个忙，给我一些可靠的画廊或捐客的名字和地址，我可以向他们买画。”

“你是对某个特别时代或特别学派的画感兴趣呢？还是要找某些特别的艺术家的作品？”盖蒂问。

“对我来说都没有区别。”那个人不耐烦地耸耸肩：“反正我一点都分不出来。我只是一定要买一些画，我至少要花上十万元。”

“你为什么不能少花一点？”盖蒂问，奇怪！居然有人立下他要花钱的最低数额，而不是最高数额。

“呵，你知道这种事的！”他严肃地解释：“我的合伙人几个月前来了这儿一趟，花了七万五千元买了一些画。我想，要使国内的人对我刮目相看，我至少要比他多花上两万五千元……”

很容易就看得出这个人如何衡量价值。盖蒂敢打赌，不管这位客人一生中做过什么，他的动机总是跟他“买书纯粹是为了追求地位”一样地浅薄和俗气。不幸地，世上跟他一样的人还不少呢！

盖蒂是一名真正自由企业的顽固辩护者，盖蒂也绝对不会怀疑任何人追求金钱上成功的基本权利。盖蒂同意，一个拥有“发财”的想象力和能力，

而且合法地从事商业活动的人，应该享有每一个赚钱的机会。就另一方面来说，盖蒂坚信，一个决心想在事业上成功的人，他的动机不应该仅仅是要拥有一大笔财富的欲望。

盖蒂的父亲是个穷人，在他年轻的时候，他赚钱的动机倒不是要把钱储存起来，纯粹是为了他自己的好处。他知道金钱的价值，对金钱的用途有着非常清楚的想法。盖蒂父亲把他的财富主要看成是资本，是用来投资的：为了他的员工、同事、股票持有人、顾客和他们家庭的直接利益。他对金钱的态度正如他从弗兰西斯·培根得来的金言：“一个人的金钱，并不就能代表他这个人的价值。”他喜爱做挑战性的生意，不过动机倒不是赚很多钱，而是完成一种永存的事物。

盖蒂从他父亲那儿学到了精明、上进和真正成功的商人并不纯粹以利润来看他的工作的观点。盖蒂拥有和控制了一些公司，他的股权估计有好几千万元。他的财产中，只有极小的部分是现金。他的财产是以机械、油田、油管、油输、炼油厂、工厂和办公大楼来表示，也就是他投下资本的那些公司的各样资产。而这些公司一直不断地生产物品，提供服务。因此，他的财富不断地在表现着有用的、创造性的工作。这些才是把金钱看成是一种有用的工具，给予金钱真正的价值。

盖蒂并不以多少钱来衡量他的成功。他以他的工作和他的财富所造成的就业职位和生产物品来衡量。他的确在怀疑，如果在他的生涯里，他以任何其他的方式来衡量他的进步，他是否可能达到成功到这种程度。

但盖蒂并不提倡贫穷或任何跟贫穷沾一点边的事会带给一个人极大快乐的捷径。他说，人类已经进步到超过以黑面包和煮白菜为满足的阶段了，他们必须有象样的生活水准及必需品，加上生活上的许多奢侈品。为了这些东西，他们必须赚钱。但是，这并不会改变这个事实，除了在金钱的天秤上，还有许多衡量价值的方法。一本写得糟糕、毫不出色的当代小说也许要卖五块钱，然而一本伟大的文学名著，也许五毛钱就能买到一本普及版。当然，后者的真正价值要比前者大得多，虽然它们在价格上有很大的差异。同样的道理，除了纯粹是金钱上的成功，还有许多其他类形的成功。盖蒂主张衡量一个人社会地位的标准，不应该只看他的收入、拥有的金钱，或者他所有物的数量和金钱价值。

过去和现在，都有着无数人对文明做了无价的贡献，但是他们仅仅得到一点点甚至没有得到什么金钱的报酬。无数伟大的哲学家、科学家、艺术家和音乐家，一生中都是穷的。莫扎特、贝多芬，还有其他同等地位的人，死的时候一文不名，世界上没有人能算出过世的贤哲对人类所贡献的价值。但是，人们怀疑他们俩人中是否有人跟一般百货公司的采购人员享有同样多的个人收入？

设计一座美丽漂亮大楼的建筑师，跟那些要住进去的人比起来，显然是穷人。建造一座堤防的工程师，他工作所得到的酬劳，可能比那些田地受到灌溉的地主的收入少得多。建筑师和工程师建造了他们的业绩，但他们的成就，并不因为他们没有从工作中赚到大钱而减低。

在这个一窝蜂为金钱和地位而挣扎的年代里，还有一些被许多人忽视的事实：除了金钱上的富有，还有许多其他形式的富有。盖蒂认为真正最满足的人是他的表弟海尔西摩。海尔跟盖蒂一起长大，他们一直是亲近的朋友，而且有好长一段时期他们是一对亲密的伙伴。海尔对金钱不太关心，满足于

他的收入能提供他的需要，他好心地拒绝盖蒂每次给他赚更多钱的机会。他是一流的挖油井人才、照相师、挖矿人员、许多行业的专家，他从来没有赚过很多钱。但是他却满足他的欲望，到处去走走，做过许多事，但他总是每到一个地方，就交上不少朋友而得到无限的快乐。他生活的目标是永远去做他认为好的事，他能达到他的目标，他永远是施多于受。

海尔认为他在个人自由上非常富有。他总是有办法做他要做的事并有时间去做。他一有机会就提醒盖蒂。盖蒂认为在这些方面比他穷得多。在他死之前，他不时地写信给盖蒂，以一种戏谑但有意义的招呼为开头：“这个世界上最富有的人，致世界上最有钱的人……”

盖蒂承认，他羡慕海尔有自由的时间，这是人们容易忽视的财富之一。从物质观点来说他是富有的，但在时间上他大穷了。几十年来，他的生意活动占去了他很多时间，使得他没有多少可以供给自己。有些书是他一直要看的，还有一些书是他一直要写的。他一直渴望到地球上许多他没到过的僻远地区去旅行，他最大的、还没有实现的愿望，是到非洲去作一次长时间的消遣旅行。

有句古老的俗话说：你不能享有所有的东西！每一样事物都是有代价的。一个人总是要付出或放弃某件东西，才能拥有或得到另一样东西。他是不是愿意做这个交换，那就完全要看他自己，还有他自己的价值观念如何了。

据估计，美国每年有十二万以上的人剥夺了自己的生存下去的权利。这个数字包括那些官方记录为自杀的案子，以及那些本来是自杀，但是因为某些原因，不能登记在内的案件。每年在这十二万个悲剧里，有不少的人被列为“经济上的自杀”。

一位对有关死亡这个题目公认为权威人士的汤马斯·梅龙博士（他是乔治亚州亚特兰大城心理诊所的主持人）说：“至少百分之三十到四十的所谓经济自杀案件，都是发生在一个人成功的时候，而不是在他失败的时候。当一个人到达成功的颠峰，他常常找不出什么可以奋斗的了。”

盖蒂不是心理学家，但是他觉得任何成功者的自杀，都是因为已达到了成功，他所追求的目标已没有意义。当他体会到这些时，也体会到他真正达到的不是成功，而是令人悲哀的失败。

大家都以为必须模仿别人，才能在社会上被别人的接受，盖蒂把这个看成是他们的一个大悲剧。这种事所造成的后果，甚至会使最灵巧的人变成无用的废物。

献媚和拍马屁是令人讨厌的字眼。但是，很多人居然如此地降低身价，因为他们的老板戴领结而他们也戴领结；他们上司发型怎样他就学习怎样；别的职员在那儿买房子他也同样在那儿买。他们模仿、学习他们所讨好的那些人的观念、看法和行为，除了证明他们是卑贱的马屁精之外，还能证明什么？模仿可能是讨好别人最诚挚的形式，但这种模仿、讨好，有时可能被踢一脚呢！

有一次盖蒂接管了一家公司，立即就非常不舒服地感受到这家公司大多数的高级职员都表现了拍马屁的态度。多数都是拍马屁的应声虫，他们狂热地要讨好新老板，以便对他们自己狭窄的野心有帮助。盖蒂有意要看看他们会做到什么程度，于是，召开了一次特别的事务会议。在会议上，提出了一个完全不切实际，而又有严重不良后果的计划，如果彻底实施的话，将很快地使公司破产。

出席会议的九名高级职员，竟有六位马上彻底赞同盖蒂的“计划”。其中三位居然还露骨地暗示，他们本来“就有类似的想法”。另有两位非常年轻的职员，快快地坐着，不同意地沉默着。所有的人中，只有一个有勇气站起来，指出盖蒂建议中的错误之处。

不用说，这个公司的高级职员办公室里，不久就有了一些新的面孔。那三个反对者仍留下来在盖蒂的公司服务，他们都成了佼佼者。

盖蒂一直都这样以为：一个对自己诚实的人，在任何方面也都靠得住。他把价值放在他自己和他的原则面前。也就说明：一个人有多少有益的价值观念也就表明他有多大的真正的价值。

第四章 培养更完美的人

一、现代人要有开放的思想意识

要使我们社会及各项建设都能进步，绝对不能没有开放的意识，这样才能找到和指出既有的或正在形成的缺点和过失。

——保罗·盖蒂

盖蒂有机会在伦敦举办了一次晚宴。宾客当中，有一位相识多年、但白直率的激进者。当餐桌上聊天的题材渐渐缺乏时，他逮住机会，独自发表了一长篇政治议论，意思相当的偏激：

很有趣的是，另一位宾客是正在此地度假的商人，事后带着忸怩的神情问盖蒂：怎么像你这样的“资本家领袖”，竟容许在你的宴会上，出现这样的激进分子。

“有这样一个人在你身边，向你灌输他那些危险理论，你不害怕吗？”他问。

盖蒂正了脸色，尝试对他解释说，他说的思想在英国是可尊敬的政治思想，最后又强调地加上一句，英国女王甚至还常在白金汉宫接见他们呢。

盖蒂向那位优心的朋友保证，他们所听到的那项理论绝不危险，盖蒂相信他的信念绝不会因听了一位“过激”演讲就改变了。

盖蒂认为：很明显，这位朋友就是近年来许多不幸而失去了观察力和幽默感者之一。这种人培养成一种习惯，自动地把“不同意”当作“背叛”。他们把任何对现行社会、经济及政治体系的批评，都看作是煽动叛乱。

盖蒂个人没有受到任何理论的影响。他坚决反对政府把持工商业，他本人是拥戴自由企业制度的典型人物。但他认为这件事可以观察到现代美国人的一种心理。而这种心理是真正有害、可悲而危险的。盖蒂说的是美国人对于批评渐渐不能容忍，他们愈来愈对不满现状而且批评现状的人口诛笔伐。

盖蒂认为：他并不信仰任何一种企图改变目前现状的思想或学派。盖蒂并非改革派、社会学家、政治或经济的理论家，但是却是个面对现实的人。他知道目前的社会并不是并且从来不是，将来也不可能是百分之百完美的。如果故步自封，不容许有任何疑问或是要求改良的呼吁，结果一定会产生自满，然后是停滞不前，最终则是腐化败亡。假装任何地方都没有毛病是无益的，因为在每个地方都会有毛病，人类只能奋力求取完美，但是真正到达完美的可能性是极小的。

人们常要等待反对者来指出错误所在。反对者比他们自尊自满的同伴更容易发现现状的缺失和弱点，因为他们会去怀疑、思考及挑毛病，在历史上，这类值得敬佩的人很多，他们虽受同时代人的排挤，但他们所提出的改革意见，在今日甚至最保守的人也不能不同意。

就算反对者的预言错误，但他们对社会依然有根重要的贡献。他可能制造出许多争论，但是只要容许他们说话，他们就可以激发其他人的想象力。

很多年前，美国社会中有许多偏激的个人主义者，他们对少数人或多数人从不犹豫地表示出反对意见。他们毫不畏惧地发言，不在乎他们的言论多么受人反对，而现在这类反对者的声音已经低得快听不见了。到了今天只剩下少数胆怯的腐儒，所谈的问题就像中世纪的诗人谈论一个针头上有多少天使在跳舞一样可笑。

今日的大部分反对者，把注意力和精力都放在微不足道的琐事上，像艺

术良心啦！邮局墙壁上壁画的政治含意啦等等。更有些有组织的宣传刊物或集团，散发出许多谎言来，引导大众进入不自觉的危险幻梦中。

在这种情况下，大众的思想被钝化了，被压进一个狭隘的模子里，再没法有余地考虑更有价值的问题。假如一个唱片播音员被解聘了，他的雇主马上会收到大批来信、电话或电报的指责，抗议为“不公平”或“压迫”，但是如果某个集团以可疑的动机，强迫某位杰出的公仆辞职的话，却很少有公民提出抗议。

如果一本电影杂志，对一位初出道的新明星的才艺作了有利的推荐的话，结果会在成千上万的影迷中，引起普遍性的反应。但是在州立法院或美国国会中的一项悬而未决的新法案，绝大多数的市民却都是不闻不问，只留待职业性的游说者以有问题的投票，假造出大家的态度或意见，来通知立法者，人民像一汪冷漠的死水一般。

有些报纸和杂志，对广告客户的关心，更甚于对新闻传播和重要舆论的关心。最近在一份著名的报纸上，两整页篇幅浪费在一篇文章上，内容是要证明“快乐牌果冻模能使家庭生活更快乐”。在这份报上另外只用了三段文字报道拉丁美洲合众国的政府危机，在偏僻的角落用十一行写出内政新政策，另外还有小半块地方，报道本周内州议会中的立法活动。

“为什么只能登些妈妈、小孩和小狗的文章，劝人不要在街上随地吐痰，便没有别的了！”这是一位老编辑不久前沉痛地向盖蒂抱怨。当然这是一句夸张的气话。但无论如何，每天看报的人会悲哀地发现，他的话中也有若干真实的成份。

但是报纸和杂志并不是唯一的罪魁。收音机、电视、电影、畅销书都产生了不良作用，使人民思想受愚弄，也使改革者的意见被压抑局限在琐碎的杂事上。

盖蒂坚信反对及批评没有什么不好，今日的社会对这两者都很需要。他认为今天与过去的不同，不但是他们知识分子，而且包括所有的国民都应该对现状尽量寻找漏洞缺陷，对现存缺点提出批评和反对意见。压抑改革者的意见不但有违宪法的言论自由，而且和最基本、最可贵的民主原则相违背。唯有经过公开的怀疑讨论和争辩，社会才能免于自满、自大，才能真正向进步迈进。

二、造就高度文明的美国人

对文化的兴趣，非但不会使一个男人变得软化或纤秀，反而能使他成为一个更完整的人，使他对生命中一切事物的感觉更敏锐、更清晰、

——保罗·盖蒂

一家欧洲的畅销杂志发行了一套连环图画，上面画了一个满挂着照相机的美国游客和一位向导，站在一座古希腊神庙遗迹前。“第一次世界大战遗迹，还是第二次世界大战呢？”这位美国游客问。

这张画可能对美国人而言并不可笑，但是它在整个欧洲都流传甚广。无数的欧洲人开心地笑着，把它当作是对美国游客的绝佳讽刺。虽然外国人承认美国人在科学及工业上的领导地位及优越性，但他们却常常对美国人在文化上所表现出的浅薄觉得可笑。

一家著名的法国艺术馆馆长告诉盖蒂，他在画廊游客最拥挤的时候，依

然一眼就能分辨出哪些是来自美国的。“从他们的走路方式可知。”他说明：“一般的美国男人从馆中走过时，都会不自觉地用半昂首阔步半蹒跚而行的走法，像是在说：‘我实在是不想来这里，我宁可到酒吧去！’”

盖蒂就以上两件事说，在他看来，一般美国人在文化上的缺陷，就像是在古罗马时代，受了教育的野蛮人的缺陷一样。那些野蛮人学说拉丁文。他们承袭了罗马人穿衣和讲礼节的习惯，其中有许多精通了罗马人商业、工程以及军事的技术。但他们追根究底还是野蛮人。他们无法培养，对周围伟大的文化和艺术的了解、欣赏和爱心。

逃避文化的美国男人，几十年来一直是讽刺图画最好的题材，理由也十分充分。长久以来，大多数美国人一直有一种看法，认为文化是女人或是娘娘腔的人的事，不适合血气十足的男子汉。因此，发现美国女人较男人更具文化气质是毫不令人吃惊的事。

因为盖蒂很多时间处身在海外，他有很多的机会，观察到美国人对外国高尚精美文化的反应。但白他说，他经常因为他们对文化毫不感兴趣的态度而感到吃惊和不安。他举一个很具代表性的故事来作说明：他在伦敦跟一位老朋友晤面，这位朋友是位富有的美国工业家，在去欧洲大陆的途中经过伦敦。他自旅馆打电话给盖蒂，安排一块见面吃午饭。

饭后，盖蒂提议去华莱士艺术馆参观。盖蒂知道他的同伴从未看过这个古董家俱和艺术品的展览，而盖蒂自己也急于想去欣赏一下那些无价之宝。但是他的朋友对这项提议却不大开心。

“我的天，保罗！”他急促不快他说：“我只在伦敦待两天，我可不要把整个下午浪费在什么艺术画廊里游荡。你自己去看古董和油画好了，我要去城里看姑娘。”

盖蒂又想起，不久前在巴黎旅馆的大厅中所发生的一幕趣剧，他招待第一次来巴黎的两对夫妇，当大夫和太太们争论着当天晚上要做什么时，盖蒂默默地站在一边。

两位女士想去参观一个当代雕塑品特展，这个展览在艺术批评界颇受好评。但是先生们却激烈反对：

“老天，我已经看过一个塑像了。”其中一位咆哮着说：“咱们到一家夜总会去吧。”

另一位先生热烈地附和。太太们投降了，而盖蒂因为是主人，也只好尽可能保持风度地答应了。结果，他们五个人整个晚上呆在空气污浊充满烟味的餐厅里。跟世界任何一个地方的空气污浊，而充满烟味的餐厅毫无两样，听着一个四流的爵士乐团在喧嚣的背景声中哑声歌唱。

盖蒂对夜总会餐厅、爵士乐和余兴表演都并不反对。如果它们的确好的话他都喜欢去，但他确实不懂，为什么那么多人旅行了很长的路，来到像巴黎这样的文化中心，然后又把时间花在夜总会里。

无数个类似盖蒂刚才所提的例子，使得他不能不相信，现代的许多人和古罗马时代受过教育的野蛮人的确有很多相似之处。盖蒂发现大多数的现代男人，确实会以为对文学、戏剧、美术、古典音乐、歌剧、芭蕾舞以及其他形式的艺术文化感兴趣是一种女性化的行为。他们骄傲地认为他们太“男性化”、太“雄纠纠”，不适合这些纤秀的东西。所以他们喜欢棒球远胜于巴哈，喜欢玩扑克牌远过于研究柏拉图。

盖蒂说，不幸，这种文化恐惧症并不只限于他们社会中没受过太多教育

的老粗才有。在许多极成功甚至极聪明伶俐而受过高等教育的人当中，一样有这种毛病。他不只一次地听见一些衣冠楚楚的绅士，大声地宣称他“死也不会去”歌剧院、音乐厅或是美术陈列馆。

盖蒂熟识许多来自长春藤学校的高级商人或主管，他们却分别不出葛洛（法国著名画家）和歌德（德国著名文学家）是两个人，而且还毫不在乎。

在大多数美国社会阶层中，这种“反文化”的趋势都很强烈。它反映出美式生活中的一个侧面、只要看看大家喜爱的广播电视节目和电影的内容，就可见其一斑，有兴趣去阅读伟大著作或是欣赏伟大音乐的人，已是寥寥无几了。

美国人喜欢夸耀美国是全世界最富庶的国家。他们没发觉跟物质上的财富和繁荣相比较，美国人在文化上是最贫穷的。

传统的美国人逃避影响力的深广文化。盖蒂认为，在一九六〇年美国总统选举时，表现得一览无遗。美国《周末评论》杂志的音乐专栏主笔似下列两个问题请教两位总统候选人的意见。

1. 您是否赞同在内阁中，增设负责文化的部长职位？
2. 您认为联邦政府应该对博物馆、交响乐团及歌剧团作多少程度的支援呢？

根据可靠的报道，两位总统都不赞成内阁中增添文化部长的职位。他们都不以为除了现行国会图书馆及国立画廊之外，联邦政府对地方的文化活动、文化机构及方案。应再做更多的补助。

盖蒂完全无意以这桩事来对已故的肯尼迪总统或是下野的尼克松总统作批评。他猜想他们的回答一定是经过他们幕僚的忠告，这些幕僚无疑地会警告他们小心从事，不能让国民党得他们太“娘娘腔”。

盖蒂说，就第一个问题而言，他没有资格作大多评论。他无法判断究竟设一位文化部长对国家而言会有好处还是坏处。但他是纳税的国民，所以他忍不住会觉得联邦政府花费几百万元在文化事业上，总强过每年浪费几千万元在叠床架屋的公文作业上。无疑，全体国民都会从这项经费的开支中得到莫大的好处，远胜过其他耗费甚巨的预算方案。

美国是世界上唯一不以相当的筹备资金来补助文化机构的大国家。是的，联邦政府的确花了一大笔钱送出许多美术家、音乐家、艺术家、陈列品、交响乐团以及剧团和舞蹈团等等文化访问团体，到世界各国去传播美国文化，以收宣传之效。这些当然都是能在外国建立起美国声望的有价值方案。但矛盾的是，同一个联邦政府，却又不肯花一分钱，在美国本土传播文化，提高国内的文化水平。

既然政府在本质上有责任使国民丰衣足食，享受高速公路的快捷，以及迅速便利的邮政业务，那么政府在道义上，也至少有责任使国民有享受更高尚文化的机会和设备。

只需要在联邦年度预算开支额中抽出于分之一来，就足够在全国各地展开各种补助文化机构以及文化活动的大批方案了。如果说目前及未来的文化，值得花联邦税收的千分之一，总不是对它过高的估价吧。

盖蒂说，历史证明了文明是透过了艺术和文化上的成就而代代相传的。人们早已经忘记了古代民族间的战争，但人们却赞叹他们留下来的建筑、美术、诗文和音乐作品。一个国家或民族的伟大，在于他们的文化，而非武功。狄密斯托克（生于公元前五世纪之雅典名将及政治家）在大部分史书中只有

一两行的记载，而跟他生在同时代的苏格拉底、菲狄斯亚斯（希腊雕刻家）、亚里斯多德（希腊学者）却都是名垂不朽。凯撒的敕令和诏书大多已被遗忘，而贺拉斯的诗句却常留人心。

但是有太多的美国人却坚持认为没有必要培养欣赏文化的能力，他们每周都在乡村俱乐部中花上几十个小时，或者把时间用在到处闲逛，或是赖在家中的安乐椅上，脑筋空洞地凝望着电视萤光幕上的无聊画面。

盖蒂也发现，有一群数目可观的老板或主管顽固地认为。“商业和文化，水火不相容”。他们有一种观念，以为商人不可能有欣赏任何“艺术性”东西的资质和耐性。他们似乎害怕参加文化活动之后会“软化”他们，以致没有能力应付冷酷现实的商业世界。无疑，这些都是最谬误的想法。

世界上最成功的工商业领袖一直都是所有文化活动的有力的支持和赞助者，也有无数例证说明，工商业的进展，不但无限文化的进步相抵触，事实上反而是文化进步最有效的驱动力。人们可以看见在商业最发达、工业最进步的国家中，艺术也最能发展得多彩多姿。

有关这点最好的一个例子是，十八世纪以来商业贸易一直称霸亚欧洲的威尼斯也有最出色的工业。

威尼斯人是硬心肠、蝇营为利的商人及制造家。他们每天都要面对比任何现代的商人更多有待处理的危机及业务。但是仍旧有人热衷于建造锋济王宫、圣马克的金殿、沿着大运河的石桥，以及无数其他精美的建筑物，中间布满了美得难以置信的艺术品。

住满了无情商贾和制造家的水乡泽国，竟成了全世界最著名的艺术胜地，一直到今天还是首屈一指。威尼斯富丽堂皇的遗迹，不但成了创造美的艺术家的纪念碑，也同样成了创造财富的商人们的纪念碑。

在近代，至少在英国、德国、意大利及瑞典这些国家中，文化进步的步伐还赶得上工业及商业的进步：这些国家不论商人或是平民，在今日都绝不比数十年甚至几百年前的人，对文化活动的兴趣稍减一分一毫。恰恰相反，虽然他们的生活已渐趋复杂化，他们生活的步调也日益加速，但他们依旧沉缅在画廊、博物馆、音乐厅、戏院及歌剧院中。

在国外旅行的美国人，常常会惊异地听到垃圾夫或清道夫一面工作、一面唱着歌剧或是哼着交响乐的曲调。如果他懂得那个国家的语言的话，那么还会更惊奇地发现，他们常常会听到谷厅侍者或旅馆服务员们，彼此激烈地争辩不同的印象派画家大师或是古典戏剧演员的优劣。

许多因业务而旅行海外的美国人，很困惑地会发现，他们在国外的同行每当谈论生意时，常常会引用伟大作家、诗人、戏剧家以及哲人的箴言来作参考点缀。而这些伟人却都是美国人一知半解的。

盖蒂说，最可悲的是，他在欧洲遇见的一些美国商人，他们来此采购或作投资，却希望当地厂商以美国式的传统来招待他们度过最狂野浪漫的一晚。他曾经倾听一位美国商人诉苦，他悲恸欲绝他说：我们不但没被请到带着香槟酒狂欢的场所来，反而被带到剧院中看歌剧及芭蕾舞。

盖蒂认为：造成大部分美国人变成受教育的野蛮人，但不管原因何在，结果总是很可悲的。

盖蒂说，美国人，尤其是美国男人，必须了解：对文学、戏剧、美术、音乐、文化的了解和欣赏，能带给你一种更广博、更坚实的生活，也能使你更能完全地享受生活。它能供给你生命中的均衡和充实，使你的感官享受乐

趣，并且滋润你的内在生命。

对文化的兴趣，非但不会使一个男人变为软化或纤秀，相反地它能使你成为一个更完整的人，也成为更完整的男人。

一个深受文化洗礼的人，几乎一定是一个能够自制、温文有礼，并且完全有自信心的人。他对于人生百态中的一切情感，在理智上，甚至肉体上的各种微妙细致的感受，都能够了解及欣赏；对于人际关系待人处事，也能学得达练圆通。不论是在会议室中或卧室内，他都较一位粗手笨脚受过教育的野蛮人，更能表现出男性气概。

强迫自己去生吞文化，或是接受某种文化，是没有必要也没有益处的。一个人的爱好、欣赏力及智慧，都应该耐心地逐渐培养发展，也可在过程中享受到乐趣，文化就像是有美女为伴时所饮的醇酒，应该啄饮品尝，而不是胡乱牛饮。

