

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

净赚一亿的经营哲学



前 言

上世纪末至本世纪初，是美国历史的分水岭。这一时期的美国，正由一个农业国向城市化的工业国过渡，这不可避免地带来了政治、经济、文化、科技诸方面的深刻变化。在这种变化中，美国人经历了其他民族很少经历的各种艰难险阻，同时他们也获得了其他民族很少能够获得的机会。那个年代是能人的黄金时代，朝气蓬勃的美国人寻求着各种别人从来不敢想象的东西。他们在沙漠里找到了绿洲，在荒原里采出了石油。他们不断发现新的资源，积累和创造了财富。这些能人们以旺盛的热情和永不放弃的毅力，从无到有，白手起家。正如查尔斯·古德奈特所描述的那样：“大部分时间我们是这清新如春晓的大地上的孤单冒险家，我们无拘无束并洋溢着敢斗者的热情。”能人们不仅自己获得了可观的收入，同时也使整个社会受益匪浅。巴纳姆说过：“获取金钱者是我们族类的恩人。”的确，正是这些人奠定了现代美国繁荣、富饶的基础。本书主人公美国早期食品大王吉诺·鲍洛奇就是这样一位能人。

鲍洛奇生于 1918 年，那是一个大变动的年代，生活艰辛却充满机会。他是一个意大利矿工的后裔，童年生活很悲惨。艰苦的生活磨炼了他坚强的意志和超人的推销才能，他拾过煤块，当过苦力，干过杂货公司的推销员，第二次世界大战爆发后干起了食品生意，他从卖豆芽菜起家，逐渐扩展到以经营东方食品为主的所有业务。他以其独特的眼光和出众“经营哲学在食品世界纵横捭阖，使经营中国食品的重庆公司从无到有，最终发展成为拥有一亿美元资产的超级食品公司，创造了一个奇迹。他本人也因此被誉为“推销怪杰”、“商界奇才”。

我们认为，鲍洛奇虽不是特别有名的巨富，但他的经营思想和策略却有其独到之处，他实实在在是一位白手起家的巨富，而且经营的又是中国食品，所以对我们更有启迪。本书试图从个人经历、性格、经营思想、用人术、广告术等方面介绍鲍洛奇这样一位具有独特个性的企业家，希望它能给那些正在或想在商界大展身手的朋友以有益的指导。

我们尽可能搜集了有关鲍洛奇的资料，但这仍十分有限，加之时间仓促，书中难免有不妥和疏漏之处，敬请广大读者不吝指教。

本书的及时出版，我们要特别感谢张宝雄和王滨同志，他们为此付出了极大的热情和心血！

编著者

1990 年岁末于中国人民大学

内容简介

本书向读者推荐美国商界的一位能人和传奇人物——吉诺·鲍洛奇的经商史。他出身贫寒，依靠坚强的意志、超人的才能，白手起家，儿卖豆芽菜到经营以东方食品为主的超级食品公司，经过二十年的奋斗成为具有亿万元资产的巨富。他本人则以其独特经营思想和经商策略，被誉为“美国食品大王”、“推销怪杰”、“商界奇才”。

该书较详细地从他个人经历、性格、经营思想、经营法则、定价策略、企管信条、推销体系、用人术、广告术、公共关系、企业文化等方面介绍了这位具有独特个性的企业家。希望它能给那些正在商界大展身手的朋友以有益的指导。

净赚一亿的经营哲学

第一章 艰难的起点

1. 家境

明尼苏达州位于美国中北部，北靠加拿大，东临苏必利尔湖，是一块富饶而美丽的土地。

上天对明尼苏达给予了特别的青睐，不仅赐它以广袤的原野、富饶的农田和优美的自然风光，更赐予了它丰富的资源。明尼苏达以采矿业蜚声全美，而明州北部杜鲁茨附近的铁矿区则更是明尼苏达的聚宝盆。

现在的明尼苏达是如此地富裕，人们很难想象一百年前的矿工生活会是怎样的艰苦。当最初的拓荒者来到这里时，他们所拥有的只是自我的力量和坚强意志。在他们眼中，美丽的自然风光在引起他们豪情的同时还同样意味着一无所有。他们唯有苦干！

老鲍洛奇便是这样一位拓荒者。当他还在故土意大利皮索拉时，他就是一个不甘寂寞的年轻人，他不愿虚度一生，希望能过上一种更富足，也更有挑战性的生活。古老的意大利不能满足他的希望，于是，大洋彼岸新生的美利坚合众国便成了理想中的乐土。不久，他便和新婚的妻子踏上了西行之船，越过浩瀚的大西洋，来到了美洲。

然而，这时候的美国已开始从农业社会进入工业文明。淘金者、西部牛仔和神奇的原野骑士已成为历史，饥寒交迫的矿工和筑路者则是当时美国人的写照。鲍洛奇决定继续两行。当他最后来到明尼苏达州北部的杜鲁茨城时，他绝望了，理想中的扬鞭跃马的骑士梦彻底破灭了，他心须面对现实，于是铁矿城里又多了一名勤勉能干的意大利裔矿工。

年轻的意大利人生活非常艰苦，有时候一大要工作十三个小时，却只能得到四元二角的工资，即便是这样的工作也不是天天有，往往要等到四个星期才能轮到七天的工作机会，他和妻子住在一间低矮而破旧的房子里，并在这里迎来了两位可爱的小天使——伊丽莎白·鲍洛奇和后来大名鼎鼎的食品大王吉诺·鲍洛奇。

吉诺·鲍洛奇一九一八年生于明尼苏达北部铁矿城的溪滨村。当这位日后前途无量的小家伙呱呱坠地时，他并不会意识到自己面对的是怎样一条荆棘丛生的道路。事实上，迎接他的除了父母欣慰的笑靥之外，就只有贫穷和饥饿了。

在吉诺的记忆中，童年是一段在三餐不继中苦苦挣扎的岁月。父亲工作很辛苦，甚至因此积劳成疾，却还是挣不到足够的钱维持家用。在生活的重压下，鲍洛奇一家也曾偷偷地酿造私酒，借此度过难关。这一点对幼年的吉诺也许产生了深刻的影响，他感觉到，要过上相对舒适的生活，就不能拘泥于一般大众的想法，要有点独特的东西才行，有时甚至要：稍稍越过法律界限的风险。

吉诺的幼年差不多是在白眼中度过的。由于家境贫寒，吉诺几乎未曾有过一件象样的衣服，很少有人关心他，他也基本上不同其他意大利人的孩子接近，这使他变得很敏感，而且非常孤僻好胜，因此他的朋友就更少了。只有一次，吉诺碰到了一个淡黄色头发的个男孩，俩人玩得很投机，经常在一起摸爬滚打，最后，好客的小伙伴请吉诺到家里去玩，吉诺很高兴地答应了。俩人兴高采烈地来到他家门口，却见女主人在台阶上怒目而视：

“不要到我家里来，你这个脏兮兮的小黑鬼。”吉诺的满心喜悦霎时跑得无影无踪。自然，这次短暂的友谊也就告吹了。

现在，吉诺唯一的朋友便只剩下一只叫做“小精灵”的狐狸狗了。吉诺与“小精灵”几乎形影不离，在溪滨村的小径上常常可以见到小男孩与“小精灵”的身影。“小精灵”虽然不能说话，却是吉诺最忠实的听众。每当吉诺有什么心里话，他就在“小精灵”面前说个痛快，“小精灵”柔顺地摆昆巴便是吉诺心理上最大的安慰了。

然而“小精灵”最终也离他而去了。这时候的吉诺变得颇有些自暴自弃了。他觉得自己几乎已经没有希望了，因此不仅学会了喝酒，还以“做坏事的天才”而闻名。他平时很少呆在家里，一天到晚在矿区里瞎逛，专门与矿警们作对，闹得他们好不头疼，这似乎补偿了吉诺没有伙伴的苦恼，却令那些矿兽们气恼不已。也正是这段时间，吉诺开始发现自己的价值了。

2. 十岁，开始第一笔生意

小吉诺整天呆在矿区里，免不了会碰上许多到铁矿区来观光的人们。吉诺对这些外来者表现得非常友好，“干坏事的天才”此刻开始热衷于助人为乐，经常为外乡的观光客们担任向导。吉诺对铁矿城可以说是了如指掌，他能够很容易地发现观光者们兴趣所在，并将他们带到他们最想去的地方。吉诺发现，外乡来的观光者们对于铁矿城的发展史很感兴趣，于是，他将游客位带到废矿陈迹，让他们面对废墟推想当年创业者的艰辛。吉诺的这一想法正投游客之所好，他娓娓的陈述更是令观光者们兴趣倍增。“机灵的吉诺”之名在矿区渐渐不脏而走。

吉诺发现，到铁矿城来的人们都希望能够带点纪念品回去，这可是一个好机会！他想起自己小时候常常从矿场中捡回很多铁矿片，小孩们彼此之间还互相炫耀自己的收获如何漂亮。能使铁矿区中土生土长的孩子们都这么喜欢的东西，外乡人肯定会感兴趣的。

于是，吉诺开始向游客们兜售起他的纪念品了。果然，游客们对此很感兴趣，纷纷购买吉诺的“产品”，还夸他头脑机灵，善解人意。小小的吉诺听了这些夸奖，心中别提有多得意了。

渐渐地，吉诺发现，其他的小孩子也进入了他的领地，而有的游客则宁愿自己亲自去捡铁矿苗留念，他的“生意”面临着巨大的压力。“这样可不行！”好胜的吉诺决心拿出点与众不同的东西来。他搜集了大量的矿苗，把五颜六色的矿苗放在一个个玻璃瓶里，在阳光的照射下，玻璃瓶里的矿苗发出五彩斑斓的光泽，简直漂亮极了！这下子，不仅其他孩子的“产品”无法与他竞争，就是那些自己捡矿苗的游客们也对此爱不释手。吉诺趁机提高价格，将他的“产品”卖到一元钱一个，整整是原来价格的四倍！尽管如此，他的杰作还是非常受欢迎。

解决了竞争的问题，现在吉诺面对的是比他强大十倍的对——矿警。本来，吉诺就已经是矿警们的眼中钉了，现在他竟敢私自将矿场中的矿苗拿出去卖大价钱，这种行为在这些穿制服的正统人眼里简直是大逆不道。要知道，矿场里的任何东西可都是属于矿主所有啊！矿警们开始禁止吉诺靠近矿场。眼看着自己的财路被堵死，吉诺气愤极了，他想方设法穿过矿警的封锁线获取“生产原料”。在矿警与十岁的小推销员之间挑起了一场旷日持久的

“捉迷藏”。尽管吉诺总能够得手，这种生意的确也太麻烦了。占诺的第一笔生意很快便宣告夭折了。

这次失败令吉诺气恼不已：明明是毫无用处的废矿片，偏偏不让别人拿来赚钱！他对那些木头一般的墨守成规简直是深恶痛绝。

其实，吉诺大可不必烦恼。在他的第一笔生意中已经表现出了一个优秀推销员的潜质。

当吉诺开始他的第一笔生意时，他只有十岁。当许多同龄人还在父母怀中撒娇的时候，吉诺已经开始挣钱了。他不仅能够洞察别人的心理，还会在矿苗的包装上动脑筋，以一种与众不同的方法推出他的产品并提高价格。吉诺实在称得上是一个天生的商人。他这样地早熟，是因为穷人的孩子早当家，还是因为他那种与生俱来的推销天赋呢？

吉诺的第一笔生意只是一个小小的实验。他在实践中摸索到了不少窍门，很快，他将以这些技术令大家吃惊了。

3. “能干的吉诺”

阻断吉诺财路的矿警很快就遭到报应了。当吉诺十四岁的时候，一场席卷全球的大萧条袭击了明尼苏达。大部分铁矿因为不景气而不得不关闭了。那些凶神恶煞的矿警们很少能够逃脱失业的厄运。

但吉诺丝毫没有灾乐祸的心情。他的父亲——全家的经济来源，也很快进入了失业大军的行列。多年的苦日子使老鲍洛奇的健康受到了极大损伤。在这样一个人人自危的年代是不会有工作机会提供给他。鲍洛奇一家决定做杂货生意。这时恰好有一家小工厂倒闭，他们便在废弃的厂房中开办起了自己的家庭企业。吉诺想办法从电话公司弄到很多废电线，他和母亲将旧板房重新整修了一番，扎扎实实地捆绑了一遍，便以此做为他们的新居兼店房。尽管局势很不景气，他们也没有很多资本，但鲍洛奇一家靠着长时间的工作和良好的服务态度赢得了声誉，收入居然还不错。这间杂货店办得非常成功，而且一直开了二十二年。在杂货店刚开张的时候，情况并不是很顺利。吉诺便在课余时间到外面找工作。不久，他所在的溪滨便多了一位干劲十足的小送货员。吉诺工作起来非常卖力，每天上学前、放学后、都去打工，星期天则要干上十八个小时。吉诺工作的食品店是杜鲁茨城一个超级市场连锁的一部分。开始时，他只是一个店员和干若力活的孩子，负责搬运东西送货从卡车上卸扫帚等杂活。但当顾客们问他关于食品的问题时，总忍不住鼓动如簧之舌，大力向顾客推销店里的食品。而不象其他孩子那样仅仅简单地回答顾客的提问。很快，食品店经理开始注意到这个与众不同的小伙子。他让吉诺担任售货员，以便有更多的机会与顾客接触。

吉诺调皮捣蛋时技巧万千，工作起来可一丝不苟。他不仅卖的食品最多，晚上还不厌其烦地清理摊位、打扫卫生。起初，他的日薪是价值三元的烂水果，但他工作实在太出色了，经理过意不去，主动将工资改为现金支付，并且提高到五元钱一天。

吉诺所在食品店是杜鲁茨食品商大卫·贝沙所拥有的连锁店的一个。很快，贝沙先生就接到溪滨村分店负责人的电话：溪滨村分店有一个精力充沛、聪明能干的小伙子吉诺·鲍洛奇，真正是做生意的一把好手。

大卫·贝沙是来自奥地利的移民，他在本国的食品专科学校获得过文凭，

到美国后则在食品业奋斗了二十多年，是一位名符其实的食品专家。

贝沙是一个真正绅士型的人物，风度翩翩，英气勃勃，有一股逼人之气。多年来，他一直在物色一个能干的年轻人做自己的接班人。接到溪滨村分店的电话，他立即赶到了溪滨村，他要亲自见见这位少年天才。

贝沙先生到达溪滨村的时候，吉诺正在卖力地兜售水果。贝沙没有惊动他，静静地在旁边观察吉诺。他发现，这位其貌不扬的年轻人是一位难得的推销人才，他具有出众的推销才华，能够以自己的热情感染顾客。贝沙又从其他人那里了解到，吉诺不仅干劲冲天，还特别能吃苦，再苦再累的工作他都会充满激情地承担下来。真是一个难得的人才！不过，贝沙也敏锐地感觉到吉诺锋芒太露，很容易引起其他员工的嫉妒。因此，他再三叮嘱溪滨村分店经理要对吉诺多加照顾，让他有更多机会发挥自己的才能。

得到了老板的青睐，占诺顿时身价倍增。在以后的一段时间内，吉诺俨然成了贝沙连锁店的推销专家，他在明尼苏达东北部担任巡回推销员，奔走于各分店之间，为他们解决销售上的难题。平心而论，小小的吉诺似乎并不足以当此大任，然而，他凭着年轻人特有的冲劲，硬是解决了许多看似无法解决的难题。这段时间的吉诺不仅要担任推销员，还要坚持学校的学习，显得特别忙。但他还是干得非常出色，以至于许多从事推销工作多年的老手也不得不表示折服。

这样的工作对一个来自矿区的意大利孩子来说，是一个难得的磨练机会，吉诺对此也特别兴奋。他不知疲倦地工作，积累了丰富的经验，工作能力也有了很大提高。在贝沙连锁店的工作，对吉诺来说，无异于一次脱胎换骨的训练。

经历了一番磨练，吉诺·鲍洛奇逐渐成熟了。他对推销工作兴趣盎然，也非常有信心。他正朝着优秀推销员的目标稳步前进。

第二章 推销怪杰之路

1. “阿根廷香蕉”

鲍洛奇在贝沙连锁店的工作越来越出色，贝沙深信这是一个前途无量的年轻人。他把鲍洛奇调到杜鲁茨总店，亲自对他进行训练。在贝沙心目中，吉诺。鲍洛奇已经成为他最佳接班人的称心入选。

鲍洛奇初到总店时，他的工作还是老本行一卖水果，他的水果摊就设在杜鲁茨城最繁华的街道，周围有很多水果摊，大家都使出浑身解数拼命拉顾客，竞争非常激烈。

贝沙先生将鲍洛奇派到这儿来，就是要让他在这种强烈竞争的环境中锻炼一番。鲍洛奇没有辜负贝沙先生的信任。这里原来的霸主是鲍洛奇对面摊位的“大个子”，“大个子”不仅摊位大，品种齐全，声音也特别深沉有力，再加上他高大的身材和殷勤的服务，生意一直很兴隆，随着鲍洛奇的到来，“大个子”感到自己的地位受到威胁。对面这个小孩子虽然很不起眼，干起活来可实在卖力，尤其是那种又尖又利的童音，吸引了不少顾客。逐渐的，鲍洛奇的摊位同“大个子”的水果摊有了分庭抗礼之势。

“大个子”决心要给鲍洛奇一点颜色看。他一上摊位，就用其深沉的男中音拼命叫卖，服务也特别殷勤，竭力维持他的优势。鲍洛奇也不甘示弱，叫得加倍起劲，两人之间竞争的火药味越来越浓，很多人都被吸引到他们的摊前。

鲍洛奇的销售成绩直线上升，“大个子”渐渐有点招架不住了。他们之间的竞争也影响到了其他摊位，这段街道的叫卖声在无形中提高了许多，顾客们也都愿意到这儿来挑选他们中意的水果。这样一来，鲍洛奇的摊前顾客越来越多，他简直有点忙不过来了。

正当吉诺为他的胜利洋洋自得之际，一件不幸的事情发生了。贝沙连锁店贮藏水果的冷冻厂起火了，等到救火员把火扑灭时，他们发现，有十八箱香蕉被火烤得有点发黄，皮上面还沾了许多小黑点。

贝沙先生将这些香蕉交给鲍洛奇，让他降价出售。当时，普通香蕉的价格是每四磅二角五分，贝沙让鲍洛奇将这批香蕉卖到每四磅一角五分，甚至再少点也没关系，只要能够卖出去就行了。

鲍洛奇接过这项棘手的工作，感到非常为难。他同“大个子”的战斗正处于白热化，眼看着“大个子”就要顶不住了，如果在这时候卖低质水果，很可能就会前功尽弃。然而，贝沙先生交下来的任务又怎么可以推托呢？

第二天，他还是将这批香蕉摆到了摊上，拼命地吆喝叫卖。很多人来到他的摊前，看到那些难看的香蕉，又失望地摇着头到“大个子”那边去了。鲍洛奇竭力向他们解释香蕉只是外表不太好看，吃起来可是绝对顶呱呱的。尽管如此，大家还是不愿接受这些“丑陋的家伙”。

对面的“大个子”见状喜出望外，叫卖得更加起劲，生意一下子变得红火起来了。“大个子”忙得满头大汗，还不时地朝鲍洛奇得意地挤眼睛，似乎是说：“这下看你还神气不？”

鲍洛奇看在眼里，气在心头。他暗下决心，一定要让“大个子”知道自己的厉害。只是，货不过硬，鲍洛奇再厉害也是没有用的。

收摊了，“大个子”得意洋洋地哼着小调从鲍洛奇面前走过，“老弟

你今天的运气可不太好啊！”他哈哈地笑着，扬长而去，剩下鲍洛奇一个人站在那儿生闷气。

光生气有什么用？鲍洛奇这样想着，又检查了一遍香蕉。没错，香蕉一点都没有变质，相反，由于烟熏火烤的缘故，吃起来反而别有一番风味。看来，得用些手段了。

他想起自己的第一笔生意，那些不值分文的铁矿片，装在一起，以新的方式出售，就能多卖很多钱。关键是要有与众不同的地方——对，有了！

第二天一大早，当“大个子”姗姗来到摊位上时。他发现鲍洛奇已经在那里高声叫喊：“快来买呀！最新进口的阿根廷香蕉，南美风味，全城独一家！大家快来买呀！”

很快，摊前就围了一大群人，大家好奇地盯着黄中带黑的“阿根廷香蕉”，颇有些举棋不定。

看到人们逐渐地围过来，鲍洛奇开始鼓动他的如簧之舌了。他大吹特吹这种“阿根廷香蕉”是如何风味独特，名声显赫；他又是如何费了九牛二虎之力才搞到这一“最新品种”的。人们将信将疑。

“请问，您以前见过这种样子的香蕉吗？”鲍洛奇问一位年青的小姐，他已注意她许久了。这位小姐始终饶有兴致地盯着这种“新产品”，跃跃欲试，一定是位“铁杆顾客”。

“从来没有。这香蕉看上去倒是蛮有意思的。”

“请您尝一下，我敢保证，您从来没尝过这样美味的香蕉。”鲍洛奇说着，殷勤地将一支剥了皮的香蕉送到她的手上。

“嗯……确实有一种与众不同的香味，我来十磅。”

鲍洛奇一边收钱，一边向人群大声吼道，“这样美味的阿根廷香蕉只卖一毛钱一磅，你们难道不想尝尝吗？我们这次进货不多，只有这几箱，大家不买，过了这个村可就没有这个店了！”

有了那位小姐带头，再加上鲍洛奇的鼓动，大家纷纷掏钱“尝鲜”，很快，十八箱香蕉便以高出市价一倍的价格销售一空，甚至还有许多慕名前来购买“阿根廷香蕉”的人们不得不失望而归。

“大个子”没有想到，形势竟会这样急转直下，他以挑战性的眼光盯着吉诺，把嗓门提高到了极限，甚至还叫来许多人帮忙叫卖。吉诺当然不会示弱。他们叫卖的声音越来越大，吵得四邻不安，致使市政府专门为此通过了一条法令，禁止水果摊贩大声叫喊招徕生意。

不用说，这场战斗是以吉诺大获全胜告终的，尤其是“阿根廷香蕉”的发明，令他兴奋了许久。

这似乎是他一生的转折点。这之前，他只是一个贫苦之家的孩子，为生活所迫才走上打工道路的。“阿根廷香蕉”使鲍洛奇第一次尝到了竞争的乐趣，何况他的对手又是比他大许多的“大个子”。这次胜利使鲍洛奇第一次意识到了自己的推销才能，对于推销工作有了信心。可以说，“阿根廷香蕉”激发了吉诺对于商业的热情，使他第一次感受到了推销工作对他的召唤，很快，他自己就证实了这一点。

2. 王牌推销员

“阿根廷香蕉”不仅激发了吉诺在商业上的创造力，也令贝沙欣慰不已，

他毕竟没有看错人，鲍洛奇天生是一位商人和推销员！

但当时吉诺对自己的职业选择却依然充满了矛盾。对于出身贫寒之家的年轻人来说，地位显赫的行业，诸如律师和医生等是很有吸引力的。鲍洛奇也是如此，他始终将律师做为自己奋斗的目标。他在水果摊上赚到了足够的钱后，便选择了法学，并希望由此完成他的大学学业。

进入大学以后，鲍洛奇的生活逐渐变得丰富起来，写作、戏剧、演讲、运动，这些都是他所热衷的，当然，还有业余时间里的水果摊。但表面上的丰富很快就过去了，鲍洛奇开始认真思考他的前途，他所需要的究竟是什么？是金钱还是地位？

他最终选择了金钱。对此，任何人都不会表示惊讶的。从鲍洛奇的童年生活中很容易看出，生活已经赋予了他一个非常实际的头脑，没有钱就没有一切！这种早期记忆给鲍洛奇留下了如此深刻的印象，以致于他毫不犹豫地选择了金钱。

但他并没有急于做决定。学校生活毕竟给他留下了美好的记忆，他不想过早地离开校园，踏入那条前途未卜的道路，他依然迷恋律师之路的安定和舒适。因此，他总是尽量推迟下决断的日期。

这个日子还是很快地到来了。鲍洛奇在销售上越干越出色，不仅被贝沙称为“推销上有冲劲的小子”，也颇受其他推销员的推崇。一天，他的推销员朋友告诉他，他们已经推荐他到尼尔逊杂货公司担任旅行推销员。

尼尔逊公司是一家颇有名气的老牌杂货批发公司，在圣保罗附近具有相当的感召力，然而，不知什么原因，公司始终无法打入北部地区。为此，尼尔逊公司特地向推销员们寻求帮助，物色优秀推销人员。吉诺·鲍洛奇就是推销员们的回答。

现在，吉诺·鲍洛奇开始真正地面对人生的选择了。接受尼尔逊公司的邀请并不仅仅意味着他将告别校园生活，告别律师之路；它同样表明，今后的人生之路将是一条充满未知数的崎岖之路，正象他的旅行推销，不知道自己会走到哪里，不知道能否真正成功地推销。他将告别稳定、舒适的职业——这正是他幼年时代所向往的，过一种充满了暗礁，当然也充满了机会的生活。

鲍洛奇还是难以作出决定。大学第四学期注册的这一天，他开着他那破旧的小汽车在校园里转了一圈又一圈。在心目中，他早已知道了自己的抉择，但他还是漫无目的地在校园里兜着圈子，他怎么忍心离开惬意的校园生活呢？

汽车在校园里缓缓地行驶着，鲍洛奇的头脑却转得飞快。当律师，固然能够很轻易地过上相对舒适的生活，却再难有更大的发展，一个律师的年薪是一万五千元，最多十万元；而一个优秀的推销员，他可以让整个世界成为他任意驰骋的疆场。

鲍洛奇不是一个安于平静生活的人，他那冒险家的气质注定了他将会成为一个出色的商人，他不满足于薪金，靠固定的薪水是永远也不可能成为巨富的。鲍洛奇自然不会想到，有朝一日他会成为拥有一亿资产的巨富，但他却敏锐地意识到，平和、安定的生活是无法达到他的目标的。

此时，鲍洛奇开始感觉到“阿根廷香蕉”对他的影响是多么强烈了。他对竞争充满了热望，对推销更是信心十足，通过艰苦的斗争终于战胜对手后的那种美妙的感觉始终萦绕在他的脑海里，他知道，自己已经深深地爱上了

推销这一行。

兴趣是最重要的。鲍洛奇感到，尽管他对律师这一行始终抱有敬意，他却只能属于推销员这个职业。只有干推销这一行，他才会真正有热情，才有可能真正感到幸福。

想到这里，鲍洛奇觉得他可以做出决断了。他坐正身子，最后深情地看了一眼安静的校园，便离开了，他甚至没有再回一回头。

鲍洛奇径直将车子开到邮电局。他给尼尔逊公司打电话，告诉他们自己的决定，并表示，他为公司干活的报酬全部采用佣金方式支付，即从他的销售成绩中提成。鲍洛奇要求的提成比例是尼尔逊公司最高的——利润的百分之五十。

尼尔逊公司的老板乍听之下，非常惊讶，竟然有这么狂傲的年青人！他随即想到，鲍洛奇敢于提出这样的要求，想必是有些手段的，推销员们的反映说明了这一点，况且，北部地区是尼尔逊公司屡遭败绩的地方，让这个狂妄小子去闯一下，说不定还真能闯出点名堂来。

很快，鲍洛奇便收到了尼尔逊公司的回话：公司答应了他的要求，并让他在推销上享有绝对的自由。两天后，鲍洛奇那辆福特轿车便满载着尼尔逊公司的样品奔行在明尼苏达和威斯康星州的北部地区。这一年，他只有十九岁。

以后的事实证明鲍洛奇的抉择是正确的。他在推销活动中成绩非常好，为尼尔逊公司打开了局面，他本人也在银行里有了存款。鲍洛奇不仅成为尼尔逊公司的王牌推销员，在整个推销行业中也被视为不可多得的推销奇才。

当然，开始的推销经历是非常艰苦的。在明尼苏达和威斯康星州的北部，尼尔逊公司可以说没有任何名气，鲍洛奇几乎是单枪匹马独闯天下，他所拥有的法宝只不过是自己的热情和坚定的信念。通常，他在汽车上过夜，加油站是他的旅馆，他的食物则是他推销的产品：面包和鱼肉罐头。这段时期的生活，鲍洛奇曾戏称为：“与产品加深感情。”正是这种乐观的态度使他挺过了最困难的时期，同样也是这种乐观使他赢得了顾客的尊重。

吉诺玩命地工作，几乎跑遍了明尼苏达和威斯康星州北部的每一寸土地，他的经验越来越丰富，渐渐地摸出了许多窍门。

鲍洛奇将推销视做一项说服别人的艺术。作为推销员，最重要的本领就是能够将自己的热情传给对方，使顾客产生购买欲。

在一般的情况下，只要能够站在顾客的角度为其出谋划策，使其了解到商品的优点，生意大多便可成交，这种手法鲍洛奇称之为“激励式推销”，也是他最常用的推销手法。每到一处，鲍洛奇都会勇敢地敲开经销商的大门，开始他的推销活动。他在交谈中始终热情饱满，令经销商不得不接受他的建议——购买尼尔逊公司的产品。

鲍洛奇的推销很艺术，他在谈话开始时绝口不提自己的产品，而是拼命地打听对方的经营状况和构想，然后，为对方“出谋划策，讲得头头是道，最后，顾客便会惊讶地发现，他们的最佳选择似乎就只能在吉诺的汽车里。

当然，推销是与人打交道的工作，其中由于顾客各自的观念不同，喜好各异，使推销工作变得十分困难。鲍洛奇是不会被困难吓住的，他在各种各样的推销活动中积累了许多经验，也乐于向顾客了解他们的想法和判断，这使鲍洛奇非常了解不同类型顾客的特点，善于体谅他们的心情和顾虑。顾客们都喜欢同这位富有个人情味的年轻推销员打交道。

鲍洛奇不仅擅长利用感情战术，还善于运用心理战术，人的需要是多种多样的，其中最基本的还是生存需要、自我显示需要、好奇心的满足等，而顾客在购买行为中最典型的心理便是希望以低价钱买到优秀产品的投机心理了，这种心理正是他所要大加利用的。

大家也许还记得，鲍洛奇在“阿根廷香蕉”的销售中所运用的就是一种漂亮的心理战术。他利用顾客们猎奇的心理趁机提高香蕉的价格，又以存货不多来加重对方的投机心理，结果获得了很大成功。这是他最先认识到心理战作用的一次推销。

在鲍洛奇眼里，顾客的心理是通向财富之门的金钥匙，如果不加以利用，也未免太可惜了。虽然有人认为这种手法太过分了，鲍洛奇却丝毫不以为耻，反而还很有点洋洋自得。

吉诺认为，任何人对某种产品都有一定的估价，这个心理价格便是顾客判断产品贵贱的标准。如果能够使顾客抬高产品的心理价格，实际价格再高也无所谓了。而要抬高产品的心理价格，不用些手段是不行。

他最常用的武器是涨价通知和其他客户的订单。通常，鲍洛奇会带着事先做好的假情报来到动摇不定的顾客那儿，寒暄之后，便拿出自制的涨价通知给对方。“您看，这是我刚才收到的通知书，由于市场上产品供不应求，价格上涨是不可避免的。我们公司也准备对产品的价格作一定调整，希望您能够快点下决断，涨价以后再进货损失可就大了。”被涨价的消息打乱了阵脚的客户自然会购进产品，并且对这位够朋友的推销员感激不尽，全然想不到这竟是鲍洛奇一手导演的一场好戏。

有一次，鲍洛奇奉命推销绿巨牌豌豆。当时，一般食品专家的看法以为这种豌豆颗粒太大，口感欠佳，市场上的销路不会太好。尼尔逊公司让鲍洛奇想办法尽快将豌豆脱手。

鲍洛奇知道，以一般的想法是难以推出这么多豌豆的。他决定搞一次集体推销。

这天，鲍洛奇将所有的老客户请到自己的住处。他已经做好了充分的准备，因此，大家一进门就发现，他房间的地板上堆满了绿巨牌豌豆罐头，似乎正准备运出去。

鲍洛奇正满头大汗地忙碌着，显得无暇接待这些老朋友。互相问好之后，他便很随便地指着地上的豌豆对大家说：“今天请各位来，主要是想向你们推荐一下这种绿巨牌豌豆，这是新进的一种产品，销路非常好，简直把我忙坏了，我想你们或许也会对它感兴趣的。”说着，他拿起一个罐头，打开之后让大家传观，并以一种很内行的口吻说道：“市面上的豌豆罐头是每打一块三毛五，而且还是大小粒混装的。现在你们看我这个，绿巨牌，名符其实的巨型豌豆，全部大粒装，每打只卖一块两毛五。现在这种大粒豌豆很时兴，这不，有人订了一大批，这些马上就要运走了。”事实上，当时的大粒豌豆价格是九毛钱一打，由于库存较丰裕，公司让鲍洛奇以八毛五的价格倾销。

杂货商们也未必不知道大粒豌豆口感不佳，但鲍洛奇说城里正在掀起一股大粒豌豆的热潮，谁又能预料这股风尚不会传到这儿来呢？

鲍洛奇见他们还犹豫不决，便建议他们集体订购，这样不仅价格可以优惠一些，他还可以送货上门，这样对大家都有好处。正说话间，有几个人走进屋来开始搬运豌豆了。鲍洛奇向顾客们大声说道：“你们想一想，我推销的产品可曾有过以次充好的现象？你们现在不买，等这批货运走了，后悔可

就来不及了！”确实，鲍洛奇推销的产品的质量上乘与他的价格高昂同样有名。而且，大家听从他的劝告，也曾大赚过几次。眼看着赚钱的生意就要泡汤，杂货商们沉不住气了，结果，不到一天时间，三百箱豌豆便销售——空了。

当然，这些手段都是非常手法，不能经常使用。鲍洛奇最主要的还是凭着他的勤勉取胜的。推销员的工作看似轻松，其中的艰辛却是人们所难以想象的。作为推销员，尤其是旅行推销员，不仅要忍受难熬的孤独寂寞，更要经得起挫折。鲍洛奇也经常遭到别人的拒绝和冷遇，他甚至曾一度怀疑自己的选择是否正确，推销员的工作到底是不是适合他。可贵的是，他没有停留在怀疑和忧郁中，而是更勇敢地叩响了一家顾客的大门。这种不服输的志气支撑着他拜访了一个又一个的订户，终于获得了出众的成绩。

有的人以为，优秀推销员的诀窍就在于投入所好，顺着顾客说话，才能获得大额的订单。吉诺对此颇不以为然。他觉得，同顾客保持融洽的关系固然是推销必不可少的润滑剂，却也大可不必溜须拍马。他认为，优质的产品、公平的价格和周到的服务，便是顾客对推销员的要求。这三项做下到，再多的恭维也是没有用的，商界毕竟是一个很现实的世界呀！

鲍洛奇越来越喜欢推销这一行了。只有很少人才能享受到推销的乐趣，那种征服自我，战胜困难之后的成就感和不断向生活挑战的勇气便是推销员所能得到的最佳礼物。鲍洛奇再也不怕顾客的拒绝了。甚至开始喜欢上顾客的拒绝。在他看来，一次拒绝便意味着一次挑战，如何同顾客的偏见作战，让他从不想买到想买，可真要动一番脑筋啊！鲍洛奇在这种战斗中越来越得心应手、他也从中发现了自我的价值，体验到了无穷的乐趣。

克服了自身的障碍，鲍洛奇走访的客户数量急剧上升，与之成正比的是他的经济收入。他不仅第一次在银行里有了存款，还可以有钱补贴家用了。

正当他雄心勃勃准备大干一番之际，他同尼尔逊公司的合作产生了裂痕。原来，由于鲍洛奇销售成绩太好，他的收入竟然超过了公司老板！这怎么行呢？尼尔逊公司一片哗然。最后，公司做出决定：吉诺·鲍洛奇只能领取固定薪水，取消他分成提取佣金的支付方式。

不难想象，鲍洛奇接到这个通知时该是多么的气愤。他立即打电话给公司，质问他们为什么言而无信，中途毁约。

“我说鲍洛奇，你实在是我所见到的最优秀的推销员，也是公司的光荣。只是，一个雇用的推销员，总不能挣得比我这个老板还多吧？我把你的薪水定在公司里最高的一档。你还年轻，前途无量啊！”老板以尽量和气的语调安慰这位王牌推销员。

“你说我挣得太多，公司不赚得更多吗？你们这种作法实在是岂有此理！”火头上的鲍洛奇一气之下，便辞去了旅行推销员的工作。

离开了尼尔逊公司，鲍洛奇感到非常苦闷。尽管他很喜欢推销员的职业他还是不得不承认，推销员毕竟是为他人作嫁衣裳。要想发财，最终还得靠自己才行。他决心开拓自己的事业。

鲍洛奇想起他离开杜鲁茨时，贝沙曾对他说过：“如果在那儿工作不顺心的话，伯伯这几随时欢迎你回来。”于是，这位未来的食品大王，再次回到杜鲁茨，揭开了他生活中最富传奇色彩的一页。

3. 你好，豆芽菜

鲍洛奇离开尼尔逊公司，回到杜鲁茨。贝沙感到非常高兴。他发现，经过几年推销员生涯的磨炼，这个有志气的年轻人已经成熟了许多，不仅有了自己的抱负，对事物的看法也更敏锐了。

从此，鲍洛奇便在贝沙家里住下，开始寻找适合自己的事业。他的第一个选择是大蒜。

大蒜这东西，吃起来固然不错，留下的味道可实在让人不敢恭维。鲍洛奇却认为这种冷门行业大有前途。他开始推销大蒜，起初的收入并不好，他对此也早有准备，又另外找了两份工作，下午到贝沙店里帮忙，晚上则替一家船厂当计时员，其他时间则完全用在推销大蒜上。

大蒜的推销工作非常困难，活也很累，尤其是天热的时候，大蒜受热变质，发出一股刺鼻的怪味，作为鲍洛奇临时仓库的贝沙家因此大受其害。每当他整理大蒜的时候，贝沙家便整个笼罩在一片呛人的怪味之中。

尽管如此，鲍洛奇也没有放弃大蒜这个生意。凭着推销员的直觉，他总是觉得大蒜是一项大有赚头的生意。但事实证明他的直觉是错误的。他干了两年，情况始终好不起来，连他当推销员时节余的一点储蓄也差不多全赔进去了。

正当鲍洛奇全心全意忙他的大蒜生意的时候，第二次世界大战爆发了。鲍洛奇因为膝盖有毛病，很幸运地逃过了兵役。战争给一般人的生活带来了很大的影响，由于市场衰落，运输也陷于停顿，产品的供应非常紧张，在一些比较偏僻的地方，新鲜蔬菜都很难买到。

有一天，鲍洛奇推销他的大蒜来到明纳玻利斯。在这里，他听说有些日本侨民在花园里生产古老的东方蔬菜——豆芽。作为一个敏感的商人。鲍洛奇对此发生兴趣是不足为奇的。他来到这群神奇的东方人中间，仔细观察他们怎样发豆芽。

一切看上去都那么简单：将豆子放进钻了孔的木桶中，按时加水，白嫩的豆芽就会魔术一般冒出来。真是让人不可思议啊！

鲍洛奇发现了新大陆，高兴得手舞足蹈，连大蒜也不卖了，连夜赶回杜鲁茨。他找到贝沙，兴奋地告诉他自己的“伟大发现”，并宣称这一“发现”将带来数不尽的财富。

贝沙满腹狐疑地看看鲍洛奇摆弄那些笨重的木桶。鲍洛奇的那股高兴劲令他感到莫名其妙。很快鲍洛奇便停下手来，告诉他大功靠成了，现在需要的只是等待。

鲍洛奇不知道。发豆芽不仅要特选的黄豆，在加水的温度和时间上也有一定的讲究。他随便拿了些豆子放在水里便以为大功靠成了，结果，没有多久，他的“杰作”就全部腐烂了，发出一股可与臭大蒜媲美的怪味。

眼看着自己的伟大发现变成这个结果，鲍洛奇可沉不住气了，他明明仔细地观察了日本人发豆芽的全部过程，偏偏到自己手上就不灵了，究竟哪儿出了毛病？

还是贝沙在旁边提醒他：“别小看这小小的豆芽菜，里面可能真有不少讲究呢！我看你还是找那些日本人，仔细问问其中的奥秘。”

本有些泄气的鲍洛奇听了这句话，精神头又来了，他找到那些日本人，扎扎实实地问清楚了豆芽菜的制作方法，还特地实践了一番，这才高高兴兴地回到杜鲁茨，向贝沙展示他的“秘密武器”。

贝沙看到雪白的豆芽菜从木桶中冒出来，也觉得很有趣。但是，当鲍洛奇告诉他关于经营豆芽菜的想法时，他感到这位年青人有些异想天开了。

“鲍洛奇，你的特长是推销，在我所见过的人中，没有谁有你这样的推销才能，为什么不在这方面去发挥呢？”

“我也很喜欢推销这个行业，只是，我不愿意一辈子给别人当伙计。”

“你要知道，吉诺，一个优秀的推销员赚的钱，并不比我这个当老板的少。”

“话是这么说。但推销员赚的钱总是有限的，我在尼尔逊公司的经历就是例子。如果我能有更好的赚钱方法，为什么还要再去为别人干活呢？”鲍洛奇一提到尼尔逊公司就来气，声音陡然提高了许多。

贝沙用一种奇怪的眼光看着鲍洛奇，他没有想到，这个年轻人还有这样的想法。又过了许久，他才叹了口气，说道：

“年轻人有点野心是好的！不过，你选择发豆芽这个行业，似乎跟你的雄心并不相称啊！”

“何以见得？”鲍洛奇对于贝沙的经验一向很推崇，连忙做出一付洗耳恭听的架势。

“发豆芽菜是小得不能再小的生意了。你想想，卖豆芽菜能赚什么钱呢？况且，这种东方食品，能否在市场上打开销路也还是个未知数，你又何必把全部精力用在这上面呢？”贝沙一直将鲍洛奇视做自己的晚辈，他耐心地为她分析情况，想说服这位执拗的年轻人，“我觉得，以你的情况，从事杂货推销是最恰当的。这样不仅能够发挥你的特长，还可以积累很多经验和资本，等时机成熟了，再自己干，这样不是更稳妥些吗？”

贝沙的建议不是没有道理的，但血气方刚的鲍洛奇怎么会轻易接受呢？况且，他认准了豆芽菜是一个发财的契机，就更不愿意再等待了。

“大卫，你的后听起来是不错，但我还是觉得豆芽菜是一项大有可为的事业，说不定，它会带来几百万的收入呢！”吉诺狡黠地眨着眼睛。

接着，他告诉贝沙他对豆芽菜的看法：现在正值战争时期，食品供应很紧张，新鲜蔬菜的运输尤其困难。豆芽菜的生产不受地点和气候的影响，又很有营养，成本也不高，是最理想的替代品；况且，美国人喜欢猎奇，具有悠久历史的东方食品豆芽本身就极富神秘色彩，再加上广告宣传的影响，肯定会引起人们的兴趣的。如果豆芽菜的生意做开了，还可以在口味和原料上加以变化，形成一个系列，甚至还可以推出一个东方食品家旅来。一般人是想不到这方面去的，所以正应该在这上面动脑筋，收到出奇制胜的效果。

贝沙听了鲍洛奇的解释，益发觉得他不简单。原来贝沙印象中的鲍洛奇只是一个在推销上颇有点鬼才的年轻后辈，没想到他竟然能有这样的见地。他的这番构思，虽然有点理想化了，却也是比较成熟的，尤其是他的着眼点与众不同，很有自己的风格，能从小小的豆芽菜看到东方食品系列，确实是需要相当魄力的。贝沙不由得对这位比自己小二十几岁的年轻人产生了敬意。

鲍洛奇说服了贝沙，开始经营豆芽菜生意。这是他一生事业的起点，从这里开始，他按着自己的设想一步步走下去，竟然真的成了“东方食品大王。”

4. 创办自己的公司

鲍洛奇关于东方食品家旅的设想打动了贝沙，他对豆芽菜也开始发生兴趣了。二十多年以来，大卫·贝沙苦心经营他的连锁商店，尽管他因此过上了相对富足的生活，零售杂货的生意却令他感到厌烦。日复一日，年复一年，千篇一律的工作早已将他的热情消磨殆尽了。经过与鲍洛奇的一番交谈，他那股创业的激情又燃烧了起来，正好鲍洛奇邀他合伙干，他便一口应承了下来。

找好了合伙人，鲍洛奇便四处筹集合伙的资金。既然是合伙，总不能让大卫·贝沙一个人出钱呀，偏偏鲍洛奇又是个穷光蛋，他只好向银行求助。

吉诺·鲍洛奇向银行提出申请，贷款二千五百元做豆芽生意。很快，他的申请被拒绝了。银行负责人不相信，做豆芽菜的生意还会赚钱？

最后，鲍洛奇从一个名叫安东尼奥的意大利人那儿借到了足够的资金。与此同时，贝沙卖掉了自己的连锁商店。两人合作，开设了一家充满东方色彩的公司，这就是后来享誉全美的重庆公司的前身。

公司建立起来了，作为合伙人的大卫·贝沙和吉诺·鲍洛奇开始讨论公司的经营思想。鲍洛奇认为，公司必须瞄着整个美国这个大市场，因此，公司应该以第一揽的包装、优良的品质和新颖的广告宣传手法开拓市场，与其他的食品公司竞争。在企业发展的初期，不妨多花一些钱，扩大影响，等生意做开了，赚大钱的日子就会来临。

对于鲍洛奇的这个设想，大卫表示完全赞同，只是，他觉得公司的成长是一件需要时间的事情，希望鲍洛奇慢慢来，不要太心急。

从风格上说，大卫和鲍洛奇是截然不同的两种类型。大卫·贝沙是一个经营非常丰富的商人，他毕业于食品专科学校，经营商场二十余年，处事很冷静，擅长企业的内部管理，在经营上倾向于稳重缓慢的发展战略。与他相比，吉诺·鲍洛奇则是一个标准的冒险家，他从推销员起家，对于市场开拓颇有冲劲，重视企业的外部宣传工作，好走偏锋，喜欢出奇制胜，在经营上倾向于以强烈的宣传攻势进行强势推销，谋求企业的迅速发展。

大卫是鲍洛奇最初的老板，是他慧眼识才，才使吉诺能够脱颖而出，成为小有名气的推销怪杰。大卫对他也一直关怀备至，将他视做自己的侄子对待。对此鲍洛奇也非常感激。但两个人都是非常要强的人，由于经营上的分歧，也常常发生一些摩擦。好在大卫对鲍洛奇始终保持着一份长辈的宽容，鲍洛奇对大卫也非常尊重，他们合作的初期还算是相当顺利的。

经验丰富的大卫·贝沙和好发奇想的吉诺·鲍洛奇这样的配合在生意上起到了很好的效果。大卫负责原料的采购和产品的生产，鲍洛奇则全力开拓市场，他们工作得都很起劲，再加上相互之间的合作起到了取长补短的作用，公司的发展非常迅速，短短时间内，就成为食品市场上小有名气的东方食品公司了。

这时候的大卫已经是快五十岁的人了，可他工作起来那股热情并不比年青小伙子鲍洛奇差多少。有一段时间，他们甚至比赛谁先到办公室，结果，每天早上五点钟，他们的办公室就已经灯火通明了。

大卫和鲍洛奇工作得这样起劲，他们的工作人员可吃不消了。有几个他们请来帮忙发豆芽菜的东方人说什么也不愿意干下去了。他们还从来没有见过工作起来这样不要命的老板。最后，他们只好让一家为军方制作脱水地瓜的公司为他们发豆芽。

生产的问题解决了，就看销售了。鲍洛奇想尽办法进行推销，大卫也发

动了他的老关系，让他们帮忙进行销售。他们在地方报纸上登了很多广告，不仅为黄豆芽制造了一段令人感兴趣的历史，还从黄豆芽的营养成分上做文章，将它说成是成本低廉、营养丰富的新型蔬菜，使劲歌颂了一番。

这样一来，不仅食品加工商对黄豆产生了兴趣，连餐馆和零售商也向吉诺订货了。鲍洛奇发现，如果能够绕开食品加工商这个环节，直接面向顾客，他的收入还可以大幅度地增加。

原来，鲍洛奇和大卫生产出黄豆芽之后，其中的大部分都运到加工厂装罐出售了。加工商们经常借口豆芽菜质量不好压他们的价，他们的卖价则半分不少，鲍洛奇和大卫辛苦推销得来的好处几乎全被他们拿走了。

鲍洛奇对此很不满，却一点办法都没有。食品加工厂是公司最大的客户，得罪了他们，就会失掉一大半的生意。

吉诺·鲍洛奇可不是一个甘心受这份气的人，他决定另找加工商。他同好几个加工商进行了洽谈，大家都对此感兴趣，只是，他们又有着同样的难题：战争时期的美国，锡罐被列为军需产品而受到严格控制，一般人是很难搞到的。

这一天，鲍洛奇和大卫两个人坐在一起，商量对策。现在最大的难题就在于手里没有锡罐，有兴趣的加工商倒是不少。

“难道我们就让他们一直这样卡住咱们的脖子，想不出一办法来吗？要知道，咱们辛辛苦苦赚的钱，可全让他们拿跑了！”鲍洛奇在地 h 烦躁地来回走着，他实在咽不下这口气。

“说的是！但咱们手头上没有罐子，也只能任人宰割了。”大卫也是愁眉不展地坐在椅子上，双手一摊，做出一付无可奈何的样子。“吃一堑，长一智。以后咱们做生意可得从头到尾都抓在手上，不然就别想赚大钱。”

“等到下次就来不及了！”鲍洛奇不耐烦地挥一下手，打断了大卫的话，“大卫，你再想想看，你的朋友中准还有办法搞到罐子！”

几天来，这句话他起码说了十几次了。大卫没好气他说：“现在所有的金属都是战略物资，要实行严格的配给制，谈何容易呀！”说着，用手一指墙上的罗斯福像，“我看，也只有他老兄才有办法罗！”

贝沙的幽默触动了吉诺的灵感。他凝视着罗斯福像，楞了半晌，突然跳了起来：“有了！咱们干脆到国防部去要，国防部！我竟没想到这一点！”

“你疯了！”大卫以异样的目光盯着手舞足蹈的吉诺，“那么多人都没能从国防部挖到半个锡罐，你真是异想天开！”

“别人搞不到，咱们索性自己去弄来。你放心，我已经有了一条好计策，你就在这里等我的好消息吧！”

第二天，鲍洛奇来到华盛顿。他径直闯到国防部生产委员会，宣称有一项与战时百姓生计有关的重大发现需要得到政府的支持。在大战时期的美国，一切与战争有关的事情都是很容易引起政府重视的，他很快便见到了生产委员会的负责人。

鲍洛奇开始并没有提及锡罐的事情，他以异乎寻常的爱国热情，大谈美国在战争中的光明前景，竭力表现出自己对战争的信心。正为战争事务缠得焦头烂额的官员们陡然见到这样一位热情的美国公民，不由得大为振奋，对于这位其貌不扬的小伙子也产生了非常好的印象。

有了这样一番铺垫，鲍洛奇进入正题了。他告诉官员们，尽管战争给大众的生活带来了诸多不便，但大家对此还是很理解的，并想了很多办法缓和

战时的紧张供应。有一种叫豆芽菜的东西就是其中最具有实用性的。

接着，鲍洛奇又搬出他在广告中所用的一大批数据，说明豆芽菜的营养成份是如何如何丰富，成本是如何如何低廉，它在大众中又是如何如何受欢迎，力图说明豆芽菜是战争时期最佳的替代营养品，具有极大的推广价值。他还煞有介事地宣称，杜鲁茨已成立了豆芽菜生产协会，并准备让全国分享这一于国于民大有裨益的新产品云云。

最后，鲍洛奇表示，这样一个宏大的计划，没有政府的支持是不行的，尤其是在现阶段，急需一批锡罐以便将豆芽菜装罐出售，希望政府能够予以大力支持。

官员们听完这位“爱国公民”的陈述，认为他的想法非常有意义，应该给予支持，让他写一个申请来。鲍洛奇在申请中又大肆吹嘘了一番，并再三强调：这种有关国计民生的新产品的推广，对于后方的稳定具有莫大的好处。结尾，他堂而皇之地署上了“豆芽菜生产协会”的大名。

很快，五百万只略有瑕疵的空罐便批给了这个仅有两个人的“协会”，生产委员会的负责人还再三向鲍洛奇表示：如果他们的计划中还有其他困难，欢迎他随时到华府来。

鲍洛奇居然从国防部弄到了五百万只锡罐，这对大卫确实是一个意外之喜。他没有想到，鲍洛奇轻而易举地把他们的难题解决了。很快，他们便开始了自己加工装罐的生意。由于是请了一家包装公司代劳，包装费还是免不了的，但少了一个老出难题的包装商，他们的业务顺利多了，赚的钱也增加了不少。

到了这年五月，包装公司有了自己的业务，再没有余力为鲍洛奇服务了。鲍洛奇和大卫决定建立自己的加工厂。

他们找到一家濒临倒闭的工厂。这家厂子原来是生产豌豆罐头的，虽然停工了，机器还是挺好使。他们花了五千元将它买下，稍加改装，便成为了一个相当不错的豆芽菜加工厂。

然而，鲍洛奇和大卫对于包装加工都不是内行，虽然有了自己的加工厂，却完全不知道怎样管理才好。他们只得请了一位包装行业的专才，让他负责包装加工厂的经营。

鲍洛奇找这位包装商可是费了不少功夫。几乎没有人愿意受雇于他，最后托朋友的介绍，才找到了这样一位加工业的专家。对方提出了很苛刻的条件，要求让他放手经营这家工厂，即使是吉诺，也是要付包装费的。因为鲍洛奇正值用人之际，只得答应了他的要求，尽管他内心很不情愿。谁也没有想到，就是这个加工商，日后几乎导致了他们公司的倒闭。

随着难题一个个的解决，豆芽菜的生意渐渐红火起来了。这时候，鲍洛奇认为他可以实施他的“东方食品家族”计划了。他把芹菜和其他蔬菜混在一起装罐出售，并给它起了一个具有东方色彩的名字——芙蓉。芙蓉是一种具有多种口味的杂碎，它的诞生完全是出于鲍洛奇一时的灵感。后来，鲍洛奇又对它做了调整，增加了一些具有刺激性的意大利调味品，使芙蓉吃起来有一种特别的风味，这使它大受欢迎，成为鲍洛奇的主要产品之一。他和大卫的公司也因此改名为芙蓉公司。

除了在口味上下功夫，鲍洛奇还专门生产了冷冻专用豆芽。这是他和大卫进军冷冻食品市场的第一个步骤。冷冻豆芽不仅样子很漂亮，也非常适合主妇们的需要，经销商们因此对鲍洛奇赞不绝口。后来，竟连鼎鼎大名的通

用食品公司也对冷冻豆芽发生了兴趣。他们通知鲍洛奇，让他运一车货去。

既然对方没有指明是怎样的车子，鲍洛奇便找了当时最大型号的货车，整整有四千箱，这在当时的杜鲁茨是很轰动的一件事，谁也没见过那么大型号的汽车！事实上，鲍洛奇也足足用了一周时间，才找到那样一辆汽车。

这时候，鲍洛奇和大卫的芙蓉公司已经有了相当牢固的基础了。这家专营中国食品的公司在大众中拥有相当不错的声誉，大家都喜欢他们的产品中那种独特的风格。

在食品界的同行中，鲍洛奇被视作一个“怪物”。因为他的公司作为专门经营东方食品的企业，其中竟没有一个东方人！这样的公司居然能够让它的产品遍布市场的每一个角落。人们对于公司所有者的好奇也就不足为奇了。事实上，很多食品商都认为，芙蓉罐头的推销工作是同行中最出色的，对于主持此事的鲍洛奇，他们也同样的尊敬和好奇。

然而，他们不知道，在擅长推销的鲍洛奇身上，还有许多其他的优秀品质，其中最突出的就是他那股永不服输的劲头。

第三章 永不服输的“暴君”

1. 徒弟赶走师傅

吉诺·鲍洛奇和大卫·贝沙的中国食品公司逐渐走上了正轨，鲍洛奇也因此而感到非常振奋，甚至有些骄傲了，变得越来越大胆。在他看来，这世上似乎没有什么事难得住他。由于杂碎罐头的成功，他陶醉于自己的灵感，并对此感到很自豪。一向谨慎的大卫看到这种状况，提醒他许多次，让他慢慢来，不要大着急。然而，鲍洛奇并没有将大卫的告诫放在心上。这位踌躇满志的年轻人似乎什么生意都想做。

由于做杂碎罐头需要大量的芹菜，芹菜的价格往往成为左右吉诺生产成本的重要因素。所幸七八月份的芹菜市场，价格非常疲软。通常情况下，鲍洛奇对于低廉的芹菜价格是会感到很欣慰的，然而，这一次他想在这上面弄些手段。

他的想法是：趁芹菜价格低廉之际，大批购进，将它囤积起来，这样，等芹菜生产旺季过去之后，他们就可以将多余的芹菜卖大价钱。

大卫听了鲍洛奇的想法，头摇得象拨浪鼓一样，对于这种操纵物价的做法，大卫向来是不赞赏的。在他看来，一个人的财富要靠扎扎实实的生产经营活动才能得到真正的增长，投机所能带来的，除了不义之财之外，更多的还是风险乃至失败。然而，鲍洛奇说服了他。他告诉大卫，要想迅速致富，就必须精通各种不同的经营方法，而这次行动本身却是经过慎重思考的，绝对不会出现任何问题。看着吉诺那副跃跃欲试的样子，大卫只好让步了。

开始，一切似乎都在预料之中，鲍洛奇大量购进芹菜之后，市场上的芹菜价格直线上升。鲍洛奇还在不断地购进，他要让价格再升一点才脱手。又过了几天，鲍洛奇停止了购进，他已经成功地将芹菜价格哄抬到了一个很高的水平，现在，他所需要做的唯一一件事便是等待，只要再过一段时间，他就可以将他的芹菜以史无前例炒价格抛售出去。鲍洛奇满意地望着这些青翠可爱的芹菜，似乎望着一座小小的金山。

当他兴高采烈地将五十八卡车芹菜拉回杜鲁茨时，他发现了自己的错误。他竟没有想到，这么多的芹菜早已超过了他们的冷冻厂的储藏量，事实上，将整个杜鲁茨的冷冻设备加在一起，也不足以储备这么多的芹菜。

没有地方储藏的芹菜很快变黄腐烂了，鲍洛奇只好将它们丢弃了。大卫眼看着大把大把的钞票随着鲍洛奇的奇想化作灰烬，不由对他这种莽撞的作风起了戒心。

这天晚上，当房间里只剩下他们两个人的时候，大卫委婉地将自己的想法告诉了鲍洛奇：“吉诺，我知道你是一个大有作为的青年，头脑灵活，又有推销天才。只是，你有时候太容易冲动，干起事来太不考虑后果，譬如说，这次买芹菜这样的做法，你不觉得风险太大了吗？”

鲍洛奇这几天来也一直因这件事而精神沮丧，但是，他这样一个敏感而喜欢自作聪明的人怎能容忍别人提起他的失败呢，他的脸变了颜色，瞪大眼睛对着大卫道：“怎么？你心疼你的钱了，是吗？”那架势，似乎做错了的不是他而是大卫。

看到鲍洛奇象一只好斗的公牛一般瞪着自己，大卫连忙陪笑着说：“这不是心疼不心疼的问题。我只希望以后有较大的投资时，你能够再稳重一些，

我真担心你那种冒险家的作风。想想看，咱们一年的收入还不够这一次赔的。”

一听到大卫这种精打细算的说法，鲍洛奇就感到生气。他生气的并不是大卫的精明，在这一点上他本人比大卫还精细，他只是觉得，象大卫这样什么事都谨小慎微，恪守持盈保泰的训诫实在也大保守了。吉诺是一个天生的冒险家，他不能忍受大卫这种属于上一代人的思想，他喜欢冒险，喜欢竞争，只有在冒险中他才能够真正表现出自己的本领来。因此，他对大卫的那一套做法早已感到不耐烦了。然而，大卫毕竟是自己的恩人，如果没有他的提携，很难想象自己会有现在这样的处境，况且，囤积芹菜这件事也确实是自己的错。鲍洛奇不便爆发，只好咕味着说道：“做生意免不了有赔有赚，谁都有关手的时候，只要我不是故意的，也就问心无愧了。”

大卫显然不了解鲍洛奇的想法。他觉得这是一个极好的机会，应该给这位年青人好好敲一下警钟。“没有人说你是故意的。我只是说我们要吸取教训，以后做事再稳健些，别再这么冒险了。”

这下子吉诺可再也忍不住了，“你以为我们现在是处在什么境况？你以为我们是拥有几十亿资产的大老板了，可以坐享其成，是吧？老兄，别忘了，我们全部的资产只不过是几个发豆芽的槽，几袋面粉而已，不冒险，一岁也成不了气候！”

“鲍洛奇，我知道你是一个很有抱负的年轻人。”大卫安抚地拍着鲍洛的肩膀道，“我当初之所以收起原来的生意与你合伙，也正是因为这点，但你也不能否认，你的作法确实有值得商榷的地方。”

鲍洛奇不耐烦地踱着步子，没有说话。

大卫说到这里，停顿了一下，他发现这位狂妄自大的年轻人还是在听着自己的话，颇有些欣慰，他决心再加一把劲。想到这里，他换上一种更加亲切的语气说道：“吉诺，你还记得吗？当初我们决定合伙时，我就曾说过，以我的经验和你的冲劲，我们一定会成功的。”

鲍洛奇轻蔑地哼了一声，还是没有说话。

“但现在，你这样下去，到最后就只有你的冲劲，而没有我的经验了。”大卫还在苦口婆心他说着。

“哦？是这样。”鲍洛奇有些讥讽他说道。

“很明显，”大卫一直将鲍洛奇当作自己的孩子看待，虽然从鲍洛奇的神态中看出了他的不服气，却并没有往心里去，“你的冲劲，有时候已经不受我的经验约束了，你知道，这样下去会产生很严重的后果的。”

“你这话是什么意思？”大卫的话显然已经触及到了鲍洛奇的自尊心。

“打个比方吧，你的冲劲象一匹野马，我的经验则好比是马脖子上的缰绳，想想看，野马脱了缰会是什么样子？”

大卫并不是没有发现鲍洛奇神态的变化。只是，他一向对吉诺怀着一种长辈对于晚辈的慈爱之心。他知道，鲍洛奇在囤积芹菜上的失败、使他第一次对自己的鲁莽作风有了反省。作为将他手把手教出来的长辈，要利用这个千载难逢的机会，好好地劝说他一番。

然而，大卫想错了。鲍洛奇并不是一个驯服的后辈，他狂妄自大，性格暴躁，从来听不进别人的批评。一旦谁触动了他那脆弱的自尊心，他会真的变成一匹脱缰的野马。

“你以为没有你我就做不成生意了，是吗？”鲍洛奇恶狠狠地瞪着大卫，

忽地把手一甩吼道：“别他妈的臭美了，你的经验算个屁！”

鲍洛奇并不是一个有修养的绅士，他一激动，“他妈的”三个字就会顺口而出。然而，在大卫面前。这还是第一次。

大卫做梦也想不到吉诺会对自己这样粗鲁无礼。虽说他们以前也有过争执，鲍洛奇却从没有象现在这样失去理智。惊怒之余，大卫的脸上也变了颜色。

“你……你是一只自大而愚蠢的驴！”这已是彬彬君子的大卫所能说出的最难听的话了。

正是由于大卫的赏识和提拔，鲍洛奇才会有今天。想到自己最器重的人居然这样对待自己，大卫实在是伤透了心。

事后，鲍洛奇虽然向大卫道了歉，他们的合作却已没有以前那么亲密无间了。联系大卫和鲍洛奇的纽带越来越脆弱，当一场更大的风暴来临之际，它还能支撑得住吗？

尽管鲍洛奇的这次冒险造成了很大的损失，他们的业务依然呈现出上升趋势。因此，买芹菜的风波平息后不久，大卫又一个人离开杜鲁茨到外地组织原料去了。这时候，战争已经结束了，战后的复兴工作开始给这个国家来繁荣。随着越来越多的年轻人重返家园，鲍洛奇深信食品工业的春天到来了。他更起劲地扩充公司的规模和业务范围，并开始大做广告了。

然而，美妙的前景使鲍洛奇那种自作聪明的作风又暴露了出来，这次，他犯了一个更大的、几乎是致命的错误。

本来，鲍洛奇同他的包装商订有协约，规定产品的价格是每箱三元六角钱，其中付给包装商的加工费则是每箱一元七角钱。对此，鲍洛奇早就感到不满了。他觉得，包装商并不是合伙投资人，只不过是雇来负责加工的工作人员罢了，凭什么要干涉公司产品的销售呢？

基于这一点，鲍洛奇并没有将合约中关于双方共同商定价格的条款放在心上。当他来到波士顿进行推销时，他发现，每箱三元六角的定价太便宜了，于是，他将价格提高到四元四角，提价后的产品销路依然不错，他便以这个价格作为产品的售价了。

鲍洛奇擅自提高了价格，却没有将新订的售价告诉包装商，给包装商的加工费仍然是每箱一元七角。包装商发现这一情况后，来到法院，要求芙蓉公司赔偿他的损失。

当鲍洛奇和大卫收到法院通知时，他们简直不相信自己的眼睛！他们重金聘来的包装顾问不仅能干涉他们的经营，竟然堂而皇之地要求他们赔偿损失。

鲍洛奇坚持决不妥协，“产品是我们的，甚至连他的加工厂也是我们的，我们当然有权随便处置了。无论提价也好降价也好，都是我们自己的事，他凭什么跑来指手划脚，干涉我们的订价！说到底，他不过是一个雇工嘛！”他显然对此感到十分气愤。

相比之下，大卫就老成持重多了。他是竭力主张和平解决的。和气生财，这是他所奉行的商业准则之一。多年的商业生涯中，他还从没有看到有谁在打官司中得到真正的好处。“鲍洛奇，你想过没有，一场官司下来，很可能是两败俱伤的。咱们犯不着跟他一般见识。”

“问题是现在不是我们去惹他，而是他已经把我们告了。”鲍洛奇固执他说。

“我知道这个人喜欢惹事生非，所以我们更不能跟他纠缠不情。做生意讲究持盈保泰，和气生财，诉讼的事还是少沾的好。”

“你这种话让人听了很不舒服。”鲍洛奇一急，毛躁的毛病又犯了，“你要弄清楚，他已经把我们告了，你就是想不打官司也不成。况且，”他顿了一下，又说道：“如果每个人都象你这样退让的话，那些邪恶的东西岂不是要横行无忌了？”

对于鲍洛奇的这种不肯服输的性格，大卫已经领教过多次了，他无可奈何地摇摇头，换上另一种口气说道：“鲍洛奇，咱们是在做生意，对吧？咱们还有很多事情要做，犯不着跟他纠缠，他不过是要点钱而已，我们可以同他和解，不然，一旦败诉，不仅会造成巨大的损失，甚至还会影响到公司的生存。”

“那可不行！”鲍洛奇断然道，“我一定要和他周旋到底，看看到底谁厉害。花点钱倒无所谓，我实在是咽不下这口气。”

“为了生意，再大的气也要咽下去。”大卫以长者口吻说道，“你踏入商界不久，还不太了解这里面的情形，商场可不是斗气的地方。有很多有前途的年轻人便是因为人气太盛而跌跤的，这种事我见得大多了。”

“也许你是对的。”有了上次的前车之鉴，鲍洛奇不得不在表面上敷衍几句。“但我还是不跟他和解，我要让他知道，我吉诺·鲍洛奇不是好惹的！”

大卫眼见鲍洛奇决心已下，摇着头道：“对方既然敢告咱们，就一定是有所凭借的，这场官司不好打啊！”

“我也学过法律，你放心，我马上就可以把主动权夺回来。”鲍洛奇显然信心十足。

“既然你坚持己见，我也就不多说了。”大卫唯有苦笑，“我只是希望你记住：我是一向不赞成打官司的，因为赢了没什么好处，输了则名誉、金钱都要受到损失。”

“我们不会输的”。鲍洛奇拍着胸脯道。

结果，芙蓉公司败诉，被判罚款八万二千元。

在当时，八万二千元可不是个小数目。虽说是鲍洛奇和大卫分摊，对鲍洛奇而言，这也是一笔不小的负担。当时，鲍洛奇刚刚结婚，他几乎变卖了所能够变卖的东西，才勉强度过了难关。而做为他的新娘的路易斯，所能保留的唯一信物只有那一只结婚戒指。

祸不单行，与包装商的纠纷还没有完结，他们的包装加工厂又被一场大火烧掉了。此时大卫正在佛罗里达谈妥了一笔很好的生意，闻此恶讯，他差一点晕过去。不用说，这笔生意是告吹了。尽管这座工厂是保了险的，他们也很快找到了一家更好的加工厂，但一个良好的机会却永远失去了。这段时间的鲍洛奇和大卫，一个灾祸接着一个灾祸，真是时运不济。

生意上的挫折使鲍洛奇变得非常暴躁，他动辄向大卫发脾气，总为一些鸡毛蒜皮的事情对他横加指责，本来，平白无故地损失几万块钱，大卫已经是够倒霉的了，偏偏鲍洛奇又总是对他挑剔，仿佛损失是大卫造成的。大卫实在没有再合作下去的心情了。他们最终分手的时刻在两人事业的危机中悄悄临近了。

“鲍洛奇，当初我决定与你合伙，就是一个最大的失误。我们是完全不同的两种生意人，”大卫说得很坦率，“你好出奇锋，不喜欢循轨发展；而我则喜欢稳扎稳打，力求稳步发展。我原以为我们两人在一起，是可以扬长避

短的。偏偏你我都是这样一副倔脾气，我实在无法迁就你，这是无可奈何的事情。”

“我知道我有时太容易激动”，鲍洛奇此时也非常诚恳，“虽然我们不能再在一起做生意了，但我会永远感激您对我的提拔和扶持，无论怎样，您将永远是我的老师和前辈。”

于是，吉诺·鲍洛奇买下了大卫·贝沙的股份，成为专营东方食品的芙蓉公司唯一的老板。大卫·贝沙则偕妻离开杜鲁茨，到别处打天下了。

与大卫的拆伙，使鲍洛奇的心情非常沉重。他失去了一位顾问，一位非常好的朋友。而这些损失，可以说完全是他自己一手造成的。对于大卫，鲍洛奇更是充满了内疚，如果不是因为自己太暴躁，太没有耐心，早已年届知命的大卫怎么会背井离乡，到他处打天下呢？

不过话又说回来，鲍洛奇同大卫的分手，也是必然的。鲍洛奇所奉行的那套强力推销的策略要求以最好的品质、不断的推销、交易、广告、展览对消费者进行强大的宣传攻势以求先声夺人，尽快占领市场。这需要在宣传上耗费大量的金钱，也就是说，鲍洛奇和大卫的产品价格比别人高，得到的利润却并不比别人多。对于这种想法，大卫从理论上说是赞同的，他的内心深处却对此不无疑虑。现在，没有了大卫，鲍洛奇感到自己轻松了许多。尽管再也没有人为他出谋划策了，他却感受到了一块全新的天地，现在，他可以毫无顾虑地实施他的构想了。

2. 面对环境的压力

一连串的危机拆散了鲍洛奇和大卫的“最佳搭档”，鲍洛奇买下了大卫的股份，独力支撑危局，大卫则远走他乡开辟新天地去了。

接下来的一九四七年，是鲍洛奇从商生涯中最艰苦的一年。他欠包装商的钱还没有还清，新的债务又增加了，连联邦政府也因为员工的工作时间问题找他的麻烦。而鲍洛奇本人，则几乎已经变卖了所有能够变卖的东西，在窘迫的困境中苦苦挣扎，似乎每时每刻都有破产的危险。

与包装商的诉讼失败，使鲍洛奇的信誉大跌，没有人相信他还会重新振作起来。鲍洛奇的罐头销量停滞不前，银行则根本不考虑他的贷款申请。鲍洛奇不仅缺少买原材料的钱，连职工的薪水也几乎发不出去了。

鲍洛奇为此跑遍了全州的银行，磕头作揖的结果，总算有一家州立小银行愿意帮助他。这笔贷款对鲍洛奇来说，无异于久旱逢甘露。他又振作起来了。

来之不易的贷款给鲍洛奇的企业注入了新的活力，那座小小的加工厂又开始热闹起来了。战后的繁荣市场帮了鲍洛奇的大忙，他的芙蓉罐头销售额有了回升，所欠的债务也逐渐地减少了。

这时候的鲍洛奇每天早上四点钟起床，赶到邮局取回公司的信件，回到办公室将信件一一拆阅，并以此确定当天的事务。他总是赶在员工上班之前将他们当天应做的事写成备忘录，一一放在他们的桌上。这样，等到员工们上班的时候，鲍洛奇已经开始新一天的工作了，他这样一直要忙到晚上八点多钟才能回家。

鲍洛奇这样日复一日地忙碌，完全没有时间顾及他的家庭。鲍洛奇的新婚夫人路易斯原本是一个很喜欢交际的活泼女孩，谁知刚嫁给吉诺便碰上丈

夫事业上的危机，根本谈不上什么正常的家庭生活。偏偏在这个时候，路易斯的父亲又病倒了，路易斯两头奔波，完全得不到休息，真是苦不堪言。

身为丈夫的鲍洛奇对于妻子感到非常内疚。他终日百务缠身，一心想着生意上的事，根本没有精力照顾自己的家庭，虽然妻子并没有任何抱怨，但这愈发增加了鲍洛奇心中的歉疚，他设法将岳父的房子买了下来，使路易斯能够在她从小熟悉的环境中生活。鲍洛奇甚至一度起过洗手不干了的念头，他害怕自己对生意的狂热会破坏他和路易斯的婚姻生活，那可真是得不偿失啊！

鲍洛奇拜访了城里的一位富有的律师，想把公司一半的权益卖给他。然而，当时的鲍洛奇名声实在不怎么样，没有人愿意冒险接下他的烂摊子。无可奈何之下，鲍洛奇只好勉为其难地继续干下去了。

不久后的一天上午，路易斯第一次来到了鲍洛奇的办公室。当她走进鲍洛奇的办公室，发现自己的丈夫正戴着一顶黑礼帽在破旧的写字台后面忙碌（这是鲍洛奇应付债主的绝招，一旦有不速之客到来，黑礼帽将使他有借口表明自己正准备出门）。路易斯告诉鲍洛奇，她刚从医院里来，医生告诉她，鲍洛奇就要做爸爸了。

鲍洛奇坐在写字台后面，愣愣地望着路易斯，不知道怎样说才好。他感到极度的惊喜，同时也是极度的惶恐。当爸爸，是他梦寐以求的事情，一想到未出世的宝宝，他就觉得一股暖流涌上心头。然而，他也感到自己肩头的担子骤然沉重了起来，他的成败已不是他个人的事情，而要关系到路易斯和未出世的宝宝的终生幸福。现在，为各种事务缠身的鲍洛奇竟不能带这位未来的母亲出去吃一顿饭，只是找了几块三明治给她充饥。鲍洛奇忍不住又一次问自己：我这样热衷于做生意，值得吗？

这个念头久久地萦绕在鲍洛奇的脑海里，使他一直难以平静下去。然而，这位负责任的丈夫毕竟是一位天生的商人，他无法想象，没有商场的呼唤，他的生命将是多么的空虚和寂寞。

几个星期以后，鲍洛奇到佛罗里达去买芹菜。由于遇上了暴风雪，他不能按时赶回杜鲁茨。归心似箭的鲍洛奇给杜鲁茨的办公室打了个电话，在电话中得知，他已经被食品联售会踢了出来。

这真是一个天大的坏消息。食品联售会是一个总部在费城的全国性食品（卡特尔）协会，在全国范围内享有很高的声望。被食品联售会踢了出来，不仅意味着鲍洛奇失去了大量的订单，他的芙蓉罐头也将遭遇一场可怕的信任危机。顾客们将会因此认为鲍洛奇的产品有问题而纷纷离他而去。如果是这样的话，鲍洛奇的事业可就真的完蛋了。

鲍洛奇连忙赶回杜鲁茨，找到专门负责此事的人员了解情况。原来，每年一度的食品展销会一个星期后才会正式开幕，抓得紧的话或许还有补救的机会。

鲍洛奇立即打电话给食品联售会的负责人普里斯汀，要求他给自己一个机会，以便证明芙蓉公司的产品是优良的。普里斯汀告诉他，他可以获得任何机会证明自己产品的品质。最后，他们决定在普里斯汀的办公室进行一次现场品尝。

所谓“品尝”，就是当着买主和经纪人的面将罐头打开，由大家来评定它的品质以及所含成分是否符合标准，这在当时算是最权威的鉴定方式了。

尽管鲍洛奇对自己的产品充满信心，当他坐在飞往费城的飞机上时，他

还是有点忐忑不安。他知道，这是他最后的机会了，成功了，前途无量；一旦失败了，他的公司就别想再有出头之日。

当时，在不知情的人眼中，鲍洛奇的公司是一个资本雄厚，拥有庞大现代化工厂的食品公司，这是鲍洛奇竭力宣传所产生的效果。事实上，鲍洛奇的资金很少，因为他把大量的收入都花到广告宣传上去了，诸如买芹菜之类的投机活动也花去了不少钱。他的公司实际上只是一间狭窄的陋室，陈设非常简朴，厂房也不过是一战时期储存物资的活动板房。尽管鲍洛奇的公司并不象一般大众想象的那样气派，他始终乐观地认为，总有一天，他会达到那一步的。

然而，鲍洛奇现在却没有一点乐观的心绪。眼望着窗外飘浮的白云，他的心也随着云朵的起伏忽上忽下跳个不停。鲍洛奇觉得自己再也承受不了这样的冲击了。他下定决心：如果这次失败了，他就卖掉公司，找一个固定工作，永不再做企业家的梦了。

既然已经做了决定，鲍洛奇反而觉得轻松了，一下飞机，他就会见了他在当地的经纪人，让他一同去见普里斯汀。

普里斯汀同大卫·贝沙一样，是一个真正的绅士，他满脸笑容地接待了他们，将他们让进客厅，并关心地询问他们的近况，显得非常亲切。

落座不久，鲍洛奇便言归正传，讲述起他的产品来。他详细介绍了东方食品的工艺过程和特色，尤其强调了它具有与众不同的口味并因此备受大众欢迎。

普里斯汀听了鲍洛奇的陈述，并没有表示意见。鲍洛奇抓住机会，操起一把刀子，笑着说：“百闻不如一见，您想先尝哪一种？杂碎？还是青菜？”

“请将右边的那听青菜罐头打开。”

鲍洛奇知道自己的一番话已经博得了对方的好感，现在就看最后一下子了！他熟练地将罐头切开，心中涌起一阵如释重负的轻松。“东方食品可是一种有特色的产品啊！”他很快揭开了罐头盖。

天哪！就在青菜杂碎上面，正伏着一只肥得流汁的蚱蜢，真是让人意想不到！

鲍洛奇感到一阵电击的感觉传遍全身。他的额头上冒出了冷汗。完了！全完了！！竟然出现了这种事情？！十年来的努力算是白费了。

他绝望地抬起头来。那位年轻的经纪人脸拉得老长老长，显然他也发现了青菜上的这个小生命。鲍洛奇无颜面对普里斯汀，只用眼角偷偷瞟了一眼。

奇怪！普里斯汀还是那样笑呵呵的。莫非……莫非掀起的盖子挡住了他的视线？啊！这可是唯一的机会！鲍洛奇抢先抄起一只匙子，笑着对普里斯汀说道：“看起来实在是大棒了！我得先尝一口。”说着，以最快的速度将那只蚱蜢送进嘴里，若无其事地咀嚼着，还煞有介事地点着头说道：“太棒了！普里斯汀，现在该你了。”

普里斯汀并没有注意到那位年青的经纪人因紧张而发白的脸。他看着怡然自得的鲍洛奇，还以为这是他惯用的推销伎俩呢！普里斯汀最后品尝的结果，也认为鲍洛奇的产品具有独特的口味，是一种很不错的食品。“看来，取消食品联售会向你们的订货是不公平的。”

“蚱蜢事件”似乎给鲍洛奇的坏运气划上了句号。他的事业渐渐从困境中走了出来，呈现一种快速增长的势头。他觉得“芙蓉”这个名字还不足以体现他的抱负，就将公司的名字改为“重庆”（Chun — qing）。这个名字

听起来很宏伟，有一股先声夺人的气势，鲍洛奇此后再没有改动过它。

公司有了新名字，也应该有新的产品出现。鲍洛奇总觉得东方食品过于清淡，不够刺激，很难吸引口味较重的美国人。他决定在东方食品中加入意大利调味品，以创造出一种独特的风味。他从家乡请来了母亲做顾问，专门负责新产品的调味工作，顺便还可以照顾鲍洛奇新出生的儿子麦克。

这时候，重庆公司已经还清了欠款，走上了稳步发展的道路，再也不必为生存提心吊胆了。现在，鲍洛奇要创造出一种更独特的新口味，以此将重庆公司推入最优秀食品公司的行列。

鲍洛奇的选择是炒面。重庆公司原来的产品都是一些蔬菜罐头，无法形成强有力的冲击。鲍洛奇决心生产一种能够使顾客们每天食用的产品，让他的产品进入千家万户，成为美国人生活的一个重要的组成部分。

鲍洛奇有了这样的抱负，并没有奢望他的炒面会取代面包牛排成为美国人的主食，因为这是根本不可能的。他将他的新产品设想成一般大众的营养食品，他的宣传也竭力给人们造成一种印象：吃重庆炒面，是三餐之外最廉价也最有趣的享受。

根据这个设想，鲍洛奇的炒面要有一种与他以前的产品完全不同的强烈口味，才能吸引更多的消费者。鲍洛奇将母亲搬出来，就是让她在这上面动点脑筋。

梅琪琳娜·鲍洛奇听了鲍洛奇的想法，觉得这简直不可思议。她从没有接受过这方面的训练，甚至从未进过饭店的大门，怎么能担当起这个重任呢？鲍洛奇对母亲却充满了信心，在他的记忆中，母亲的烹调手艺绝对是一流的，她一定能够带来富有创造性的想法。

既然儿子都这么笃定，当母亲的也就没有什么可顾虑的了。梅琪琳娜察看了一遍鲍洛奇的生产设备，还尝了尝他的杂碎罐头，她意味深长地耸了耸肩膀。

“怎么？不大好，是吗？”鲍洛奇急于知道母亲的看法。

“鲍洛奇，你还记得小时候咱们家请客的情形吗？凡是非意大利人，我都为他们准备一些口味平淡的食品，但他们却总是对那些浓烈的意大利食品感兴趣。这一次，我们要把口味调得更强烈，更刺激一点。你的顾客们一定会对此留下难忘的印象的。”

“我也是这么想的。”鲍洛奇见自己的意见与母亲不谋而和，感到很兴奋。他操起家伙，说道：“您来决定调味材料的比重，我来搅拌。”

梅琪琳娜确实是一位烹调大师，她调制出了一种兼有东方风味和意大利风味的新口味，还教给鲍洛奇不少调味的诀窍。

研究好了味道，梅琪琳娜又开始注意起炒面的质量，她觉得面条做得太硬，缺乏东方食品那种细腻的口感。经过一段时间的研究，她提供了一个改良方法：和面时，适当加入一些发粉，做出的面条就会变得松软，口感好多了。

经过母亲的一番点拨，鲍洛奇的炒面开始受到顾客的欢迎。在炒面刚上市的时候，鲍洛奇采取了非常慎重的以售定产方法。即根据炒面的订货数决定炒面的生产。这种方法减少了不必要的损失，还能保证产品的绝对新鲜，这在同类产品中是非常难得的。鲍洛奇的一位老顾客常开玩笑说，他的产品运到纽约的时候，里面还是热的。

鲍洛奇对炒面的慎重态度给重庆炒面带来了声誉，炒面的订货越来越

多，以售定产的方式已经不能满足销售的需要了，这时候，他才改用大批量的生产方式。

后来，鲍洛奇又在炒面的包装上做文章。炒面的主要材料包括青菜和肉酱，由于肉酱要蒸馏消毒，在这个过程中青菜往往会出水，这就形成了一个难题：面条的软硬度随蒸馏时间的长短变化很大，很难将它把握得恰到好处。对此，鲍洛奇的对策是分开加工，装罐，采用他新发明的“分隔包装法”进行包装。这样，就解决了制作工艺中的最后一道难题，大大提高了炒面的质量。

中国炒面的成功，使重庆公司进入了快速成长时期。一九五一年以后，重庆公司的炒面开始风靡全美，甚至还打入了国际市场。当重庆公司现代化的总部办公大楼于一九五一年在杜鲁茨拔地而起时，《纽约人杂志》评论道：“重庆公司正如它所经营的豆芽菜，在一夜之间成为了一个巨人。”

到了这个时候，鲍洛奇算是走出了艰苦创业的阶段，进入了一个新纪元。

回溯当初从大卫手中接过这个摊子时，鲍洛奇的心情确实非常沉重，他对大卫感到歉疚，对自己是一种悔恨，对于公司的未来则完全没有把握。好在他没有被重重困难压住，而是迅速摆脱了往昔的阴影，开始新的战斗，这是非常难能可贵的，要知道创业者自身的某些心理障碍往往会扼杀他的创造力。鲍洛奇能够始终保持一种“向前看”的乐观态度，这是他成功的支柱。

鲍洛奇超人素质的另一个表现是他的冒险家的魄力。他喜欢冒险，热衷于投机，这一点往往为诸多信奉实力的正统商人所鄙夷，他们都深信，财富的增长，只有通过艰苦扎实的工作才能达到。

鲍洛奇并不是一个不能吃苦的人，但他深信，他能够以更省力更有效率的方式走捷径。他热衷于冒险，也擅长冒险，善于在竞争和冒险中把握机会。竞争造就了鲍洛奇，而鲍洛奇的强悍作风也影响了重庆公司，竞争的风气成为重庆公司企业文化中最具魅力之处。

3. 竞争，力量之源

鲍洛奇喜欢冒险，他更信奉竞争的魔力。在鲍洛奇看来，优胜劣汰不仅是竞争的法则，更是人类社会前进的动力。熟悉鲍洛奇的人知道，争强好胜，从不妥协是他一贯作风。这位食品业巨子对于竞争抱有一种质朴得近乎天真的迷信。还在鲍洛奇很小的时候，他就形成了自己对于这个世界的基本看法：这是一个充满机会、充满竞争的社会。竞争世界铁的规律决定了只有真正的强者才能在这个世界里脱颖而出。幼年时代的贫苦生活既磨练了鲍洛奇的性格，更赋予了他征服整个世界的宏愿。屡受冷落和白眼的鲍洛奇知道，总有一天，他会让整个世界成为他任意驰骋的疆场。这种竞争观支撑着鲍洛奇，使他具备了强悍的好斗意识。他崇拜战斗，信奉竞争，觉得没有任何事情会比在竞争中取胜更令人感到欣慰了。鲍洛奇甚至在合作伙伴之间，也要求彼此之间有点竞争意识。否则，他就觉得：这样的全作也太没劲了。或许是竞争性太强的缘故吧，很多公司都不愿与鲍洛奇合作，曾与他合作过的广告公司更对他敬而远之。鲍洛奇的要求太高了！他曾告诉广告公司：重庆公司可以付出前所未有的酬劳，作为回报；广告公司则要保证它提供的服务能够使鲍洛奇的赢利保持百分之十五以上的增长率。真是惊人的要求，没有任何一家公司敢打这种保票。但是，鲍洛奇却从不管这些，他只是提出要求，一旦

对方无法满足，合作就算告吹了。

碰上鲍洛奇这样的雇主，广告公司只好自认晦气。鲍洛奇对制作广告的人总是不断地提出要求，不断改变他们的设计，直到自己满意为止，至于此时究竟是凌晨两点还是三点，他是完全不放在心上的。说来也怪，与鲍洛奇合作的公司经此一番督促，往往会获得很优秀的成绩，也许是受鲍洛奇的作风影响了吧！他们的效率总会或多或少地有所提高，尽管如此，职员们还是忍不住将鲍洛奇视作一个严厉的“暴君”。

合作企业之间的竞争都如此严酷，鲍洛奇与对手竞争的激烈程度是可想而知的了。

还在鲍洛奇与大卫刚分手不久，鲍洛奇的公司曾陷于极度的财务危机中。当时，鲍洛奇欠包装商的钱还没有还清，新的债务又压了上来，万般无奈之下，鲍洛奇找到了他的冤家对头——包装商。

鲍洛奇同这位包装商的官司可谓是他厄运的开始，鲍洛奇在诉讼中失败，必须赔偿对方一笔巨款。已到山穷水尽地步的鲍洛奇唯一能够提供的只有他的劳务。

“你也知道，上次判决的结果是出乎你意料的。我的坏脾气让你发了大财。当然，判决的结果已经是无法更改的了，但你总要让我有钱了才能赔偿你吧！我知道你现在正在做肉馅生意，何不让我做你的总经销？我推销的本领你是知道的。这样，你的肉馅生意做大了，我也有钱赔你款，这对你来说不是一举两得的事情吗？”鲍洛奇总是喜欢这样坦率他说明来意。

生意人都是讲现实的。鲍洛奇的话言之有理，包装商没有理由拒绝这样的建议。他同鲍洛奇商定，由鲍洛奇负责肉馅的代理推销，鲍洛奇的佣金则留作芙蓉公司发展基金，他的欠款依然是按照原来的办法，每周支付一部分。

鲍洛奇获得了这样一笔生意，算是喘过了一口气。当时，他的公司由于迭遭风险，几乎完全处于停工状态。鲍洛奇在肉馅推销上很花了一些功夫，成绩相当突出，不仅获得了支撑自己公司运转的资金，也为包装商赚了不少钱。

渐渐地，包装商开始对这一合作表示厌烦了，他不能容忍鲍洛奇借他的生意赚钱。况且，他觉得鲍洛奇还钱的速度也太慢了。于是，他扣下了卖肉馅的所有收入，让鲍洛奇自行支付推销费用。鲍洛奇几次打电话催款的结果，只收到象征性的五百块钱。

这下子，可把鲍洛奇激怒了，他决定给这个包装商一点颜色看看。鲍洛奇佯装对此逆来顺受，没有提出任何意见。第二天，他打电话给包装商，告诉他自己找到了一个大主顾，让他立即送九千元钱的肉馅过来。

被蒙在鼓里的包装商不知是计，连忙让人将肉馅送去，还不住口地称赞道：“吉诺确实不简单啊！”

还未等这位包装商激动的情绪平息下来，“不简单的鲍洛奇”又来了第二个电话。“肉馅已收到。请速寄五千元来，否则你将看到廉价拍卖你的肉馅。”话音未落，鲍洛奇便挂上了电话，让那位目瞪口呆的包装商独自品尝自己种下的苦果。

第二天，钱便寄到了鲍洛奇的手里，随之而来的是那位包装商愤怒的咒骂。鲍洛奇憋了好几天的火气这下完全爆发了出来，他暴跳如雷地对着话筒吼道：“我要做你的竞争对手，专门与你作对，拼个你死我活。”

这次争吵的结果，鲍洛奇成立了北方食品公司，这个公司的第一项生意

就是肉馅，鲍洛奇可是说到做到。几年之后，那位倒霉的包装商被迫退出了商界。

象这种竞争，带上了强烈的个人色彩，在竞争中使出了浑身解数，非要将对对方击倒在地不可，已经令一般人感到不可理解了。鲍洛奇对此倒是心安理得，他这个人，似乎生来就是为了战斗的。

在鲍洛奇看来，竞争意味着实力对等的双方在生产、经营、管理、包装、宣传等诸多方面进行全面抗衡，以获得顾客的青睞。有竞争就有胜负，竞争的结果应是生产和技术的进步，应该是更优秀的产品和更周到的服务。如果不是这样，竞争就变得毫无意义，全无可取之处。

鲍洛奇也曾遇上过这种全无意义的竞争。那是在中国春节期间，这段时间一直是重庆公司销售中国食品的黄金季节，也是这一行业中竞争最激烈的时期。每年竞争的结果，重庆公司总是能够独占鳌头。这一年，却半路杀出个程咬金。有一家制作中国食品的小公司，上市的竟是一批过期的产品。原来，这家公司产品长期积压，已濒临破产的边缘，它想趁农历新年中国食品销售旺季时倾销掉一大批产品，挽回一些损失。

重庆公司是经营中国食品最大的一家公司。低劣的中国食品罐头上市，不仅会影响那家公司的声誉，对整个中国食品行业都是一种威胁。为了避免更大的损失，鲍洛奇不得不买下了全部的低劣的产品，才没有造成“一颗耗子屎坏了一锅汤”的局面。

在商场上，有时候还会出现比这种恶性竞争更加令人难以容忍的事情，对于这种丑恶现象，“天生的商人”鲍洛奇却完全无法接受。事实上，他对于商业保持有一颗纯洁的赤子之心。投身竞争激烈的商界，凭籍自己的智慧和魄力闯出一片新天地，这在他是非常神圣的事情，他不能容忍任何形式的不公平现象。

置身商界的大染缸这么多年，鲍洛奇始终难以改变他这种信念。他在很多原则性问题上都持有这种天真而率直的观点。这些天真的想法不仅表现在他的竞争观上，更渗入了他的管理中。尽管，他被视做一位喜怒无常的“暴君”。

4. 格尔太太在等待

鲍洛奇是一个脾气很坏的人。在他和大卫的冲突中，他的坏脾气可以说是表现得淋漓尽致。大卫是鲍洛奇多年的上司和前辈，尚且受到这样的对待，重庆公司一般的员工受到的训斥就可想而知了。

鲍洛奇对于自己的手下确实相当苛刻，稍不顺心，便是劈头盖脸的一顿痛斥。然而，此时的鲍洛奇，已经将这种坏脾气艺术性地转化成一种管理手法，以自己的训斥激发起下属的干劲来，达到用其他方法无法达到的目的，真正将这种斥骂管理术发挥到了出神入化的地步。

鲍洛奇对于自己下属的选择是很严格的，能够成为重庆公司一员的人一般都是非常勤勉肯干的实干家。然而，人毕竟不是神仙，谁也难免有出错的时候，尤其因为重庆公司推行的是一种全新的经营方式，很多东西都需要在摸索中逐渐把握。航行在这样充满了未知数的水域中，就是一些老手也免不了会有所疏忽的。

这种情况如果出现在其他公司，出了差错的办事员一般是不会受到任何

责备的，说不定还会因为工作努力而得到老板的夸奖。在重庆公司，则完全是两码事，将事情办砸了的人是绝对要受到鲍洛奇的斥骂的。

鲍洛奇有这样一种观点：要想管理一个企业，就必须完全摒弃个人的感情因素。他只根据客观效果评价员工的工作成绩。工作成绩好，无论出力与否，他都加以表彰；工作成绩欠佳，再努力也免不了一顿臭骂。

对于鲍洛奇这种完全不近人情的管理方式，许多人表示不理解，甚至有的人因此给他冠上了“暴君”的称呼。鲍洛奇却始终不为所动。他认为自己的这种管理方式恰恰是考虑到员工们最根本的要求。

每个到重庆公司来工作的人，都希望能够有机会发挥自己的本领，希望能够拿到更高的薪水。如果对每个人的疏忽都听之任之，就会造成赏罚不明，优秀的员工得不到应有的荣誉，善于找借口的人反而会得意洋洋，长此以往，员工的创造性和进取心将会受到挫折。这是鲍洛奇所绝对不能容忍的。真正具有事业心的员工也会对此失望的。

也许鲍洛奇是对的，他的斥骂管理术给重庆公司带来了效率，也在企业内部形成了一种直率、公平的风气。尽管，身受者当时可能会感到非常委屈。

有一次，鲍洛奇准备建一座新的加工厂，有人向他推荐了一个地方，还专门提供了那儿的一些关系。鲍洛奇派了一名很善于交际的手下对新厂址进行勘查，并把这份公关名单交给了他，让他与这些人搞好关系，多倾听他们的意见。

过了一段时间。鲍洛奇前去视察工作，他发现，那位负责人与当地名流关系非常融洽，大家都表示愿意为鲍洛奇的新厂提供帮助。然而，这位善交际的负责人却忽略了新厂的用水问题。他既不了解新厂用水的费用，也没有搞清楚他们自行钻井取水的权利问题。

在返程的飞机上，鲍洛奇对那位负责人表示了他的不满。

“可我其他的问题都处理得非常妥贴，不是吗？”那位负责人很不服气。

“设想你是这架飞机的驾驶员。”鲍洛奇声色俱厉他说：“你招徕了很多顾客，却没有排除飞机上的一个隐患。最后你会把大家都扔到海里去喂鱼的！”他说完便转身离开了，留下那位负责人一个人在机舱里发呆。

飞机降落之后，那位负责人立即搭乘返程的飞机回去，彻底解决了用水的隐患。

还有一次，鲍洛奇鉴于产品需求越来越多，决定兴建一座新的加工厂。他派了一批得力干将负责新厂的建设。他本人只是在预定开工日期前三个星期，才乘飞机前去查看工作的进展情况。

飞机飞到那里，已是晚上九点多钟了，鲍洛奇径直乘车前往新厂房视察。到达厂址时他发现，厂房里还没有装好电灯，只在中间临时装了一个电灯泡照明。昏黄的灯光下，四周乱七八糟堆放的东西呈现出一片狼藉。

鲍洛奇转过头去看他的工作人员，在惨淡的灯光下，他的爱将们满脸疲惫之色，强打精神发出一种极不自然的苦笑。

鲍洛奇默默地盯着这些手下，从他们的脸色中是不难看出工作是多么艰辛。然而，他知道，新厂如果不能如期开工，将会使整个公司陷入一片混乱。

“我看了这里的情形，简直糟糕透了！别说三星期，三个月之内能够开工就不错了。看看你们，一个个无精打采的，这是干工作的样子吗？”说完这一席话，鲍洛奇拂袖而去，丝毫不理会爱将们的满腹委屈。

当工厂如期开工时，一位手下告诉鲍洛奇：“您的不通情理激怒了我们，

我们决心让你知道我们的厉害。工厂能如期开工，真要多亏您对我们的刺激，它激发了大家的好胜心，使我们创造了奇迹。”听了这些话，吉诺露出了得意的笑容。

鲍洛奇不仅喜欢对下属发脾气，他还鼓励公司职员互相之间发脾气，他追求公司内部毫无顾忌、埋率陈言的风气，并认为这是优秀公司的主要特征之一。鲍洛奇知道，只有让大家都能够无所顾虑地发表意见，他才能有效地利用全体员工的智慧，达到公司的目标。

也许，鲍洛奇的斥骂管理法并不完全是装出来的。象他这样自负的人，是很少能够听任别人独立地完成一件工作。当然更少会对别人的工作看得上眼。他是那样地急于参与，而且总是以很高的标准要求，完全没有一点“潇洒”的风度。鲍洛奇在工作中的脾气很大，这表明他是以严肃负责的态度来从事他的事业的。基于这一点，他的职员们不仅能够理解，而且因此对吉诺感到非常亲切。哪一位有事业心的下属不希望自己的老板是一个有进取心的人呢？

这么多年的商业生涯，丝毫没有改变吉诺那种认真的态度。他始终执拗追求他的目标，执拗地保有那份天真和率直。当然，他的固执和暴躁是仅限于工作中的。只要不涉及生意上的事情，喜怒无常的鲍洛奇则不失为一个相当可爱的人物。

鲍洛奇的坏脾气曾经给他带来了不少麻烦，同大卫的拆伙更是让他终生不安的一件事。他能够在杜鲁茨生根，可以说完全是大卫所赐。但后来由于他的态度太恶劣，造成了师徒反目的悲剧。大卫夫妇被迫远走，背井离乡到外地打天下。每当想起这件事，鲍洛奇都会感到十分内疚，他对不起大卫的实在太多了。

有了这次教训，鲍洛奇对于自己的坏脾气产生了警惕。他尽量控制自己不发脾气，然而，在工作中他却全然无法阻止自己全付身心地投入进去。久而久之，竟形成了他的“斥骂管理术”。真可谓因祸得福了。

“斥骂管理术”给鲍洛奇带来了名誉和金钱，也使他更加怀念老朋友大卫了。到了一九六八年的圣诞节，大卫夫妇趁假期之便回杜鲁茨看望鲍洛奇。经过了二十多年的不相往来，他们之间的芥蒂终于完全消除了。鲍洛奇对此怎能不感到欣慰呢？

在欢迎人群的包围中，大卫夫妇和鲍洛奇夫妇四个人紧紧拥抱着在一起，却忍不住泪流满面，二十年的岁月，涤尽了两位老友之间的不快，他们终于又拥抱在一起了。

鲍洛奇紧拉住大卫的手，不断地感谢他对自己的栽培。两人说得很投机，不时发出爽朗的笑声。目睹了这个感人的场面，有谁会想到他们之间曾有过那样一段不愉快的插曲呢？

这期间还发生过一件感人的事。鲍洛奇手下有一位名叫詹尼的经理，同大卫、鲍洛奇都是多年的旧识。詹尼是一个很有才华的主管，唯一的缺点就是太优柔寡断。

这一次，又是因为詹尼迟迟无法做决断，使公司遭受了巨大的损失，正当鲍洛奇沉浸在与大卫重逢的喜悦中时，他接到公司的电话，让他火速回去处理这件事情。

看到鲍洛奇那种风风火火的样子，大卫知道，他的生意上又出了麻烦。

“是不是那边发生了重大事故？看你都急成了这个样子！”大卫关切他

说。

“哦，一点小问题，没有关系。我很快就会把它解决的。”鲍洛奇面含温怒他说。

“怎么？那边不是有负责此事的经理吗？”

“说起来我就生气。有了这个经理还不如没有，什么事都要我做决定。这次我一定要让他走路了。”鲍洛奇还是一付怒火未平的样子。

“是吗？想不到你这样一位精明的老板手下也有窝囊经理的。”大卫为了缓和气氛，打趣道。

“唉，还不是因为老友的缘故嘛！”鲍洛奇平静了一些，苦笑着道，“说起来你也认识，这位无能的经理就是咱们的老朋友詹尼。”

“詹尼，是他！”年届七十的大卫一谈起往事，精神似乎特别的好。“那是一个很有研究精神的人，而且是一个食品专家。”大卫又笑了一笑，“不过，要让他做个决定，可真比杀他的头还难呀！”

“唉！”鲍洛奇又无可奈何地摇着头，“麻烦就出在这里。他就从未来做出过一个象样的决定，每次都要我来帮他，我实在是再也无法忍受下去了。”

听到这里，大卫有点警觉了，詹尼可是一位难得的人才啊！他觉得鲍洛奇在气头上的决定太欠考虑。

“吉诺，也许我年纪大了，看事不够精明，我还是想把自己的想法说出来，你不会见怪吧？”大卫很郑重他说道。

“哪儿会呢？你一生给我的忠告太多了！”

“我劝你不要辞掉詹尼。在食品这一行，他是我所见到的最优秀的人才，还没有谁像他这样熟捻食品生意，只不过遇到重大问题的时候，需要你帮他做决定。”

大卫的话给鲍洛奇很大的启示。他考虑了很久，还是采纳了大卫的意见，因为詹尼的缺点他可以弥补，詹尼的特长却是其他人所没有的。

想通了这一点，鲍洛奇对大卫非常感激。等不及回家，他就给大卫拍了一份电报：“你的智慧使我变聪明了，我不能失之交臂，请你答应做我公司的顾问，以便在遇到这类问题时能够向您请教。”

大卫看到这份电报，竟感动得热泪盈眶，他知道，鲍洛奇并不是真的需要他这样一个年迈的顾问，而是借此给他一个荣誉，以慰他老年寂寞的心境。在重视现实、冷落老人的美国社会，鲍洛奇这种细心体贴的情意，的确是难能可贵的。

对此，鲍洛奇的秘人秘书格尔太太说得好：“他是用全部爱心来经营他的事业，对工作如此，对员工也是如此。”

尽管格尔太太很理解鲍洛奇，她本人却从未领教过老板的斥骂管理法。在她担任吉诺私人秘书的十余年间，从未出过一件纰漏，鲍洛奇也自然无从向她发脾气了。事实上，格尔太太是鲍洛奇最得力的助手。鲍洛奇一年中倒有大半年乘飞机在全国各地奔波，全靠格尔太太坐镇公司总部，帮助他处理来自各地的业务。

说起来，格尔太太刚进重庆公司时，还有过一段有趣的轶闻。那是一九六六年，格尔太太厌倦了她原来的那个千篇一律的工作，想换一个工作环境。恰好在这时候鲍洛奇在报纸上登广告招聘私人秘书，她便抱着试一试的心情报了名。

当时，朋友们都劝她要慎重考虑。好心人告诉她：“吉诺·鲍洛奇是一个疯狂的人，你绝对受不了他那种工作方式。”格尔太太本人对于重庆公司的印象也很平淡。然而，当她见到鲍洛奇的时候，她被鲍洛奇的行事方式所折服了。结果，格尔太太应聘担任了鲍洛奇的秘书，而且一干就是十几年。

格尔太太上班的第一天，鲍洛奇向她口授了一封写给克莱斯勒汽车公司的信：

“……除非你们把车子修得令我满意。否则，我就在那种汽车的两侧画上乱七八糟的大油画，开着它满城宣传。然后，我还要将它借给我的推销员，让那辆‘美丽的’克莱斯勒小汽车跑遍全国。”

格尔太太说这是她见过的“最狂烈的”一封信，但她打得非常漂亮。

这位精明强干的女秘书刚开始为鲍洛奇工作时，公司里的每个人都告诉她，老板喜欢发脾气，但是事过就完，请她多多包涵。有一位守总机的女孩更是把安慰格尔太太的话都安排好了，每天下班，她都问：“老板向你发脾气了吗？”所以格尔太太每天都等着老板的训斥。

然而，格尔太太的工作实在太出色了，鲍洛奇对她从未有过任何不满。她已等了十几年，而且还会继续等下去。

第四章 大权独揽的狂人

1. “家天下”的新生命

鲍洛奇的重庆公司能够获得快速增长，很大程度上要归功于他的新经营思想。鲍洛奇一反当时盛行于商界的正统做法，采取重视宣传、紧靠市场的方针，获得了很大成功，然而，当人们对鲍洛奇传奇性的新思维津津乐道的时候，他们或许不会注意到，在重庆公司的内部管理上，鲍洛奇同样是独树一帜的。只不过，在这方面，鲍洛奇的思想却是保守得近乎顽固。

在重庆公司，占据重要职位的大多是鲍洛奇的亲戚和老友，做为公司总裁的鲍洛奇更是一个不折不扣的独裁者。一切有关公司经营的重大问题，都必须由他本人做出决策，甚至连一些数额稍微有点大的推销活动，他也要亲自出马才能放心。这样的做法，身为老板的鲍洛奇无疑是很辛苦的，从某种意义上说，也是完全没有必要的。但鲍洛奇却乐此而不疲，因为重庆公司惊人的发展速度表明，这种封建色彩甚浓的传统方式效果还是很不错的。

在这里，鲍洛奇表现出了他最大的缺点：疑心太重。鲍洛奇这个人太自负了。他不相信，离开他的指导，别人也会干得同样出色。所以，事无巨细，他总要亲自去处理，否则定然坐卧不安，难以放心。为鲍洛奇干活，工作人员总免不了要受到他的干涉，以至于有时候，这些人会感到无所适从。对于这一点，重庆公司的职员和与鲍洛奇合作的广告商是深有感触的。他们往往会很惊奇，吉诺怎么会有这么充沛的精力？他管的事实在是太多了！对此，唯一的解释只能是：鲍洛奇对于公司倾注了他全部的理想和热情，他的信念支撑着他完成了常人无法完成的工作。

了解了这一点，鲍洛奇那种“家天下”的管理方式也就不难理解了。他多疑的性格使他很难将重任赋予一个新面孔，只有那些跟随他多年的亲友，才能够获得他的信任。在用人上，鲍洛奇是非常强调“忠诚”的。他总觉得，一个人的能力是可以逐渐培养的，而一个不忠诚的下属，不仅不能给公司带来利益，还将损害他的事业。所以，在鲍洛奇的企业里，拥有高级文凭的专家并不多，大多的管理人员都是跟随他多年的老部下，其中不乏其亲朋好友。

当然，鲍洛奇并不是一个任人唯亲的人。他是一位精明的商人，他知道他应该选择怎样的方式挑选手下，从而使他的公司获得最大的收益。他在用人上首先考虑亲友是有他自己的道理的。

同大卫分手之后，鲍洛奇独自行进在事业的沼泽地中，似乎随时都有可能面临灭顶之灾。当时，几乎没有人愿意为鲍洛奇这样一位“没有前途”的老板工作。这时候，是他的亲友给了他以援助之手。当时，为吉诺工作的不仅有他的姐姐、姐夫，还有路易斯的亲戚，他们将鲍洛奇的事业当做自己的事业，工作起来十分勤奋，效率也很高。亲友们的支持帮助鲍洛奇渡过了难关，他们那种人任劳任怨、不计报酬的精神更让鲍洛奇感动不已。有了这样的经历，鲍洛奇自然会高度评价亲友的作用。

从人员组成上说，重庆公司不像一个现代化的公司，而更像一个很大的家庭作坊。在公司初创的时候，它确实是一个家庭的小作坊，员工们彼此互相关心，形成了非常融洽的气氛。当公司发展起来以后，鲍洛奇没有贸然赶时髦，他还是沿用原来的那一套管理方法，重用原来的老部属。老人们将重庆公司的传统保持了下来，使无偿奉献的精神成了重庆公司的企业精神。这

就使重庆公司兼具了大公司同小作坊的特长，形成了自己独特的风格。鲍洛奇采用“家天下”的管理方式将整个公司拧成了一股绳，这才是他“任人唯亲”的诀窍所在。

2. 老虎和猫

吉诺·鲍洛奇常说，一个成功的创业者必须是虎和猫的混和体，在商业开拓中，他要有猛虎下山的气势，敢于面对任何困难；在企业的内部管理上，他必须时刻保有猫的谨慎，抱着如履薄冰的态度去做每一件事，绝不能容许一点点错误。

鲍洛奇是一个非常喜欢冒险的人，在激烈的竞争中，他采取过很多出人意料的措施来获取胜利。鲍洛奇的商界生涯是如此地绚丽多彩，人们很容易迷惑于他的传奇性经历而忽略了他作为“猫”的谨慎。其实，看似平凡的地方往往蕴含着不平凡之处，鲍洛奇在企业管理上始终保持一种非常人所能及的小心，即使是一些非常琐细的小事，他也以一丝不苟的态度去处理。鲍洛奇的成功不是偶然的，他在公司平常的管理中付出了很大的精力，大量艰辛而繁琐的劳动构成了他脱颖而出的资本。

也许是受大卫影响吧，鲍洛奇对于公司的日常事务，尤其是一些不起眼的小事有很浓的兴趣。他知道，万丈高楼总是由一块块的砖石累积成的，这些看似平凡的小事最终会帮助他达到他的理想。鲍洛奇推销员的生涯也告诉他，优秀的品质是推销员手中最锋利的宝剑。再优秀的推销员也不可能将低劣产品卖出高价钱。产品的质量就是企业的生命。

与大卫这类传统的企业家不同的是，鲍洛奇对于产品的宣传、推销等给予很高的重视，认为它们可以增加产品的价值。尽管二者都深信企业的实力是竞争中决定胜负的根本，鲍洛奇却更愿意在销售、包装、宣传这些非本质差别上做文章，因为他知道，正确的决策、精美的包装、有新意的销售活动可以在很多方面弥补实力的不足，有时甚至会产生决定性的影响。

鲍洛奇也知道，高明的策略只能在高明的产品上起作用。他对于企业日常管理的严格比任何传统商人都有过之而无不及。他常常告诫他的部属：食品业是一项本小利薄的产业，一点点疏忽就会给公司造成致命的损失。不难看出，吉诺是以一种怎样的态度对待他的事业的。

中国炒面刚研制成功的时候，鲍洛奇采取了以售定产的方式，保证炒面的质量。可是，鲍洛奇每次旅行推销回来，总是发现他的炒面变了样。有的生产线减少了肉的使用量，想降低成本；有的却增加了肉的使用量，为的是薄利多销，希望增加一些长期客户。结果，肉少的炒面吃起来没有那么可口了，肉多的炒面，由于面条增厚，装罐后把罐里的汤全吸光了，显得特别干。面对着这些热心人的杰作，鲍洛奇气得说不出话来。

“请不要用这种方法帮我！”鲍洛奇朝着那些擅做主张的人吼道：“我知道你们有自己的思想，也完全是为了我好。可是，请不要把它用在这儿。在产品的制造上，我不允许任何人自由发挥，一定要按照配方行事。”

即便是这样，鲍洛奇还是很放不下心。后来，他干脆采取了最直接的措施：每隔两小时，他都要亲自品尝他的产品，他不在的时候，则请他母亲代劳。

鲍洛奇不仅担任了质量检验员，还是一个负责任的会计。事实上，鲍洛奇对会计工作的重视程度是任何人都无法相比的。

鲍洛奇心目中的会计工作，不仅包括公司在则务上的帐目登记之类事务性工作，更重要的还是根据财务记录了解到的公司经营情况。他曾研究过许多大公司突然破产的事例，他认为，对于公司真实情况不了解是公司首脑的致命错误。而要了解公司的现状，最简单也最科学的方法莫过于会计了。会计帐目，是对企业经营活动在金钱上的描述，它所反映的信息资料则是身为老板管理公司最主要的依据。

鲍洛奇常常亲自进行会计分析。每个周一上午，无论他在何处，他都要求公司的会计人员寄给他一份详细的统计表，列出本周内各项收支的明细帐目表。这之后，他就开始在数据的海洋中徜徉。

从理论上说，鲍洛奇的核算方法非常简单。他将一周来的材料费、人事费以及产品数等统算到一起，核算出每箱产品的成本，对此决定产品的价格，与此同时，他根据自己在核算中了解到的企业现状决定公司未来一段时间内的经营策略。

这种核算方法看起来简单，其实是非常劳神的。鲍洛奇对于会计核算抱着非常严肃的态度，一丝不苟地分析生产的每一个环节，芹菜、鸡、豆芽等材料的进价是多少？损耗又是多少？每罐所有的材料是多少？需要多少人工开销？多少设备折旧？多少广告费用？多少交际费用？等等，都要有一个精确的数字。尤其是许多隐性开支和长期投资并不是这些数字所能概括的，还需要煞费苦心的评估和判断。

得到了一个大概的成本数之后，鲍洛奇就会将本周的各项数据与前几周进行比较，以了解公司近一段时间内的经营状况和市场变化的趋势，这些信息在他的决策中都是很有价值的。

这之后，鲍洛奇将他的罐头成本加上百分之五的损耗费，就得出了产品的真实成本，并以此决定产品的定价。一般说来，他的最初定价要有百分之三十五的毛利。这个价格也还不是最终价格，吉诺通常还会根据销售的情况再对价格进行调整。

鲍洛奇每一次的会计工作差不多要花费四到五个小时。他并不是一个喜欢数学的人，这么长时间的数学游戏对他无异于一场精神折磨。但他还是咬牙做到这一点。鲍洛奇知道，一个生意人，如果连自己的赚赔都不清楚的活，是注定会摔跟头的。

鲍洛奇还从大卫那里学到了一个绝招：检查垃圾桶。大卫曾经告诉他，企业的收益都在垃圾桶中找出来的。在企业的损耗上少花钱，就可以有更多的资金投入销售，其间的收获往往会对企业的利润产生决定性影响。

不过，鲍洛奇将损耗率订得很是不低。在成本计算上，鲍洛奇的计算往往是偏松，在收入上则偏紧。这样，他在订价和销售上就必须更加努力，即使发生不测，他也有一定的回旋余地。

所有这些，都表现了鲍洛奇对事业所抱的那种小心谨慎的态度。他从来都认为自己经营的是小买卖，容不得半点疏忽。因为他知道，真正有前途的创业者是不吝于花大力气瞩目那些平凡却重要的工作的。创业者不仅要有勇于开拓的魄力，更重要的是要能够脚踏实地的做工作。只有将虎和猫的性格融合在一起，才会获得成功。

3. “让股份制见鬼去”！

重庆公司的崛起，在美国工商界是一个奇迹。吉诺·鲍洛奇几乎打破了商场上的所有常规，风靡全球的现代管理思想对他似乎没有多大影响力。他只是按照自己的意愿行事，全然不曾理会任何规律。他大权独揽，独断专行，根本不给手下以自由发挥的余地；对于公司，鲍洛奇还抱有家庭企业的观念，他一个人包揽了公司管理的方方面面，让整个公司都围着他转，这在现代企业管理理论中是一大忌。可是，所有这些规律似乎对他都不适用，重庆公司连续二十余年来，始终保持百分之十五以上的发展速度，咄咄逼人的增长势头从未减弱过。无视管理规律的狂人鲍洛奇创造了这样一个奇迹，确实是可以引以为傲。

这种情况的发生，只说明了一件事情：鲍洛奇是一个很独特的人，他的重庆公司也是不一般的公司。重庆公司在初创时是一间家庭作坊式的企业，而且是一家极出色的作坊，公司业务的发展并没有改变它的组织结构，享誉全美的重庆公司，从本质上说仍然还是一个家庭作坊式的企业，只不过拥有了现代化的厂房和机器罢了。鲍洛奇对于现代管理理论丝毫不感兴趣，象他这样一个权力欲旺盛的人，不会满足于做一个无为而治的模范经理，他疑心很重，不放心别人去做任何事情，所有这些都决定了他只能做一个独裁的企业领袖。

鲍洛奇对此也很擅长。他有使不完的精力，对生意上的事情有着发自内心的热情，再加上在商场上混迹多年的经验，的确是一个当之无愧的企业领袖。鲍洛奇在企业的建设上也有意识地突出了自己的作用，同时，为了避免公司发展太大，他在企业的规模上压了又压，九个人能干的事情决不允许十个人，在组织结构上也实行了交叉管理，这些措施使逐渐发展的重庆公司保持家庭企业灵活、快速、效率高的特点，形成了独特的“重庆风格”。

也许在创业早期教训太惨痛的缘故，鲍洛奇不信任任何人，多年以来，他始终保持独资经营，这样，他才对企业拥有绝对控制权。在食品的生产流程中，他也要包揽从头到尾的所有过程。重庆公司不仅拥有大片的农田，也有最现代化的加工厂，鲍洛奇对于他当初仰包装商鼻息的屈辱记忆犹新，他决不让历史重演。后来，他这种思想愈发变本加厉，发展到不信任任何人。他认为重庆公司是他的，有关公司的任何事情都必须由他亲自作决定，决不容他人染指。日重一日的猜忌心是他给自己套上的枷锁，这枷锁越来越沉重，到最后拖住了他，使他无法前行。

客观地评价，以重庆公司的具体情况，鲍洛奇采取高度集中管理的模式不失为一个明智的选择，尤其是在公司刚建立的时候，各方面根基还很不牢靠，企业的方针只能是立足于拼，只需找到一个突破口，就会获得成功，独裁式的管理在这里可以发挥最大的效力。所以，重庆公司初期的快速增长可说全是鲍洛奇之功。

以吉诺的性格，他是永远不会满足的，他任何时候都是立足于拼的。他始终保持公司的精干，拼命地工作，都是为了这一目标。然而，企业的发展有内在的规律，鲍洛奇似乎做得太过头了，这使得他不得不面对一个越来越陌生的公司。

鲍洛奇我行我素，无视管理规律，是以他过去的成绩为后盾的。随着公司规模逐渐扩大，他开始感到自己有点忙不过来了。

鲍洛奇一再放慢公司的发展速度，依然无法阻止自己的企业日渐扩大。现在的重庆公司已经是拥有几千万美元固定资产的大公司了，业务也有成倍

的增长。尽管鲍洛奇是一个很能干的奇才，他也渐渐感到自己那种“独脚戏”式的管理方式已经无法维持了。一向自命不凡的鲍洛奇终于求助于现代管理科学了。

一位管理专家给他开了“药方”，那就是层层负责，建立主管权威的多头管理方式。我行我素惯了的鲍洛奇一听说要放权，就有些不高兴了。

“吉诺，你应该知道，在公司创立初期，你树立自己的权威，以自己的才华和魅力创造公司的形象，这是无可非议的。但到了现在，重庆公司已经拥有了自己的风格，它的业务也不是一个人所能处理得了，公司可以依靠它自身的文化进行擅变，你作为老板的影响力已经减小了。现在，你应该从公司的事务性工作中脱身出来，由它自行发展，让你的高级主管负起更多的责任，你只需要在公司的作风、文化上施加影响。这样，你的工作就轻松多了，效果也会更好一些。”

“你要知道，并不是我自己想管，而是许多事情我不能不管，我总不能对下属的错误听之任之，放任不管吧？”鲍洛奇不服气地争辩道。

“哦，这正是你应该做的。谁也不是天生就会做生意，你不放手让他们锻炼一番，怎么能使他们成长呢？况且，这么大一个公司，你把注意力放在这个方面，其他方面也许会出更多的漏子的。”

“你知道一次失误会给公司造成多大损失吗？让我将几十年辛苦劳作的成果给他们缴学费，这我可办不到。”鲍洛奇很有些悻悻然。

“你还是没有理解分层管理的精髓。”企业专家耐着性子给他解释，“事实上，这是一个有完善制度的管理方式，可以让每个人的创造性得到自由发挥。你交给下属一项任务，就只检查他工作的成果，而不必过问他们工作的程序和方法，让他完全自由去做，根据结果评价他的成绩。各人的方法是不同的，也许你行不通的方法对他却很合适，你只需要管理好你的经理们，他们就会帮你把公司管理得井井有条。你当初不也是没有上面的约束自由发挥的吗？”

“我和他们可不一样。再说我也确实是根据员工的成绩评价他们的，只是有时候，明明发现了他们的错误，你却让我装作没看见，这总不行吧！我的公司有着整体的风格和工作程序，我可不能听任员工们自由发挥而把公司搞垮！”鲍洛奇对于分层管理深有戒心，他怕公司的高级管理层会架空自己，代替自己发号施令，这是他所无法忍受的。于是，他断然拒绝了专家的建议，继续自己的忙碌工作。

自从鲍洛奇创办重庆公司之后，就坚持自己对重庆公司的绝对控制，不接受任何外来资金，保持公司的独资经营。二十余年来，重庆公司完全在鲍洛奇一人控制之下，成为他生命的一部分。他独立经营重庆公司，使它从无到有发展成一个大公司，多少年来，重庆公司一直是鲍洛奇一个人表演的舞台，他决不愿意轻易放弃自己的“地盘”。

然而，重庆公司毕竟已经发展成了一家大公司。象这样一家公司，如果将它的股票上市，以“重庆”的声誉和它良好的经营状况，一定会获得大量资金，可以很快地跻身于巨头公司之林，甚至可能登上全美食品业的王座。

鲍洛奇对于一个大众公司的总裁不感兴趣，象他这样一个自负的人，只愿意为自己工作。况且，面对成千上万的股东，尤其是那些外行股东的质询，他觉得自己会被活活气死。

在鲍洛奇公司总部会议室的墙上，贴着一张一九六二年九月三日版《华

尔街日报》的剪报，报道的是 CFN 公司每年一次的股东代表大会情况。CFN 是一家很有活力的公司，当年，公司的销售增长率是百分之二十。

在这次股东大会上，来自全国各地的股东们提出了形形色色的奇怪问题，搅得 CFN 公司那位精明强干的总裁焦头烂额。有的股东质问：“为什么公司要用这么多裸麦制面包？”事实上，在当时的情形下，裸麦制的面包是最经济的抉择，这位股东显然是一位外行。更有甚者，还有的股东抱怨公司生产的咖啡喝到最后有沉淀，而且咖啡粒也太软等等。这些问题自有消费者反映，身为股东，完全没有必要将它搬到股东大会上来讨论。然而，在一九六一年的 CFN 公司股东大会上，困扰大家的都是关于这些小事情喋喋不休的评论，实在是太无聊了。

鲍洛奇对于 CFN 公司的前例深以为戒。一想到股东们那些古怪的质询他就感到毛骨悚然。明明公司的销售额增加，利润上升，偏偏还会有股东抱怨管理人员没有把他的生意作好，股东们的多种价值观会令管理者无所适从。

鲍洛奇还否定了股票上市的建议，决定依然按照自己的老办法干下去。以后，每当有人提及股份化的建议，鲍洛奇都不耐烦地吼道：“让股份制见鬼去！”

第五章 不断创新意识

1. 经营法则

吉诺·鲍洛奇放弃律师的理想，步入商界时，他的目标就很明确。才他来说，只有财富才是事业上的唯一追求，他对于名誉、地位不大感兴趣，因为只要有了钱，似乎任何事情都是可以办到的。鲍洛奇将金钱作为衡量事物最首要的法则，他对于聚敛财富的兴趣是一般人想象不出来的。

有趣的是，鲍洛奇还把自己的这种金钱观用在其他人身上。无论是谈生意还是管理员工，他很少会离开钱这个主题。鲍洛奇认为，与他打交道的任何人，其目的都是为了以某种方式获得更多的收入，他毫不讳言地承认自己就是这样一个人，并且对此颇为自豪，同时，他也确实将这一宗旨发挥得淋漓尽致。就一般的情况而言，他都能够以自己的利益作为评价某一项生意的标准，很少为甜言蜜语所惑，也不喜欢别人的阿谀奉承。可以说，鲍洛奇是一个非常纯粹的商人。

有人评价鲍洛奇是一个非常势利的商人。鲍洛奇本人对于这一评价不置可否。他甚至将他的重庆公司也变成一家非常“势利”的公司。鲍洛奇对于说大话的人不感兴趣，他只关心自己公司的效益，某次行动赚了钱，就是成功了，如果赔了钱，则证明这是一次失败的行动，事情就这么简单。

尽管鲍洛奇喜欢诚实的人，在商场上他却从不吝于说谎，诸如“阿根廷香蕉”、“豆芽菜生产协会”都是他所津津乐道的。他关心的是目标，至于为了达到目标所采取的手段，他就不太在乎了，甚至政府的某些规定，对于他来说，也不过是一纸空文而已。不过，鲍洛奇还是有一定分寸的，他的欺骗手段一般都不会给别人造成伤害，不然的话，他只能砸了自己的招牌，这种事情，精明的鲍洛奇是绝对不会做的。

另一方面，鲍洛奇在公司的内部管理上也充分发挥了金钱的魔力，他对职工们的唯一奖励就是金钱。进了重庆公司，唯一的好处就是能够得到很高的薪水——当然这需要付出高效率的劳动，没有任何其他方式的福利。鲍洛奇认为，为他工作的工人，他们最大的需求就是希望得到高额的薪水，他也只须给他们金钱。在重庆公司内部，一般员工的薪水是浮动的，干得多，挣得也多，再加上鲍洛奇从不以自己的好恶评价员工，员工们收入的多寡完全靠自己工作的效益，大家的积极性都还不低，所得的收入，自然也就不会太少。

在这里，我们接触到了鲍洛奇在经营上的第二个法则：竞争。鲍洛奇对于竞争所持的推崇态度也许是源于他的自身经历。还在鲍洛奇的童年时代，他就发现，一定的竞争压力可以使一个人的潜力得到发挥。当十岁的吉诺手举着五光十色的铁矿片时，他可能并没有意识到自己已经接触到了黄金宫殿的大门；然而，当他在“大个子”的竞争压力下吼出“阿根廷香蕉”的叫卖声时，竞争的美妙已经在这位少年推销员的心中形成了根深蒂固的印象，从此时起，鲍洛奇就已确切地知道，自己必将依靠竞争这把利剑登上财富之巅。这之后的经历，使鲍洛奇更清楚地认识到，人的潜力是无穷的，面对竞争的压力人们会激发出超凡的创造力，干出连自己也感到吃惊的业绩来。

将竞争的原则运用到经营中，鲍洛奇主要依靠它来调整公司内部员工之间的关系，以竞争鞭策大家，使大家发挥出最高水平。鲍洛奇巧妙地将公司

所承受的压力转移到每一位员工身上，他从不排除减薪和裁员的可能性，也无意给表现失常者以机会。身为重庆公司的一员，除了努力表现得比其他人更好，便只能时刻为自己的饭碗担忧，在这样一种形势下，员工们工作效率的提高是很自然的。重庆公司也许是全美工作效率最高的公司之一，鲍洛奇从不允许自己的公司有多余的人存在。

在另一方面，鲍洛奇对他的合作伙伴也始终保持竞争的合作关系。他的态度很明确：重庆公司出钱，其他公共是供服务，他只会选择最优质的服务，老伙伴的关系也占不了任何优势。如果是其他公司出钱，重庆公司提供服务，最优惠的价格就是他选择的标准。在这方面，鲍洛奇真正称得上是“铁面无私。六亲不认”，能同他连续合作三年以上的伙伴几乎是凤毛麟角。

当然，这样的铁面无私弄得不好，也许会给自己造成伤害。鲍洛奇在商场上唯利是图，别人对他也不会讲交情，在这里，唯一有发言权的就是产品本身，高质最的热门货会自动带来大批订单。鲍洛奇对于自己的产品充满信心，因为他所提供的产品是别人无法提供的。

提供独特的产品是吉诺·鲍洛奇的第三条经营法则。顾客是企业的上帝，在琳琅满目的市场上，“上帝”的裁决将是最终的裁决，要想博得“上帝”的青睐、没有自己的独特风格是不行的。吉诺知道，要让消费者购买自己的产品，必须给他购买的理由，风格独特就是最好的理由。

生产独特的产品是鲍洛奇在当推销员时的收获。新奇的产品总是很容易地吸引顾客的注意力，使他们产生尝试一下的冲动。利用消费者的好奇心理，很容易使他们将产品买下来。至于顾客的一时冲动，会不会导致长期的购买，这一方面取决于产品的质量是否过关，另一方面则要看产品的风格是否符合购买者的口味，这又是产品独特性的一个表现。

对于独特的产品，其购买对象是相对固定的。任何产品都拥有自己的基本顾客，产品的特色则是这些顾客们一项或多项基本需求的外在表现。鲍洛奇的中国炒面所服务的就是那些不那么太富裕，却又希望过上奢侈生活的普遍家庭。

在研制中国炒面时，吉诺就将目标定在大众消费者上。他知道，随着大家生活水平的提高，善于享受的美国将不再满足于原来的生活方式，他们需要三餐之外的营养品，他们需要一些新的点缀。中国炒面以其独特的口味，神秘的东方色彩和出色的包装进入了美国人的生活，成为许多美国人最喜爱的营养食品。

当中国炒面获得初步成功之时，鲍洛奇并不以赚钱为满足，他继续加紧研制高级品，以此掀起新潮“中国食品热”。追求高档高价的高级产品，这是鲍洛奇的第四条经营法则。

鲍洛奇不是一个容易满足的人，也从不使用廉价竞销的方式拓展市场。他始终以为自己是小本买卖，承受不了“薄利多销”的销售方针，他希望自己的产品能够遍布全世界，更希望自己的每件产品都能带来大笔的利润。他采用的是“厚利多销”的销售方针，而且进行得非常巧妙。

鲍洛奇很清楚，优质的高档产品所能带来的利润是低档产品所无法比拟的，只有高档高价的高级产品才会给他带来财富。可是，怎样才能在顾客心目中形成高档产品的形象呢？在这上面他真是绞尽了脑汁。

在产品的高级化上，鲍洛奇从两个方面着手进行：对顾客，他使用第一流的包装和新颖的广告进行宣传攻势，竭力造成“中国炒面是三餐外最廉价

的享受”这一形象，暗示中国炒面是家庭地位的象征；对于产品本身，他则在口味上做文章，以浓烈的意大利调味品将炒面调得非常刺激，形成了一种中西结合的口味，并进行了严格的质量管理，生产出了优质、优价的中国炒面。重庆公司双管齐下，在市场上形成了强有力的势头，主妇们以选购中国炒面为荣，尽管鲍洛奇的订价很高，由于有了宣传的效果，她们依然不以为贵。鲍洛奇高级化的构思非常成功。

后来，鲍洛奇更进了一步，他采用提价的方式促进销售，也获得了很好的效果。在市场上很多企业采取薄利多销的方针，降低利润以求竞争中取胜。由于大家用的都是同一种方式，彼此竞相降价，价格越跌越低，降价促销的结果是两败俱伤，无法达到提高销售利润的目的。

有鉴于此，鲍洛奇反其道而行之。他认为，随着大家生活水平的提高，在食品这样的日常商品上，顾客们所需求的除了价廉以外，更重要的还是物美。因此，薄利多销的策略只会对那些生活在贫困线的人家有吸引力，却忽略了大量中等收入的家庭，生意自然是越做越窄了。

中等收入的家庭，眼光就要挑剔许多，这样的人家一般都挺讲究面子，竭力把自己装扮成上等人家。他们花起钱来固然心疼，但为了那份虚荣心，只有硬着头皮买高档品，以便在亲友面前炫耀一番，他们是中国食品生意的主要对象。针对他们的心理，鲍洛奇在产品的宣传和包装上花了很多功夫，为中国食品穿上高级产品的外衣，满足了这个消费群的要求。至于真正的富豪之家，数量毕竟太少，在食品市场上并不会产生重大影响，鲍洛奇也根本没有将他们列入自己的服务重点。

由于许多顾客都有一种产品的价格与质量成正比的心理趋势，鲍洛奇故意将中国食品的价格定得很高，甚至还经常性的提高价格。在同类产品中，重庆公司产品的价格是最高的，产品是东方食品中最高档的。在外型、质量、名望都相差无几的著名产品之间，价格高的销路反而会更好，鲍洛奇的中国炒面能在十余年间创造二亿四千万元的营业额不是偶然的，其中的奥妙就在于吉诺巧妙地利用了顾客的购买心理，以提价的方法增加销售。

提价促销是一着险棋，成功了，自然会取得全面胜利，一旦失败，后果就不堪设想。鲍洛奇敢于走这着险棋，固然是基于他的产品的独特性和质量优势，而他对于企业作用的观念也是一个重要因素。

传统的观点认为企业是为顾客服务的，“顾客就是上帝！”企业只能提供产品让消费者挑选，顾客的选择就是企业生存的标准。市场引导型企业由于厂商紧靠顾客，最容易在竞争中取胜。市场引导型企业也正是理想的企业模式。

对于顾客在企业决策中的重要性，鲍洛奇是肯定的。“只是，”爱钻牛角尖的鲍洛奇说，“如果一切都是以顾客的需求为导向，市场上岂不是无法再有新产品问世了吗？在新型的产品问世之前，市场上是不会存在对它的需求的。按照传统的市场引导企业的理论，在世人还不知道电视机为何物地时候就因为需求而放弃电视机的生产，这不是滑天下之大稽吗？”

“况且，”鲍洛奇继续道，“企业同消费者无疑是截然对立的两个方面，把主动权交给盲目的消费者。根据他们的口味去生产，这也未免过于轻率。消费者的兴趣瞬息万变，很难说他们三分钟的热情会延续多久，跟在他们后边让他们牵着鼻子走，只能是疲于奔命。”将自己的命运托付在不知名的消费群，这大概是鲍洛奇最不能忍受的了。

喜欢独出心裁的鲍洛奇又一次标新立异，提出了企业引导消费的原则，这也是他的第五条经营原则，企业引导消费，并不是消费者完全处在无足轻重的位置，相反，鲍洛奇非常强调顾客的重要性，“顾客就是上帝”这句话依然适用。只是，在生产中，企业不能盲目地赶时髦，而要依据顾客的基本需求和时代背景预测到他们的需求，抢先一步生产出符合时代潮流的产品，甚至，咄咄逼人的鲍洛奇还想利用广告宣传手法和产品包装引导消费趋向，利用消费者的心理因素牵着他们的鼻子走，真是一个大胆的构想。

鲍洛奇的中国炒面就是这样一个企业引导消费的好例子。在重庆公司初创的时候，中国炒面并不是应大众的需求而生产的，它的诞生完全出于鲍洛奇的灵感。喜欢投机的鲍洛奇知道，新奇的东西是很容易吸引好奇的美国人的，他所生产的中国炒面不仅美国人没有见过，连中国人也是闻所未闻，这样的产品，根本就谈不上什么需求，完全要靠推销工作进行销售。

然而，鲍洛奇的中国炒面最终成为重庆公司的主要产品，它为鲍洛奇带来了几千万元的利润。鲍洛奇成功地引导了消费者的趋向，他的思想也逐渐被证明是富于时代气息的新思想。在现在的美国，企业引导消费已经成为企业界的基本常识，做为先行者的鲍洛奇确实可以因此而自豪。

也许是受原来教训的影响吧，鲍洛奇坚持奉行自力更生的方针，力争将生产的所有环节都掌握在自己手上，这是他在经营上的第六个法则。鲍洛奇曾经在这一条上栽过跟头，他同大卫的分手也部分渊源于此，所以，他确立这样一条原则也就不难理解了。

在重庆公司的资产中，有很大一部分是农田。吉诺不仅自己栽种蔬菜，还建有最现代化的加工厂，他在杜鲁茨总部的一整套生产设施可以保证从原材料、生产、加工到包装运输的所有环节，这令他很松了一口气。多少年来，鲍洛奇从不敢有丝毫懈怠，他有一种忧虑，担心自己现有的一切会在一夜之间完全失去，让他再回到童年时代那种朝不保夕的境况中去。他坚持自己对公司的独资经营，努力控制生产的所有程序，都是为了将命运把握在自己手中，这是他在生产中最大的原则。

自力更生的方针起到了防患于未然的作用。重庆公司在二十年中始终保持很高的发展速度，基本上未受到外部条件变化的影响，鲍洛奇慎重的经营法则起了很大作用的。自力更生的直接结果是增强了重庆公司的应变能力，市场供求的变化对重庆公司基本不起作用，这样，鲍洛奇有了更大的回旋余地，他可以大胆地实施自己的创造性构想而没有后顾之忧，能够做到这一点，重庆公司的快速增长也就不足为奇了。

以上的这些经营法则都是吉诺·鲍洛奇多年艰苦奋斗的结晶。他是一个非常有个性的人，敢于提出创造性的观点，并且擅长在实践中发挥自己的构想，这就使他开创了許多新的战术，其中鲍洛奇的产品定价上的崭新思想无疑是最成功、最富特色的。

2. 定价的策略

定价是一门艺术，一门与销售密不可分的艺术。怎样制定最有利的价格，用它打开局面，促进销售，这在很多企业中都视为秘密。很多商业界的行家都认为，鲍洛奇在定价上的艺术是最出色的。对于这样的评价，鲍洛奇欣然接受。与其他企业不同，他并没有将自己的定价术视为奇货可居的秘诀。

他很乐意将自己定价策略公诸于众。

鲍洛奇认为，制定价格的要旨在于：高质高价。做生意有营业额生意和利润额生意两种类型。财力比较雄厚的公司愿意采取薄利多销的策略，这样做一方面是为了抢占市场，另一方面也可以对中小型企业施加压力，以低价产品将他们挤出市场，即使有一点损失也在所不惜。在美国的汽车制造业中，通用、福特、克莱斯勒三大公司霸占了整个行业百分之九十以上的生产和销售，而通用公司更是独占百分之六十强。这三大公司都是由于垄断了生产，因而在价格上任意而为之，倾轧着其余小公司的生存，造成了二次大战以来唯三者并存而独占的局面。这种做法需要有雄厚的实力做后盾，财力不那么雄厚的企业是无力问津的，对他们来说，重要的是现实的利益，每笔生意要多赚些利润才能扩大再生产，才能增加资本积累，进而增强自身的实力。五十年代的重庆公司正是这样起步的，鲍洛奇高举着中国炒面这张王牌，正是看中了炒面在市场中的强劲势头，投入了全部的实力，不断地仰仗中国炒面以五毛九一罐的高价格源源不断地创造了惊人的利润，迅速地壮大了重庆公司的资本实力，使其在市场竞争中脱颖而出，吉诺也因此而一举成名。

事实证明，鲍洛奇选择了走利润型高销售的道路是正确的，当然，顾客也不是傻子，高价的策略要行得通，不动点脑筋是不行的。

不过，王牌推销员鲍洛奇对此很有信心，在他的传奇生涯中具有重大意义的“阿根廷香蕉”就是利用顾客的猎奇心理达到提价促销的，熟悉顾客心理的鲍洛奇于起本行来驾轻就熟。

传统的商业原则将顾客当作纯粹理性的购买者来看，认为他们是通过精明的判断进行购买决策。然而；鲍洛奇知道，这种观点完全站不住脚，顾客在购买行为中更多地还是盲目的、即时的，他们微妙的购物心理常常会接受错误的引诱，这可是企业手中的一张王牌。

顾客们总是认为产品的价格是与它的质量成正比的，因此，在没有明显差别的情况下，他们会挑选价格更高一些的产品，因为质量可能会更好一些。这就给了鲍洛奇机会，利用这一点。他想出了很多花样，从各方面施予顾客这样一种印象，就是将成本并不那么高的中国食品看成是精美的高档食品，以此提高价格来销售。由于重庆公司的宣传工作很出色，产品又确实有自己的特色，顾客购买之后并不以为贵，倒认为重庆公司的中国食品就该值那么多钱，于是，鲍洛奇的产品在消费者心目中取得了较高的心理价格，这是他定价术的最大收获。

对于每一种商品，顾客心目中都有一个自己评定的价格，认为该种产品值多少多少钱，这样的心理价格就是顾客们衡量产品贵贱的标准。鲍洛奇认为，要赚大钱的人都是在顾客的心理价格上动过脑筋的人，如果能够让成本并不大高的产品在顾客心目中得到很高的心理价格，何愁赚不到钱呢？顾客的心理价格不是凭空而生的，而是他们根据自己对产品的印象、产品的知名度以及自己的经验进行评估确定的。许多名牌货能够卖到普通产品价格的两三倍，就是因为产品的知名度对顾客心理产生了很强的影响，可见心理价格是多么的重要。

鲍洛奇认为，要提高产品的心理价格，起初的一段时间是最重要的。在新产品刚进入市场的时候，消费者没有任何思想准备，也不知道这种产品究竟值多少钱，同时，许多人出于好奇心理进行购买，这段时间，消费者完全处于措手不及的混乱之中，企业占据了主动地位，它的定价往往会成为以后

消费者制定同类产品心理价格的基础。平庸的企业主只知道“薄利多销”，希望赶快让新产品在市场中站住脚，而这正是错过了立业良机。所以，尽管人人都知道新产品能赚钱，却很少有人知道新产品赚钱的奥妙，甚至有很多人因为盲目追求新产品的缘故而遭到了破产的厄运。

鲍洛奇自然是一个高明的企业家，他非常了解新产品刚上市这段时间的重要性，进行了细致的宣传工作。在现代社会，广告对于消费的影响非常大，每个消费者都会或多或少地受到广告的影响。鲍洛奇始终认为，广告是能够增加产品价值的，他在广告上花的工夫很少有人能及。通过手法新颖的宣传，鲍洛奇成功地使中国食品进入高档食品的行列，为他执行高价销售策略打下了基础。

然而，市场形势是瞬息万变的，新产品很快就会形成日常用品。随着鲍洛奇经营中国食品的成功，模仿他的人越来越多，由于竞争的缘故，鲍洛奇很难保持自己产品的高价姿态，有时候，他也不得不变相降低价格来应付对手的进攻。

在这种时刻，鲍洛奇也决不降低产品的价格，他有一个原则，重庆公司的产品价格只能升不能降，最起码他要保持自己的产品在消费者心中的地位。在中国食品的销售过程中，鲍洛奇曾经多次提高产品的价格，产品价格的上涨，一方面可以提高利润，另一方面也会增强产品的地位，这都是他所追求的。当然，日常用品的价格是很难上升的，他不可能无缘无故地提高价格，鲍洛奇很清楚这一点，所以，他将产品的特殊性视作企业的生命，竭力让自己的中国食品保持与众不同的特色，这样，他才可以实施自己的战略。

在消费不景气的时候，就难免要出理积压过多的情况。即使到了这一步，鲍洛奇也从不考虑降低价格，他采取赠送奖券，发放纪念品等形式吸引顾客，以达到增加销量的目的，即要坚持保护产品的定价。鲍洛奇这种掩耳盗铃的手法似乎有“死要面子”之嫌，但它保护了重庆公司并为以后的发展留下了后路，不仅有其必要性，也是似拙实巧的一步妙棋。

鲍洛奇还利用顾客们贪图便宜的心理赚钱。他经常传播“重庆公司产品即将涨价”的消息，引起市场的骚动，顾客们知道了涨价的消息，内心贪便宜的心理就占上风，即使没有购买的需要也会盲目地掏腰包，事后，他们或许还会洋洋得意地宣称自己又捡了便宜。

对于鲍洛奇这种做生意的方式，许多知道内情的人都表示不满，期骗顾客，这是传统商业道德所不能容许的。但是，鲍洛奇却下以为然，他毛自己的解释。

在他看来，生产者尽自己最大努力生产出高质量的产品，并以它所能达到的最高价格出售，这是天经地义的事情。为了实现尽可能高的利润，他们自然会用些手段，这也是无可厚非的。何况，消费者的需要是多层次的，他们不仅需要优质的产品，更需要心理上的满足。生产者从交易中赚了钱，顾客得到了自己所喜爱的产品，也得到了心理上的满足，双方皆大欢喜，这是最公平不过的交易了。

为了支持自己的观点，鲍洛奇讲了这样一个故事，有一对夫妇，收入并不太高；却非常追求生活的情调。有一天，在翻阅杂志的时候，看到了一只做为广告背景的古玩钟，他们立刻被它迷上了。

“亲爱的，这难道不是你所见到的钟里最漂亮的吗？把它摆在咱们的中厅一定会很美的！”妻子说道。

“确实非常漂亮！”丈夫完全赞同妻子的观点，“只是不知它卖什么价钱，广告上没有标价。”

这对夫妇实在太爱那只钟了，他们决定去寻找它。鉴于家庭的经济状况，他们确定以五百元做为钟的最高价，只要不超过五百元他们就买下来。功夫不负有心人，经过二个月的寻找，他们终于在一个古董展销亭里发现了目标。

“就是它！”妻子兴奋极了。

“没错！跟杂志上一模一样，真是美极了！”丈夫显然也知道了自己的腰包，“一家要记住，我们不能超过五百元！”

他们走进展亭。发现古老的挂钟标价是七百五十元。

“算了，咱们回去吧！”妻子小声说道，“咱们说过不能超过五百元的。”

“话是这么说，”丈夫并没有死心，“我们可以试着让它降点价，我们已经找了这么久，好不容易找到了，怎能轻易放弃呢？”

他们商量了一阵，决定由丈夫出面与售货员商谈。他们都知道，五百元成交的希望非常渺茫，丈夫甚至认为，既然已经寻找了这么长的时间，那只挂钟又确实漂亮，他们如果能用六百块钱买下，也是说得过去的了。

丈夫整整自己的领带，挺起胸脯走到售货员前，说道：“我看到你们有一只小挂钟要卖，我也看到了它的标价。现在我告诉你我想于什么。我给你的钟出一个价，只出一个价，我肯定你会感到震惊，”他停顿了一下，观察效果，然后才鼓足勇气宣布：“我的出价是二百五十元！”

出乎他的意料，钟表售货员没有被吓倒在地上，爬不起来。他连眼睛都没眨一下：“给您，卖啦！”

丈夫的第一反应是什么？兴高采烈吗？他决不会对自己感到满意的。“我真傻，我应该只出一百五十元。”他的第二个反应就是：“是不是我的耳朵出了毛病？要不就是这只钟有毛病。”

尽管如此，他还是把钟摆在中厅，挂钟美丽极了，与中厅的环境也非常和谐，但他总感觉这里面有什么不对头。每天晚上，他和妻子都会起来看看钟是不是还在走。他们一天到晚忧心忡忡，以为这只挂钟很快就会崩溃。因为那位钟表售货员居然以二百五十元把这只钟卖给了他们。

是那位售货员造成了这个悲剧。如果他是一个明白而富有同情心的人，他就应该决不让步，他应该寸步不让地与丈夫讨价还价，最后在四百九十七元时成交。丈夫将会因为自己省了三元钱而兴高采烈，他也能够得到更高的利润，双方都会感到非常满意。由于售货员的错误，买钟的夫妇省了二百四十七块钱，但他们在精神方面所受到的痛苦远远大于这个数字。

很显然，鲍洛奇将自己视为一个富有同情心的钟表售货员。他知道人们不仅需要他的产品，也需要心理上的自豪与满足，而他自己所需要的只是金钱。所以，他拿走了金钱，而将成就感与满足感留给了顾客，双方皆大欢喜。

鲍洛奇的这种解释，乍听起来似乎有些强辞夺理，可谁又能否认这其中的道理呢？顾客也是人，他们有着各种各样的需求。生产者的任务不就是满足顾客的需求吗？鲍洛奇认为自己正在填补这一项空白，这才是真正道德的做法。

确立了定价的原则，鲍洛奇开始实际制定他的产品价格了。许多传统的商人习惯将商品的价格定在整数差一点上，诸如九毛九，四毛九等。将价格定在九毛九比之定价一元少不了多少，在顾客的感觉上却是几毛钱与一元的距离，这是一种非常古典的做法，市场上的定价几乎都遵循这个原则。

鲍洛奇觉得这种做法用得太滥了，有时候，企业不得不压低利润以迁就这种价格，以致伤害了自己。由于大家都采用同样的定价方式，消费者也习惯了这一套做法，九毛九的定价已经不能产生任何吸引力了。同样的产品，一元二角五的定价甚至会比九毛九更有吸引力。既然重庆公司的产品是一项特殊的产品，它的定价也应该与众不同才是。吉诺在定价上总是尽量采取现代的价格观念，避开传统的定价方式。

在鲍洛奇的杂碎罐头刚上市的时候，按照产品的成本和商业界的惯例，每听的价格不应超过五毛钱。负责营销的经理李万提议将价格定在四毛七到四毛九之间，这个建议得到了大多数人的赞同，唯有鲍洛奇对此没有表态。

他觉得李万的定价方式太传统了，没有一点现代特色。况且，好不容易弄出了一个新产品，就赚一毛多钱也太不过瘾了。于是，他将定价提到五毛九，也不再征求别人的意见就最后按板了。

李万得知鲍洛奇修工了价格，着实吓了一跳。五毛九！太骇人听闻了！这样的价格将给推销带来极大的困难，李万顾不得已经下班的事实，连忙驱车到鲍洛奇家中。

鲍洛奇知道李万的急性子，他正端着咖啡坐在客厅里，好整以暇地等着李万。果然，李万气急败坏地冲进客厅，连寒暄都顾不上，劈头盖脸大声道：“听说你把我们新产品的价格定在五毛九，该不是我的耳朵出了毛病吧？”

“哦，李万，不要着急，”鲍洛奇笑吟吟地打趣道：“你的耳朵一向很健康，决不会有任何差错的，来，喝杯咖啡，坐下慢慢聊。”

李万接过咖啡，一口气喝了个底朝天，喘着气道：“这么说你真的将我们的价格定在五毛九了？”

“不错。我想这次我们一定能够大赚一笔钱。”

“哦，吉诺，”李万痛苦地呻吟了一声，“你疯了！这个价格我们一罐也卖不出去的。”

“你看我不是很清醒吗？”鲍洛奇摊开手，笑着说：“疯子会是这个样子吗？”

“那你怎么会想到用这个价格？”

“怎么，这个价格有什么不妥吗？”

“天哪！有什么不妥？这个价格岂止是不妥，它完全是一个妄想。我们用这样的价格简直是在上吊。我认识你这么多年了，还从没见你做过这种糊涂事。”李万夸张他说道。

“你放心，我们的脖子很硬，是吊不死的。”鲍洛奇胸有成竹地拍着李万的肩膀，“你说这个价格为什么不能用？”

“产品的价格如果在一个整数左右，其定价决不能超过这个整数，你不是也很清楚这个原则吗？”

“商场中没有不变的原则，”鲍洛奇说道。“干什么事情都要依实际情况而论，不能墨守成规。”

“就算你可以将这种原则抛在脑后，”李万不服气说道，“五毛九的价格无论如何是太高了。开拓市场是我的责任，这种定价我是无论如何都无法接受。我还从没有见过这么高的定价，你这不是给我出难题吗？”

“也许我会跟你过不去，但我总不能跟自己的生意过不去吧？”鲍洛奇对于李万的犟脾气了如指掌，他很喜欢这位能干的经理直言不讳的性格。“我之所以选择这个定价，是经过仔细考虑的。如果这个定价不合适，我也决不

会这样做了。我相信顾客一定会欢迎这个价格的。”

“你根本就不了解市场的行情。”李万气呼呼他说道。

这下可激怒了鲍洛奇，作为重庆公司的老板，他事必躬亲，将公司的控制权牢牢抓在自己手中，他最忌讳的就是别人说他不了解自己的生意。

“究竟老板是你还是我，嗯？”鲍洛奇脸上的笑意倏然消失，代之以一脸严霜，语调也陡然地严厉起来。“如果我不了解市场行情，我的生意早就关门了。难道你以为是你在支撑这个局面吗？”

“我并没有这个意思，”李万知道自己说错了话，有些后悔，但他的脾气上来了，也是什么都不顾的，“我认为你的定价是市场所不能接受的，不管你是怎么考虑的，这么高的价格绝对会失败的。我要事先声明，如果你不改变这个定价，我只好让出业务经理的位置，请更有本事的人来推销你的高价罐头！”

“你以为这样就可以要挟我吗？”鲍洛奇一下从沙发里跳了起来，把咖啡一扔，咆哮道：“告诉你，就是公司里所有的人都走了，我也决不改变定价。”

“那好吧！”李万掉头就走。

正好在这个时候，路易斯闻讯赶来了，“你们这是在于什么？难道公司里的辣椒都让你们吃光了？”

“吉诺已经解除了我的职务，我只好卷铺盖走路了！”李万气呼呼他说。

“哪儿会呢？”路易斯微笑着拉住李万，“他要是解除了你的职务，不等于砍掉了自己一条胳膊吗？”

这时候，鲍洛奇也稍微冷静了一些，路易斯的话使他惊然而惊，于是，他也笑着说道：“李万这家伙，不知什么时候也学会放刁了，谁要解除你的职务来着！你回来，咱们把话说明白。”

等两个人都平静下来之后，鲍洛奇向李万解释了自己定价的原因。首先，四毛九的价格被用得太滥了，顾客们对此感到厌倦，甚至将它视作一种欺骗行为。其次，在一般人的心目中，五毛钱以下的产品是低级品，五毛钱以上的才是高级品，一般家庭都是尽可能避免买五毛以下的廉价货，以免被人笑话，将价格定在五毛钱以上，又并不太贵，人们将把重庆公司的罐头视作便宜的高级品，这样销路才会好。

李万虽然不能完全同意鲍洛奇的看法，但他总算认可了五毛九的定价。鲍洛奇为了配合自己的新型定价观念，还推动了一场大规模的促销活动，口号是“让一分利给顾客”，仿佛他的炒面本可以卖六毛钱，只因为让一分利才定价五毛九的。产品销售的情形完全证实了鲍洛奇的判断，很多高收入家庭也进入了重庆公司的顾客行列，李万这才心服口服。

其实，鲍洛奇定价的另一个因素他并没有告诉李万，那就是产品的成本。鲍洛奇喜欢将产品的成本打得离一些，这样他才会有更多的回旋余地。在制定价格的时候，他全盘考虑自己所付出的代价，产品的成本不仅包括花在产品本身的价值，还应包括与之相关的一切费用，因为企业提供的不仅仅是产品本身，还要包括与之相关的一切服务，消费者购买了这些服务，他们当然要为此付钱。

在鲍洛奇的成本清单上，赫然列着如下项目：

1. 原材料费用；
2. 生产的费用；

3. 运输费以及产品推向市场的一切开销；
4. 制造厂商应赚的利润；
5. 零售商及经销商应赚的利润；
6. 产品的研制费用；
7. 各种促销活动及广告的费用。

此外，鲍洛奇还要考虑广告宣传效果在消费者心理上所产生的心理价值。以上这一切他都要计入成本之中，而且。他的损耗率也定得很高，鲍洛奇固执地认为，许多公司经营失败的原因，是他们疏忽了自己应得的利益，因此他本人从不犯这样的错误。按照传统的结算方法，鲍洛奇的利润率高得惊人，无怪乎他的企业能够保持旺盛的发展势头。

企业发展太快了，也会带来麻烦。有好几家经营相当成功的企业就是因销售的发展实在太快，不得不贷款扩大生产，结果，由于贷款的利息负担太重，最后只得以失败告终。鲍洛奇相信“欲速则不达”的道理，尤其是他坚持独资经营的方针，更要时刻提防外部资金的侵入。因此，他非常注意控制公司的发展速度，使它不致于失去控制。有好几次，重庆公司的产品突然销量大增，市场上很快便供不应求了，对此，鲍洛奇的措施是一涨价。他对于公司的发展战略有着全盘的考虑，决不会因为一时的胜利冲昏头脑，价格，则是他实施企业发展战略的一柄利器。

合理地运用定价艺术，会使企业在竞争中获得相当大的主动权。然而鲍洛奇知道，产品的品质才是企业的灵魂所在。没有优良的品质做后盾，任何现代化的价格观念都无法挽救企业覆灭的命运。而产品的品质、企业的生存等，无一不与企业管理的水平紧密相连。在这一点上，我们将会看到，鲍洛奇在企管方面的创新意识也是令人叹服不已的。

3. 企管的信条

鲍洛奇的重庆公司，在它创立的初期，只不过是一家家庭化的小作坊。二十年后，重庆公司已经拥有数千万资产，成为一家大公司了，它还依然奉行原来那种随随便便的管理方式。这就是鲍洛奇所奉行的“鲍氏企管法”。在他的土造方法管理上，重庆公司以一日千里的速度成长起来，尽管很多人都告诫鲍洛奇，等公司再扩大一些，他的这种方法就不灵验了。但现实摆在那里，鲍洛奇的管理成效是谁也无法否认的。

鲍洛奇自己评价重庆公司奉行的是一种开放式的管理方法。他从来不重视形式，也决不墨守成规，而是自己认为该怎么便怎么做。综合起来，他在企业管理上有这样几条原则：

1. 讲求工作效率。鲍洛奇是帕金森定律的忠实信徒，他深信，对工作人员做充分的利用和分配，就可以达到提高工作效率的效果。为此，他还专门下了一个注脚：一个公司聘用的经理人员应该少于二十五人，以后每增加一个，效率就会降低百分之一。

2. 不要讲面子。在重庆公司，每个人都要表现出自己的本色来，无论时间、地点，有什么说什么，言辞越激烈越尖锐越好。这样大家才会做到开诚布公。当鲍洛奇脾气发作时，他总是毫不掩饰地发泄一番。而当其他人情绪激动的时候，他们也应该发泄出来，大家都不会往心里去。

3. 量才录用。鲍洛奇雇佣的人员，都要经过一段时间的考察。鲍洛奇先

将他安排到基层，利用各种机会观察他的本性和潜力，然后才会将他安排到适当的岗位上去。

4. 采取中心集权制。鲍洛奇深信，人们只对自己的事情给予极大的重视，因此，重庆公司只能由他来管理。中层干部可以向他提出建议，但没有做决定的权力，最后的决定只能由老板本人作出。身为老板，必须面对公司的现实，勇敢地承担起领导的责任，他应该有自己的主见，而不能让别人代替自己管理公司。

5. 实行浮动薪水。鲍洛奇在公司内部尽可能多地引入竞争机制，根据员工的业绩支付薪水，多做多拿，少干少得。员工的薪水没有上下限，从而使员工的积极性大增。

6. 采取交叉责任制。每一个单位的主管人员，除了自己的工作之外，还要尽可能多地为其他部门提出建议和措施。这样每一件工作都由多人负责，而其中的主管者与辅助者划分十分明确，既落实了责任，也弥补了单人负责的局限之处。

7. 不做许诺。鲍洛奇发现，过高的期望往往会导致失望，最终影响员工的工作热情。他不对员工做许诺，尽量防止他们产生过高的期望。因为他知道，意外之喜往往会产生戏剧性的作用。他总是在对方毫无准备的情形下告诉他们提升或加薪的喜讯，让他们大吃一惊。

8. 不倡导快乐的大家庭。鲍洛奇认为，每一个到重庆公司来的工作人员都是成熟的成年人，他们来工作的目的是为了养家，因此，薪水才是他们最本质的需要。至于休闲娱乐，纯属私人生活，公司没有必、要包揽一切。与其在这些闲暇上花功夫，还不如多给他们一些工资，使他们有更多的钱去娱乐，这才是根本。不然，强行把大家召集到一块儿娱乐，反而会闹得费力不讨好，彼此不痛快。

鲍洛奇这八条原则体现了他的性格，他能够抓住问题的要害，也善于用自己的方法予以解决。对于企业的管理，他有自己的信条，那就是实际、简明、公正。管理重庆公司这样一家大型企业，不处理好公司内部的人际关系是不行的。鲍洛奇成功地将自己的作风渗入他的公司，重庆公司上下洋溢着坦诚、和谐的气息，员工们能够自由地发挥创造性，他们感到，在重庆公司工作，可以充分地发挥自己的本领，将全部心思瓜在工作上，不必顾虑其他问题。从财务上看，重庆公司的工资费用所占的百分比很低，实际上重庆公司的员工薪水普遍比其他公司高出许多。可见公司的工作效率之高，职工的高效益大半归功于企业管理所形成的良好风气，这也从一个侧面反映了鲍洛奇企管手法的高妙。

鲍洛奇知道，作为企业的领袖，他评价员工的标准往往会间接地影响企业的风气。他尽量以公正、客观的态度去评价员工的工作，根据他们的成绩决定待遇。由于他在这一点上干得很出色，大家都知道投他所好的唯一方法只有努力工作。结果，员工中形成了工作上相互竞争的局面，没有人把工作用在溜须拍马上。有了这种风气，重庆公司怎么可能不赚钱呢？

对于研究工作，鲍洛奇则是另一种态度。他本人从未完成过大学的学业，他的公司里也很少有名牌大学的高材生。鲍洛奇对专家学者之流抱着固执的偏见，认为他们根本不懂食品业，这给他带了“无视科学”的恶名。崇尚创新的鲍洛奇背上这个坏名声。似乎有点令人难以理解。但鲍洛奇确实对那些满口“方法论”“目标完成”“流程分析”之类字眼的学究们不屑一顾，他

觉得一般人心目中的那种研究工作所代表的是毫无意义的工作，这种工作只会制造麻烦。

鲍洛奇从不奢望研究工作会给他带来什么令人振奋的新产品。他认为，在食品这样一个古老的行业中，精确的科学研究丝毫没有用武之地，食品业是直接与客户打交道的，顾客们各自的饮食习惯和多变的购买心理往往会给企业的决策增加不可捉摸的变量，在这种形势下，第一线工作人员的经验判断往往会比任何严谨的科学研究更有说服力。鲍洛奇从不把科学研究视做神圣不可侵犯的工作。当然，他也没有忽视研究工作，只不过他把研究工作变成了一种持续不断的工作，采取与每个人都休戚相关的方式进行。

首先，鲍洛奇要求他手下的每一个人都保持敏感，注意搜集建设性的意见。这些意见，可以来自消费者、零售商或员工本人，他们可以提供任何新的思路，甚至是很不成熟的设想。此外，重庆公司还常邀请顾客到重庆公司参观中国食品的生产过程，除了向他们赠送一份样品之外，也还要特别请他们提供对于生产的意见，这也是创造性构想的另一个来源。

其次，重庆公司设有专门的研究机构，其中的工作人员都是多年从事食品业的老手，他们把从各个渠道获得的创新建议归纳起来，进行可行性研究，看它们是否经济，工厂的生产能力是否能够予以支持等等。

然后，他们就会选出有发展前途的构想，做一些试验性的样品，定好价格，投放到市场上进行试验，并根据消费者的反应进行调整，直到产品成熟了，才会进行大批量的生产。

鲍洛奇认为，一个机警的生意人，能够从自己的努力中开发出新的产品，预测市场的销售情况。相比之下，顶着各种头衔的所谓“专家”，也未必一定比自己强。本人就是专家，这是鲍洛奇最基本的信念。他不会由于自己学历太浅而妄自尊大，相反，他觉得没有任何人比他本人更了解公司的情况，他不仅自己投入到科研当中，还在里边指手划脚，全然无视知识的权威。事实上，他的中国炒面中颇受欢迎的一种调味品就是他在休假过程中的意外收获。

鲍洛奇在墨西哥度假的时候，发现当地有一种名叫“杰卡米”的植物，外观有点象蔬菜，又仿佛是热带水果，人们通常把它剥了皮放在水果摊上出售。鲍洛奇对这种很别致的水果产生了兴趣，便买了一个尝鲜。“杰卡米”味道鲜美，有点类似水栗子的味道，鲍洛奇在好奇心的驱使下，便问摊主“杰卡米”煮熟后的味道怎么样。

“那我可不知道。我们一直是将它剥了皮生吃的，从没有人尝试过煮熟的做法。”摊主没有想到鲍洛奇会提出这样一个问题。

鲍洛奇的喜欢为别人所不为的脾气使他把“杰卡米”煮熟了吃，味道也还可以。他尝试将它放进炒面中，感觉非常好。于是，他便带了几支“杰卡米”回国，把它交给了研究人员，经过一年多的研究，“杰卡米”被正式采用了，反响非常好，顾客们还都以为它是来自东方的调味品。

这种不太正规的研究方式是鲍洛奇在实践中摸索出来的，靠这样的“土办法”，鲍洛奇解决了不少难题，其中尤以“分隔包装”最为著名。

那还是重庆公司在逆境中拼搏的时候，鲍洛奇研究出了中国炒面，希望靠它更上一层楼。然而，炒面在加工中的难题使它的质量不太稳定，因此它始终无法进入高级品的行列。

后来，鲍洛奇找到了“分隔包装”的办法才解决了中国炒面在制作上的

最后一道难题，他所用的就是典型的“土办法”。

当时，鲍洛奇召集了公司所有的人，专门研究改进炒面的制作工艺。大家设想了各种方案，都不太理想，两天下来，讨论没有任何的进展。

鲍洛奇的头脑在清晨比较清醒，因此，他早早地起来，坐在会议室里凝望着眼前的一堆产品出神，他感觉到，毛病出在包装上，“我们对包装大不重视了！”

鲍洛奇想起了他在商标上的一次改进。原来的商标图案是一位憨态可掬的中国胖墩，后来，他接受了一位女士的建议，把胖子改成了瘦子，以适应方兴未艾的减肥运动，结果，中国食品的键力大大增加了。一个简单的做法往往会取得意想不到的成功，关键是要有些创造性的思想才行。

鲍洛奇无意识地拿起两只罐子在玩，竭力搜索问题的症结所在。过了一会儿，他把两只罐子叠在了一起，仔细地打量了一番，他的新思想诞生了。这就是“分隔包装法”。

这种方法说穿了非常简单，却没有人能够想到。常识与创造只有一纸之隔，一戳就破，这一戳却需要非凡的想象力。这个看法决定了鲍洛奇对于创新的态度：产品的创造不在于多么细致、精确的研究，也未必需要多少高深的学问，只要让公司所有的人都使用他们的想象力，创造性的想法就会源源不断地涌现。

这就是鲍洛奇的“土办法”的精髓所在，它不拘泥于形式，强调发挥大伙的创造力，利用大家的灵感进行创造，这就是强调个人的创新之路。

然而，随着专家的作用在管理上的日益扩大，鲍洛奇有时也不得不重视专家的意见。事实上，他最珍贵的意大利食品生产线就是完全为专家所左右。

作为一个意大利移民的后裔，鲍洛奇一直希望能够在自己的企业中生产心爱的意大利食品，并让它为美国人行接受。他的构想是用“分隔包装”的方式将面条和调味品分罐处理，象卖炒面一样把它送入普通美国人的家庭。鲍洛奇清楚地知道，重庆公司的中国炒面之所以受消费者欢迎，就是因为其中加入了强烈的意大利调味品，现在，他所推行的可是正宗的意大利食品，消费者肯定会喜欢的，鲍洛奇很有信心。

尽管如此，他还是找了几个进行民意测验。大多数人告诉他：意大利食品要在杜鲁茨出售，价格不能超过六角九分。这可不是一个好消息，鲍洛奇本想在这方面大赚一批的，六角九分的价格将表明他的失败。鲍洛奇不肯就此罢休，他专门请了一家著名的食品研究所进行设计，专家们从罐头的包装、商标、规格等方面进行了彻底的研究。他们甚至搜集了市场上所能搜集到的所有罐头，逐个研究它们的优劣，他们那种精益求精的作风使不喜欢拘束的鲍洛奇感到非常不耐烦，好在这项研究终于结束了。设计的结果，罐头大小适中，标签也很漂亮，鲍洛奇对此很满意。

这之后，是一连串富有创造力的推销活动，专家们制作了大批广告，重点宣传这些意大利食品的配方是鲍洛奇的母亲从意大利故乡皮索拉带来的，具有几百年的历史，是一种非常古老的营养食品。

经过一番努力，专家们得出了结论：该产品潜力无穷，有可能取代中国炒面，成为重庆公司的重要产品。批发商和零售商感到很振奋，兴致勃勃地订了一大批货。然而，这是最后一次订货了。消费者对这种食品毫无兴趣。所有的消费心理学、包装学和推销学等理论全部失灵了。这一次，鲍洛奇损失了五十万元。

当初的中国炒面，全然没有任何严谨的科学研究，依然获得了极大的成功。相反，在现代科学全付武装之下的意大利食品却惨遭失败的厄运，科学理论似乎起了反作用。当然，这并不是说现代科学理论是全然无为的，只须反其道行之就可以成功。只是，在服务性行业中，企业需要直接面对现实的顾客，精确的科学研究并不能绝对起作用。一个卓越的商人，应该能以不那么正式的方式从事实验工作。这次意大利食品的投资，最初的民意测验的结果已经预示了它的失败。鲍洛奇由于感情上的因素，不愿接受这种结局，奢望求助于专家的作用予以挽回。然而，专家们只是想当然推动了一系列推销活动，却忽略了最基本也是最重要的销售对象——消费者。这次推销活动，表面上看来是在专家的指导下进行的，其实质却完全违反了商品生产最基本的规律，它的失败也就不足为奇了。

从此以后，鲍洛奇不敢再信任专家们的判断了。他觉得，还是自己最了解企业的状况。不过，也有一个例外，那就是具有突破性的创新。在这个领域里，鲍洛奇不得不承认自己是一个十足的外行。

鲍洛奇非常清楚，要想有突破性的成就，就必须有开放、宽广的思想。因为在专业性的领域中，他没有任何发言权，有些尖端的技术是他所完全无法理解的，他能做的唯一工作，就是对专家们提供资助，使他们能够进行正常的研究工作。

有一次，重庆公司在杜鲁茨的一位负责人找到鲍洛奇，说他的一个朋友新发明了一种东西，对食品和药剂业都将发生革命性作用。它的主要作用是快速杀菌。然而，由于没有钱，发明家无法将他的成果用于生产中去。

鲍洛奇对于快速杀菌的尖端技术一窍不通，但他是一个精明的商人，不会放过这样一个机会的。他便亲自到罗德岱堡，拜访这位发明家奥斯卡·格瑞。

格瑞是一个精明而有决心的人，谈吐诚实，没有丝毫闪烁其词的地方。鲍洛奇认为他是一个值得信赖的人。

见面之初，格瑞并没说什么，而是让鲍洛奇签署了一份保密的保证书。然后，他便带鲍洛奇参观了他的实验室。并不太大的房间里摆满了消毒器具和实验设备，还有不少经过杀菌处理的样品。

格瑞拿起了一瓶桔汁给鲍洛奇，告诉他这是已经过杀菌处理的。桔汁保存得很好，鲜度一点也没变。格瑞接着告诉鲍洛奇，他所发明的东西对瓶装牛奶的杀菌也非常方便。大约两分半到四分半钟就可以处理完毕，至少可以存放一两个月，而不会影响牛奶的营养。如果这新产品用于商业，不需要冷藏设备，就可以藏存食品，这将改变整个人类的生活。

对于格瑞的研究，鲍洛奇不能作出任何结论。但他相信金钱的威力是无穷的，格瑞的新发明在商业上大有价值了，它必将成为现实，尽管他不知道格瑞是否会成功，他已经决定支持他了。

“你需要多少钱？”

“具体的还不清楚，不过这个星期三就需要两万元。”停顿了一下，格瑞又补充道：“我可以用卖债券的方式来借钱。”

“我宁愿玩一欢扑克牌，也不会去买一个家徒四壁的人的债券。”鲍洛奇说道，“老实说吧，你究竟需要多少钱？”

“也许要五万元，不过，我想只用三十元钱也有完成的可能。一切需要视研究的进展情况而定。”

鲍洛奇立即打电话给秘书格尔，让她速汇四万元给格瑞，年息百分之五。

鲍洛奇同格瑞在友好的气氛中分手了。不久，他又买了格瑞新发明的应用于食品上的专利技术。鲍洛奇一直以兴奋的心情关注着格瑞的进展情况，并把他的研究成果及时地用于自己的产品，这或多或少地使鲍洛奇尝到了“专家”的甜头，但毫不夸张他说，这也许是他一生中唯一一次真正地相信毕竟还有专家的存在。

第六章 整体行销

1. “人的试验”

吉诺·鲍洛奇被誉为“推销怪杰”，在推销上有很高的造诣。创建重庆公司以后，他将自己在推销员生涯中的心得应用在公司销售上，建立了一整套高效率的营销体系。重庆公司在销售过程中拥有自己独特的程序和原则，鲍洛奇称之为“整体的行销。”

食品业是一个变化异常迅速的行业，消费者的兴趣变化很快，没有任何一成不变的规律可循。唯一的办法就是做好市场调查工作，尽快地把握住顾客兴趣变化的趋势，做好最快的反应。重庆公司的市场调查工作方式独特，效率特别高，那就是鲍洛奇的“人的试验。”

每当重庆公司有新产品问世的时候，吉诺都要进行“人的试验”以观察消费者的反映。通常，他先将产品送到与自己关系良好的零售店中，把它摆到显眼的地方，然后，他又想办法送一些产品到他们的竞争对手那儿去试销，而且给双方的定价不一样。这期间，他们对新产品不做任何宣传，任由互相对立的零售店使尽浑身解数，进行竞争，他则坐观虎斗，在双方的竞争中观察新产品的优劣所在，同时，通过对彼此销售数目的分析，他还可以得到产品是否可以生产，它的合理价格应该是多少等情报。经过这样的“实践演习”，鲍洛奇就可以对新产品加以改进，并在宣传中扬长避短，弥补它的不足之处。

有时候，鲍洛奇也会采取更直截了当的方式。他派工作人员到杂货店去，赠送附有问卷的样品给家庭主妇。问题通常有三个：

1. 你是否喜欢这种产品的味道？
2. 你认为在家里吃这种食品每天都需要吗？或是隔几天吃一次？
3. 你认为这种产品的定价应该是多少？

通常，答卷的回收率是很高的。根据家庭主妇的反映鲍洛奇就可以得出结论。如果她们对于这种产品非常着迷，鲍洛奇将以她们估价平均数加一毛作出定价，进行大量生产。

平均估价加上一毛，这是鲍洛奇在实践中得出的结论，并没有什么科学的证明。但是，家庭主妇愿意付出比自己估价高一毛的价格进行购买，却也是鲍洛奇屡试不爽的事实。

在这个过程中，有关方面的专家要根据心理测验的结果以及其他因素进行包装设计。鲍洛奇对包装的要求是大方、高雅、精美。一个包装设计往往要经过多次修改才能定稿，甚至在投产前两分钟，鲍洛奇也会突然改变主意把包装设计推倒重来。

为了这种“人的试验”典型化起见，鲍洛奇对于产品的试销地点要进行严格的选择，采取非常慎重的态度。一个新产品的试验时间往往长达一年。经过长时间的试验之后，鲍洛奇才会考虑进行全国性的推广，或者将它完全忘掉。尽管试验经费有时会达百万元之巨。

后为，鲍洛奇进一步扩大了“人的试验”的使用范围，无论是新产品的研制还是有创意的销售策略，他都不吝于向陌生人请教。鲍洛奇喜欢倾听陌生人的意见，因为他觉得很少有员工会象陌生人那样直言不讳。至于他所雇用的研究人员，也免不了会去迎合老板的意思。在这种情况下，他们建议的有效性便大大地打了折扣。鲍洛奇使“人的试验”形成了制度，他同好几个

妇女团体建立了固定联系，每遇重大决策，他都通过这些团体征询意见，家庭主妇们在这些调查中畅所欲言，给鲍洛奇提供了很大的帮助。

“人的试验”是鲍洛奇在行销中所进行的第一个步骤。由于他把握住了市场的真正动向，市场销售每每一击就中。这种独特的市场调查方式可谓居功甚伟。

2. 行销体系

尽管重庆公司的中国食品产品优良、价格宜人，鲍洛奇还是要反复予以强调。他通过卓有成效的行销工作达到了这一目的。对于消费者，鲍洛奇利用新颖、吸引人的广告作为媒介；对于食品店，他则通过经纪商和有效的说服来完成交易。重庆公司有一整套合理的营销程序，它的高级管理人员同时也是优秀的推销人员。鲍洛奇、李万等人身先士卒，亲自与食品商进行面对面的洽谈，选择有信誉的经纪商，签订合同来保证信用。重庆公司的销售搞得有声有色，这与他们的努力是分不开的。

鲍洛奇在销售中的核心环节是经纪商。一个优秀的经纪商是企业最可信赖的顾问，他跟当地的销售店和零售商都有很好的交情，所以他的话能对他们产生决定性的影响力。经纪商是销售的开路者，他们是产品推广中不可缺少的中间人。

鲍洛奇对于经纪商的选择非常慎重，无论经纪商说的多么动听，他都要首先查清他们的底细。鲍洛奇不能把他的生意交给只能说大话的人，因为，经纪商在行销中具有太重要的作用了。

一般来说，重庆公司所选择的经纪商都只有几条销售线路。有的经纪商有数十条甚至上百条的销售路线，但他们未必有精力经营好所有这些线路。况且，财大气粗的经纪商不会对小小的中国食品给予充分的注意。重庆公司总共有七百多位经纪商，他们都只有几条线路，但他们非常负责任，能够充分注意生意的形势并随时加以改善，所以，只有他们才能对鲍洛奇的产品销售提供真正的帮助。

这些经纪商都是重庆公司在多年的营销工作中找到的值得信赖的伙伴，这些经纪商构成了一个卓有成效的行销体系。他们不仅为鲍洛奇销售产品，也提供建议性的意见，鲍洛奇很乐意倾听他们的意见，作为他推销的依据。不过，鲍洛奇也并不完全被经纪商的意见所左右，当他开始经营冷冻食品的时候，他就没有采纳经纪商的意见。

当时鲍洛奇刚研制出了冷冻食品，他决定将罐头食品同冷冻食品联系起来一起销售，以增加冷冻食品的销量。然而，他这种强制性的作法并没有取得好效果。

经纪商艾德·孟古斯对此提出了异议。艾德是伊利诺斯州最优秀的经纪人之一，为人乐观风趣，当时他已经在销售重庆公司的罐头食品了，但鲍洛奇要求他再销售一批冷冻食品。

“零售商们只对罐头食品感兴趣，他们不愿意销售其他东西。”艾德在电话里向鲍洛奇解释。

鲍洛奇认为，两种东西他们都应该买。“无论如何，在这般炎热的夏天，他们应该卖冷冻食品来满足消费者的需要。”鲍洛奇接着解释道，“如果不卖冷冻食品，就不可能再销售我们的罐头食品。”

“为什么不让这两条销售路线各自独立呢？”艾德争辩道。

“不，他们需要两种都卖。”鲍洛奇武断他说，“请你告诉他们，就说是我说的，如果他们不能销售冷冻食品，也就不能经销罐头食品。”

几天之后，艾德给鲍洛奇打电话，还没开始说话，他就忍不住笑了起来。

“事情有进展了，是吗？”鲍洛奇迫不急待地问。

“是的，而且进展很大。”

“你使我们的冷冻食品可以在市场上销售了，是吗？”

“不，”艾德说，“我们连罐头的销售网也失去了。”

他又忍不住大笑了一阵，才向吉诺说明了原因。他费了九牛二虎之力才把罐头市场保住了。冷冻食品自然是失败了。

这次教训使鲍洛奇更深刻地体会到了经纪商的重要性。以前，他总以为自己是了个了不起的推销员，自己对市场的判断是绝对正确的。现在，他知道，有时候自己也应该完全相信经纪商的判断，因为只有他们才最了解市场的实际情况。

当然，也不是所有的经纪商都会提供最优秀的服务，有一位与鲍洛奇合作多年的经纪商就给他造成过数十万元的损失。

他写信给鲍洛奇，说他准备将重庆公司生产的蛋卷介绍到自己所在地区的零售店去销售。鲍洛奇为了配合这一销售，专门在当地安排了价值六万元的连续广告。可是，销售额始终少得可怜。鲍洛奇对此起了疑心，派了几个有经验的业务人员去实地调查，看究竟是哪个环节出了毛病。

他们送回来的报告表明，经纪商对重庆公司的产品有不公平的待遇。重庆公司在经销店里所占的位置大小了，而经销店的人说，这是那位经销商要求他们这样做的。

鲍洛奇一直将那位经纪商当做老朋友，对他非常尊敬，想不到他竟用这样的手段对付自己。鲍洛奇在盛怒之下，向他发了最后通牒：“你一定要在三十天内把你的事情整理清楚，否则，我会恨你一辈子。你应该忠于你做人的原则，不要动邪念，打歪主意。”

尽管出现了这样的事情，鲍洛奇同经纪商的关系从整体上说还是非常融洽的。有了经纪商的介绍，重庆公司同食品商的交道就容易多了。

在大多数食品商的心目中，鲍洛奇是一位可信赖的合作伙伴。鲍洛奇对于食品商的心理了解得太清楚了，知道他们需要的是什么，忧虑的是什么，也知道同食品商洽谈的绝大多数技巧，运用这些技巧，他可以轻易地获得食品商的信任。

食品商们购进鲍洛奇的产品，是希望这些产品能够给他们带来利润和声誉。他们希望多赚钱，卖更多的产品，这与鲍洛奇的目标是一致的。鲍洛奇的产品定价较高，食品商也可以从中得到好处。现在剩下的唯一问题就在于，食品商们希望能够舒舒服服地赚钱，他们希望自己卖的产品有很高的知名度，不必自己出力，顾客们就会蜂涌而至。而鲍洛奇的重庆公司又是以擅长广告宣传著名的。有了这么多的一致性，鲍洛奇同食品商的合作自然是非常愉快的。

有一次，重庆公司新开发出了一种适合一家人共同食用的大型食品，其中有三磅装的杂碎和炒面罐头。他把这种产品带到底特律，那里人们从未见过这么大的罐头，很多人认为，这样的包装方式，是不会有好的销路的。

鲍洛奇先找了一家当地有名的连锁店，希望他们能对这种新产品产生兴

趣，被拒绝了。于是，他找了另一家连锁店，这次，他是抱着势在必得的信念。

为了使那位老板对这些东方食品产生兴趣，鲍洛奇告诉他，如果他经销重庆公司的产品，他将是密歇根州第一个销售这种包装炒面的人。这样，他不仅可以赚钱，他的名字也将随着炒面的销售而响亮起来。

“炒面罐头每罐五毛九，鸡肉和牛肉是每罐八毛九，你可以把这种产品分配到你的销售网中去出售，比较大的店，每家送一百箱，比较小的店，就每家送五十箱或十五箱。”接着，鲍洛奇向他分析了炒面的优缺点，他应该以怎样的方式进行销售。他在谈话中显得热切而真诚，仿佛筹划自己的生意一样，而不是直接说自己的炒面如何如何好，结果对方一下就订了二千五百箱。

有了这个成功的例子，鲍洛奇又把这种激励式的推销方法用于其他食品上。他向他们提出了一个挑战性的问题：“你究竟想做一个率先的经销商，还是想跟在别人屁股后面跑？”面对他的这种推销方式，就连最初拒绝他的连锁店也购进了他的产品，当他离开底特律时，他手上已有了七千打三磅装炒面的订单了。

激励式推销是鲍洛奇对食品商最常用的推销方式。他在洽谈中闭口不谈自己的产品怎样怎样，他总是竭力站在对方的角度去分析产品的优劣所在以及应该采取的销售策略。由于他有多年的从商经验，非常清楚顾客的心理，他的分析往往能够抓住重点，讲得头头是道，食品商们在不知不觉中会受到他的影响，稀里糊涂地写了一大笔订单。至于最后的结果则往往不出鲍洛奇所料，食品商订得多卖得也多，大家都乐不可支。

为了进一步加强同食品商的联系，鲍洛奇尽可能多地为他们的销售工作提供方便。他在产品的广告上煞费苦心，对产品的包装也极尽创新之能事，这些工作既增加了产品的吸引力，也为食品商的销售起了促进作用。

吉诺知道，经销商所注意的并不是某种产品的销量，而是他所卖的商品的总销量。所以，企业不能大短视，只顾自己产品的销量，甚至因此影响了经销商的营业额也再所不惜，那样做势必会引起经销商的反感。

鲍洛奇所设计的“神奇的食物市场”就体现了这一思想。那是一种设计别致的货物架，有的像人力车，有的象一座塔，看起来非常有趣。货架上的图案都是有名的东方食品，不仅包括鲍洛奇的产品，也有其他的东方食品，经销商把他所有的东方食品都摆在上边。结果，“神奇的食物市场”不仅增加了中国食品的销量，也提高了经销商的营业额。

鲍洛奇将“神奇的食物市场”赠送给他的经销商，他所送给对方的，不仅是一件有助于销售的礼物，更是一份互相关心、同舟共济的关怀。经销商接到了吉诺的关怀，他们也以关怀作为回报，小小的礼物传递了友好的信息，这就是“神奇的食物市场”所产生的神奇效果。

很多人都知道，投顾客所好促进交易有很大的关系。然而，这种作法的作用也只在于传递信息。有的推销员做得太过分了，他们以为谄媚和奉承便是顾客所要求的，这就大错特错了。

鲍洛奇对这种亵读推销工作的做法很反感，为了抵制这种含有偏见的做法，他从不收取任何小礼物。他所要的是价格的公道和服务的周到，如果推销员想要表达他们的友好，一个善意的微笑已经足够了。小礼物所代表的敬意和感激并不能代替良好的服务和公平的价格。贿赂或者小恩小惠往往会产

生相反的效果，顾客会因此而认为你是个不诚实的人，对推销员来说，没有比这更可怕的了。

不通过礼物贿赂对方，这是鲍洛奇推销的原则。他对自己所建立的行销体系很有信心，况且，他还有优良的品质和精彩的广告做后盾，因此，鲍洛奇深信，没有任何事物可以阻止重庆公司登上成功之巅。

第七章 千军易得一将难求

1. “伯乐”的诀窍

如果说产品的品质是企业的生命的话，员工则是企业的灵魂。大凡比较优秀的企业，在用人上都有自己的特色。重庆公司也不例外，鲍洛奇不仅有识才的慧眼，更有用人的气度。他延揽了一大批勤勉而富创造性的人才，正是这些人促成了重庆公司的高速发展。他的重庆公司能够创造企业的“奇迹”，除了有一位好老板外，很大程度上也要归功于鲍洛奇用人的艺术。

吉诺在人才的选择上有自己的原则。他的第一条原则就是忠诚可靠。他的手下必须是值得信赖的人。这一点在公司初创时表现得尤为明显。当时，为鲍洛奇工作的人大多是他的亲朋好友，他们能干而又忠诚，工作起来非常勤奋，在待遇上也不要求什么。有了他们的支持，鲍洛奇才能专心于市场营销工作，最终将重庆公司发展成为一家巨型公司。

那段时间里，吉诺整天忙于推销产品，生产上的事情几乎全靠母亲和姐姐伊丽莎白·鲍洛奇负责，好在大家齐心协力，工作得非常出色，他们那种任劳任怨、不计报酬的精神令鲍洛奇感激不已。

有时候，由于公司的收入实在太少，鲍洛奇不好意思亲自送到银行，他便只好求助于姐姐。

“莉莎（伊丽莎白的爱称），你今天去银行吗？”

“好吧。”伊丽莎白对此早已习惯了。“这星期的生意又不太好，是吗？”

每到这种时候，鲍洛奇就会发现他的存折又多了一笔钱。原来，伊丽莎白和她的丈夫为了不使他的存款显得大寒酸，故意不兑换工资支票。两三个星期不领钱对他们来说是常事，有时候他们甚至连续好几个月不支领工资。

这种义气和忠诚，给鲍洛奇以很大的鼓舞。他感到有一种无形的力量支撑着他，使他有足够的勇气去面对任何困难。这份精神上的支持和鼓励，是金钱所买不到的。

有了这样的经历，吉诺开始强调忠诚的重要性。他并非一个只重亲情而不重才能的人，但他知道，一个企业的能量，不仅在于员工的数量和素质，更取决于企业凝聚力的强弱，忠诚于公司的献身精神应该成为重庆公司企业文化的一大特点。

因此，鲍洛奇的公司管理阶层是老人的天下。他的企业负责人绝大多数是在重庆公司工作了多年，一步步地从基层爬上来的。刚进重庆公司的人很少得到重用。这是因为吉诺是一个疑心很重的人，他不会轻易相信任何人，只有那些勤勤恳恳工作了多年的人才会受重用。而另一方面，吉诺又是一个非常实际的商人，他所需要的是扎实肯干的实干家，而不是口若悬河的空谈家。这是吉诺在用人上的第一个原则。

吉诺对学院理论抱有固执的偏见，这已经是众所周知的了。他本人是从实践中闯出来的，他的公司也是从实践中逐步完善起来的，这样的经历使他对经验的兴趣远远大于他对知识的好感。他曾选送员工去哈佛商学院学习企业管理，结果，当这些年轻人从哈佛毕业之后，他们除了满口吉诺听不懂的术语之外并没有学到什么真本事，在实际工作中毫无用处。这更加剧了吉诺对知识的不信任感。他的目的只是赚钱，因而他对哈佛的那套时髦玩艺儿不感兴趣，他也不需要什么“专家”来为自己装点门面。

因此，初出茅庐的年轻人到重庆公司的第一件事情就是下基层。选派员工去哈佛培训的尝试失败之后，鲍洛奇以在职培训代替了正规培训，课程就是企业的日常事务。越是那些鲍洛奇认为有前途的年轻人，他越要把他们安排在艰苦的岗位上。鲍洛奇认为，越是艰苦的地方，越能看出一个人的素质和潜能来。他让年轻人从最基本的东西干起，这样，他们才会适应公司务实的传统。

在重庆公司这样一个紧靠市场的企业里，最基本的工作就是营销。有前途的年轻人在重庆公司的工作往往是推销员。事实上，行销部门是公司管理人才的摇篮。

鲍洛奇以为，只有从推销员干起的人，才会真正体会到市场开拓对公司的绝对重要性。推销员的生活能够培养他们对于产品销售的敏感，这样，当他们被赋予重任时，才能够牢牢把握住“市场”的概念，使公司的一切工作都以市场为核心运行。这是“重庆风格”的最重要部分。

鲍洛奇这种做法的另一个好处在于，从基层干起的管理人员在实践中培训了对于经营业务的本能，不大容易被计划、市场研究或是管理系统等时髦玩艺儿所迷惑。他们能够脚踏实地地对待工作，根据实际情况决定经营对策，基层工作人员将会喜欢这样一位务实的主管，共同的经历协调了上级与下属之间的步调，在同样的信念支持下，他们的合作将会非常融洽。

不过，优秀的推销员是可遇而不可求。推销是一项非常困难的工作，只有很少人才能享受到推销员的乐趣。一个推销员不仅要面对工作中的困难，更要时刻与自己作斗争，那种征服自我的成就感和充满挑战的生活就是推销员能得到的最高奖赏。当然，其中的佼佼者还会获得高额的收入和舒适的生活。

一位优秀的推销员首先必须对自己充满信心，必须对推销工作有正确的认识。推销，并不是坑蒙顾客，让他们购买所推销的产品，而是为顾客送去他们所需要的商品。作为推销员，必须有一种坚定的信念，即自己是为顾客服务的，自己的工作是有责任的，而且自己所推销的产品绝对能够满足顾客的需要，只有相信自己的推销员才会得到别人的信任。

然而，仅仅有信心是不够的，推销还是一种需要热情的工作。作为推销员，不仅要对自己的产品有兴趣，还要能够运用才智，使顾客也对它产生兴趣。一个推销员的真正使命不是把别人喜欢的东西送上门去，而是要想办法使别人喜欢自己的东西。这并不是件容易事。除了顾客的订单外，推销员遇到更多的是冷遇和拒绝。事实上，拒绝是推销活动的开始，顾客们不会一见到推销员就眉开眼笑地掏腰包，推销员要把不想买的顾客变成想买的顾客，需要不断地与顾客的偏见作战，不断地与自己的气馁作战，这是一个漫长而艰难的过程。

某种观点一经在顾客头脑中形成，就很难改变。推销员终日与顾客的拒绝打交道，有时甚至接连几天毫无收获。他们不断重复介绍自己的产品，不断地听到各种理由的拒绝。推销员们的神经常常处于一种紧张状态，怯懦的人此时会产生畏惧、逃避的心理，他们以各种理由为自己开脱，渐渐地丧失了进取的决心。他们不是输给了顾客，而是输给了自己，这样的人永远成不了真正优秀的推销员。

推销工作表面上推销的是商品，实质上是在推销推销员本人。顾客们只会顺从他们所信赖的人。只有那些诚实、自信、具有百折不挠意志的人，才

会成为这个领域中真正的强者。

鲍洛奇本人自然是这样一个强者。但他却很难在自己的家族中发现这样的人才，这一点在公司创建之初尤其明显。当时鲍洛奇急需一名旅行推销员来接替他的工作，然而，挑来挑去，竟没有一个人合他的心意。

就在此时，有人向他推荐了杰姆·李。

杰姆早年当过海军飞行员，退役后进入商界，在推销上很有经验。当时他正准备去一家石油公司任职。行前他回杜鲁茨度假，碰到一位在银行工作的朋友。这位朋友告诉他，如果你想找一份新工作，不妨去见见吉诺·鲍洛奇，听说他正在物色一名推销员。

于是，杰姆来到了鲍洛奇的办公室。

“听说你正准备去一家石油公司任职，怎么又到我这儿来找工作？”鲍洛奇问道。

“那种地方去不得。”杰姆夸张地耸了耸肩膀，“去了之后，就永远也别想回来了，不是被土人同化，就是死亡。现在我已经醒悟过来了。”

鲍洛奇很欣赏杰姆的幽默感，他那种不慌不忙的语调表明他是一个老练的推销员，鲍洛奇毫不犹豫地决定录用他了。

不过，杰姆从未推销过食品，他想先试一试，再决定是否接受鲍洛奇的聘请。

杰姆从鲍洛奇那儿拿了一千磅的样品，开始了他的旅行。他打算从米瓦齐到芝加哥，再折向南，预计的行程是一个月。

“有了好消息，我会打电话告诉你的。”杰姆说完，便开着他的别克车消失在一片尘土之中了。

以后的几个星期里，鲍洛奇一直在焦虑地等待着，然而，杰姆始终没有音信，鲍洛奇不禁有些怀疑自己的判断是否正确。

三十五天很快就过去了，鲍洛奇对杰姆已经不抱什么希望了。这天傍晚，一阵汽车喇叭声传到了鲍洛奇家里，是杰姆回来了！鲍洛奇兴奋地迎上前去，却发现杰姆疲惫的脸上满脸苦相。

“怎么，情况不妙吗？”鲍洛奇的心沉到了谷底。

“唉！”杰姆皱着眉头打开了他的旅行包，“我跑了整整一个月，才弄回这么一大袋订单。”说完，忍不住哈哈大笑起来。

鲍洛奇喜出望外，忍不住狠狠给了杰姆一下，“好小子！去了这么久，也不给我打个电话，害得我成天提心吊胆！”说完，也不禁笑起来。

笑声销止，鲍洛奇好奇地问杰姆，“你这家伙是怎么弄到这么多订单的？”

“我接受了你的建议，去拜访各地的经纪商，”杰姆显然很得意，话也多了起来，“我告诉他们，我对食品生意完全是个外行，不管炒面还是杂碎，里面是什么东西连我自己也不知道，我请他们帮帮忙，带我去见那些零售商。我说，我的命运掌握在他们手里，成败全靠他们决定了。”

“被我这么一恭维，他们心里高兴了，很快带我去见零售商，还拼命帮我推销。这不，这些订单全是他们努力的结果，我连话都没有说。”说完，杰姆又忍不住哈哈大笑起来。

从此，杰姆成了重庆公司推销部的“光杆主任”。他帮助鲍洛奇建立了全美最有效率的行销部门，他同鲍洛奇合作了二十多年，为重庆公司的发展做出了非常重大的贡献。

重庆公司的另一位元老，负责营销的经理李万，则是以一种与杰姆迥然不同的方式进入重庆公司的。

李万原来是尼苏达州地区性促销组织“箭头协会”的负责人，工作非常出色，但他本人却并不满足，他渴望在更广阔的天地里施展自己的才华。

一个偶然的机，李万的“箭头协会”与重庆公司有了业务上的往来，重庆公司蒸蒸日上的势头令李万赞叹不已。他常常对别人说，要工作就要在重庆公司那样的企业里工作才来劲。

这些情况，鲍洛奇都了解得清清楚楚。他给李万打了电话，让他到自己的办公室来有要事相商。

李万不知鲍洛奇有什么事情，满腹狐疑地来到鲍洛奇的办公室。双方寒暄之后，鲍洛奇开门见山他说道：“你对我了解不多，是吗？”

“不错，”李万坦率地承认，“我们只见过一次，你的办事方法给我留下了很深的印象，但我对你的了解几乎全是从报纸上得来的。”

“事实上，我对你了解很多。”吉诺侃侃而谈，“举个例子说罢，我知道你对目前的工作不满意，想跳槽到更有发展前途的企业里去。”

接着，鲍洛奇如数家珍地谈起了李万的经历。李万最初经营过铁矿区的广播电话，后来又曾担任过钢铁公司公关部门的负责人，他在这期间的辛酸苦辣鲍洛奇都了解得清清楚楚。李万很吃惊，鲍洛奇怎么会这么了解自己的过去呢？他哪里知道，鲍洛奇对他窥视已久，早在几年前就留意他了。

两人就这样谈了起来，越谈越投机，最后，鲍洛奇邀请李万到重庆公司工作，负责公司的公关和推销，并筹备在明尼苏达州东北部建立一个有关经济方面的教育组织。

“怎么样？”鲍洛奇谈完自己的设想，期待地问，“你对我所托付的工作感到满意吗？”

李万表示他需要一段时间考虑一下，这时候，鲍洛奇的脸上起了很大变化，他的心头涌上一股交织着失望、担忧、期待和焦虑的情绪，但他很快意识到自己的失态，按捺住自己的感情，故作镇定地微笑着同意了。

李万注意到了鲍洛奇的表情，因此他并没有让鲍洛奇等太久。很快地，鲍洛奇收到了李万的回信，他决定接受吉诺的聘请。

“好极了！我喜欢有决心的人！”鲍洛奇高兴极了。

这之后，重庆公司形成了鲍洛奇、杰姆和李万三人组成的领导核心。公司的重大措施都由三人商量之后决定。杰姆和李万都是坦率而有个性的人，三人之间常常会爆发激烈的辩论乃至争吵，这对重庆公司的发展有很大帮助。

“挖墙角”是鲍洛奇招揽人才的拿手好戏，他在这上面采取谨慎的态度，经过长时间观察才能确定他“挖墙角”对象的候选人。通常，他会很细心地研究他们做事的方法，调查他们的经历和个性，等一切都了解清楚了，才会最后决定是否予以罗致。有了如此细致的准备工作，无怪乎他会那么轻易地将李万召到旗下。

鲍洛奇“挖墙角”的本事令许多公司感到头疼，但他在用人问题上也并不能完全得心应手，布劳恩事件就是重庆公司人事管理上的最大的失误。

2. 布劳恩事件

根据“纽约推销员协会”的统计，美国工商界每年要花费数百万美元去选拔具有推销能力的人，然后每年再花费约十亿美元来培训他们，平均每人的训练费用达十万元，可见一位优秀的推销员是多么的难得。

令人啼笑皆非的是，对于推销员的选拔标准不仅众说纷坛，而且各种稀奇古怪的办法无奇不有，让人如陷迷魂阵中。

一位保险界人士说，只有少数成功的推销员才具有“挑战性行为”，这种行为是推销员的特殊才能，可籍此选拔推销员。

一位管理顾问则认为，推销员最重要的品质是“敢作敢为的精神”，只要自己决定的事情，就永往直前，决不回顾，即使错了也要错到底。

此外，许多心理学家则强调“自我驱使”和“认识环境和人际关系”的能力是推销员最基本的素质。

统计学家的看法更妙，凡是精干玩扑克牌的人，必定是一位优秀的推销专家。

公认比较权威的方法还是心理学家的杰作。他们可以通过心理测验甚至是书法分析来确定一个人的性格类型，以此判断他是否具有超人的才能，是否适合做推销员。

然而，就是这种权威的心理测验，使鲍洛奇决定雇用布劳恩，从而犯下了他在人事管理上最大的一次错误。

那时候，鲍洛奇正准备增设一个分公司来经营几项特种产品。这是在纽约世界博览会上颇受好评的新产品，具有独特的风味，大家反映都不错，具有很大的潜力。鲍洛奇决心在这上面下些功夫，他要物色一个最优秀的推销人才，好好发展这几种产品。

然而，派谁来负责这件事好呢？杰姆年纪大了，精力已经不如从前了；李万又腾不出手来处理这种事务。重庆公司虽不乏推销好手，但在推销大王鲍洛奇眼里，他们的手段全都不值一提。鲍洛奇开始了一场大规模的“搜捕”工作，但他始终物色不到一个令自己满意的人选。

终于，在奥伦多，他碰到了顽强的推销员布劳恩。布劳恩是一个卖鸡的人，具有非凡的口才，他运用自己的陞力，硬是塞给了鲍洛奇一只大肥鸡。鲍洛奇很欣赏布劳恩的推销手法，便将他带回了杜鲁茨。

经过几次交谈，鲍洛奇原则上决定录用布劳恩负责新产品的推销。无论从各个方面看，布劳恩似乎都是一个理想的推销员。但鲍洛奇直觉感到布劳恩似乎隐瞒了什么，为此，他患得患失，一直拿不定主意。

一位朋友建议他采用流行的心理测试，并向他介绍了明尼亚玻里斯一位著名的心理学家华特·考菲。考菲博士在人的能力倾向方面颇有造诣，在商界人士中享有盛誉。鲍洛奇对于心理测试之类向来是持怀疑态度的，现在既然做不了决断，他干脆决定让心理学家来鉴别了！

鲍洛奇请考菲博士送来了几份心理测验的试题，出于对心理测验的好奇，他自己也填了一份，用了一个堂兄的名字，与布劳恩的卷子一同交给心理学家判定。

两天之后，测验的结果出来了。心理学家对布劳恩的评价是：此人乃商界的天才，具有行政事务的能力，也是推销场上的骄子，建议尽快予以录用。”鲍洛奇再看心理学家对自己的评价，鉴定上赫然写着：“此人天生不是做生意的料，经商注定要失败，建议最好不要雇用此人，即使要用，也不要重用，要时刻留心此人，这是个令人怀疑的角色，他会给你的企业带来巨损失。”

看到这里，鲍洛奇简直哭笑不得。

既然心理学家对布劳恩如此推崇，鲍洛奇便同他签了合同，聘用他担任餐厅部经理。他放下心中的一块巨石，满以为这下可找到一个令他放心的人选了。

几个月时间很快就过去了，布劳恩并没有给他带来什么好消息。相反，鲍洛奇却收到很多信件，反映这位新上任的经理什么人的钱都欠。他担任经理后，买新汽车、新衣服，借下了一大笔债务，再加上以前的旧帐，数目着实可观。

鲍洛奇对于这种现象非常不满，他崇尚踏实的作风，对布劳恩的浮华很反感。但他并没有过分追究这个问题，而是借给他一大笔钱让他清偿债务，不再为这些杂事分心。

面对于已不利的证据，布劳恩表现出了惊人的说服能力。有一次，鲍洛奇接到一封措词极为强烈的信，信中对布劳恩使用了最严厉的字句，说他从不考虑自立，只知道花天酒地地挥霍，到处欠债，一点也不负责任。当鲍洛奇温怒地将这封信仍在布劳恩面前时，布劳恩简直可以说是气急败坏了！

他在鲍洛奇面前信誓旦旦地辩解道，这封信实际上说的是他的父亲，两个人的名字完全一样，只是他不愿将真相告诉鲍洛奇而已。说这些话时，他的情绪非常激动，眼睛里充盈着雾一般的泪水，他诉说了一个感动的孝子的故事，他满腹的委屈和忍辱负重的精神令鲍洛奇大为感动。

然而，对布劳恩不利的证据越来越多，索债书不停地寄到重庆公司里来，而且大多是新近欠下的，布劳恩再也不能自圆其说了。鲍洛奇无法相信，这位商界天才除了一位不争气的父亲外还有三个令人生厌的堂兄，每个人都欠下了一屁股债，而且用的都是泰德·布劳恩的名字。

鲍洛奇没有戳穿他的谎言。布劳恩毕竟是一位难得的推销员，鲍洛奇不愿因为一些小瑕疵而完全否定他。心理学家的结论给鲍洛奇留下了深刻的印象，这样一位天才的推销员不能轻易错过啊！他一直希望布劳恩能够自己醒悟过来，在经营上干出点成绩来。

从表面上看，布劳恩泰然自若，一付镇定的样子，似乎什么都难不倒他，也迷惑不了他，俨然一副久经沙场的名家风范，然而，他的经营并没有什么起色。

布劳恩的经营一直停滞不前，鲍洛奇开始着急了。他亲自带上布劳恩去洛杉矶找专家进行业务咨询，顺便做一些宣传工作。他要亲自看看布劳恩的手段。

一路上，布劳恩表现得异常活跃，他总是在最突出的时刻表现出他的幽默感，似乎根本未将业务经营的不景气放在心上。

“吉诺，你最大的毛病就是你的谈吐不象公司的老板。”布劳恩对双眉紧锁的鲍洛奇打趣道，然后，他转向旁边的空中小姐，“现在我向您请教一个问题，小姐，请您坦率地回答我。您看坐在这儿的这个人象一位拥有六千万美元资产的公司董事长吗？”

空中小姐手足无措，不知怎么说才好，布劳恩则在一旁哈哈大笑。

一路上，布劳恩不断地表现出他的风趣。鲍洛奇紧锁的眉头在他不断的笑声中逐渐舒展了开来。飞机抵达洛杉矶时，鲍洛奇已是笑容满面了。他立即与当地的经纪商联系，准备第二天由布劳恩向他们介绍情况。

就在约会前试放幻灯的时候，布劳恩不见了。原来，他到街上买领带去

了。这次洛杉矶之行，可以说为布劳恩而安排的。想不到他居然在工作的紧要关头溜之大吉，鲍洛奇对此非常生气。

正当鲍洛奇忙得焦头烂额的时候，经纪商打来电话，告诉他客户们已来齐了，就等他俩了。恰在此时，布恩劳悠哉悠哉地踱了回来。鲍洛奇看到他那副吊儿郎当的样子，气不打一处来，连话筒都没捂住，冲着布劳恩便大声喝斥道：“现在该我象董事长一样发话了。你给我马上过来，把机器装好。”

在随后进行的介绍会上，布劳恩说的尽是毫无内容的吹嘘之词，他显然没有进行任何准备。鲍洛奇越听越摇头，布劳恩太让他失望了。

尤其令鲍洛奇感到恼火的是，在介绍过程中，幻灯机还发生了故障，这在他的记忆中可是第一次。

这次对布劳恩的雇用，不仅是鲍洛奇选择上的失误，也是一次巨大的浪费。布劳恩品行上的缺点使他在工作中极不负责任，他是那种只会用表面文章讨好上司的人。鲍洛奇向来对心理测试之类不以为然，这唯一的一次动摇就铸成了大错，心中别提多窝火了。

鲍洛奇始终无法明白的是，象布劳恩这样的人，心理学家怎么把他形容成为经商的天才呢？对这些所谓权威的择才方式，吉诺再也没有尝试的兴趣了。

相比之下，鲍洛奇还是觉得自己以往奉行的那些传统方式更具吸引力。对于一个人的了解，只有通过长期的观察，根据他的基本行为来断定他的品行，才会得出正确的结论，这是鲍洛奇在“布劳恩事件”中所得到的教训。

3. 激励式管理

重庆公司有一个以经常惹经理生气而著名的推销员托尼，他一天只工作两三个小时，一周只干两三天。上班的时候吊儿郎当，根本不把上司放在眼里。业务经理再三予以警告，这位仁兄依然我行我素。鲍洛奇一气之下便解雇了他。

过了几天，鲍洛奇愤懑稍平后，他开始感到后悔了。原来，托尼平时虽然是一付吊儿郎当的模样，工作却干得非常出色。他工作的时间比谁都少，业绩却保持在中等水平。尤其给鲍洛奇留下深刻印象的是，有次重庆公司在托尼负责的推销地区进行一次特别推销任务，他接到命令之后，立刻马不停蹄地开始夺忙，不断地与顾客会谈，对经纪商进行说服，争取到了一大笔订单，令吉诺惊讶不已。然而，事情一过，他又开始“冬眠”了。

但是，从这件事情可以看出，这位爱“冬眠”的托尼具有一项别人没有的才能。他能够把自己的热情传达给顾客，使对方不由自主地非买他的东西不可。这是一种与生俱来的推销天赋。只是由于对他的使用不当，这位天才的推销员未能发挥他的特长。

鲍洛奇平时只看托尼吊儿郎当的一面，没有对他给予太多的关注，业务经理则完全看不到托尼的才华，他们没有给托尼以施展才华的机会，托尼也就日甚一日地丧失了进取的决心。后来，托尼改变了工作环境，到另一家公司担任推销员，他得到公司领导的器重。结果，他发挥了自己的潜能，成为一名优秀的推销员。由于自己的疏忽而损失了这样一位推销员，鲍洛奇痛心不已。

其实，鲍洛奇很少犯这样的错误。他善于激发员工的热情，调动他们的

积极性。从他对企业领袖的要求不难看出他在人事管理上持有什么样的信条。

鲍洛奇认为，身为企业领袖，应该具备以下几种基本素质：

1. 首先，他应该了解自己所经营的生意，不是皮毛上的一知半解，而是彻底的、全盘的了解，这样他才会对自己所做的生意充满信心。

2. 他应该是一个非常诚实的人，不仅对自己诚实，也要对别人诚实。这样，他才会得到下属的信赖。同时，这种发自内心的感觉会在紧要关头给他以灵感，使他知道什么是对，什么是错。

3. 天生的领袖人才必须对完成工作赋予真实的贪婪感，仿佛血液中的每一个细胞都在鼓励他工作似的。他必须是一个工作狂，而且具备超出常人的精力，不致因为太多的工作而崩溃。

显然，鲍洛奇认为企业领袖最基本的素质不在于人事上的技巧，而在于他以身作则的表率作用。这位精明的企业家讨厌慈祥父亲型的企业领袖。在他看来，宽容的精神用在科学研究上倒无可厚非，现代化的企业则必须有高标准的要求和严格的纪律。心理学家的发现不能取代企业的原则和理想。当然，在具体的管理方法上，则应考虑注意员工的情感。

鲍洛奇认为，人是一种非常奇妙的感情动物，他似乎有无穷的潜力，却又很容易陷入情感的漩涡中不能自拔。对此，如能采用激励式的管理方法则往往能收到意想不到的效果。

每个人对自己都是有着很高期望的。他们认为自己拥有别人所没有的特长，同时也希望别人能够承认这一点。当一个人自我感觉良好的时候，他会变得很坚毅，很有干劲，会竭尽全力表现自己，往往会“收到“百尺竿头，更进一步”的效果。相反，当一个人所联想到的不是成功的喜悦而是失败的懊丧时，他就可能垂头丧气，心灰意冷。因此，驭人之术重在用情。热情的鼓励会令人信心百倍，冷漠的命令则会使人心中生抵触。聪明的经理从不会运用制度的强力来达到目的。他们总是尽可能从感情上激发部属的决心，通过员工对自己自觉的管理代替制度的约束，这也是鲍洛奇所忠爱的管理方式。

从某种意义上说，鲍洛奇是以他的个人魅力来领导重庆公司的。作为公司的创始人，他从矿工之子到百万富翁的传奇经历本身就具有莫大的吸引力。鲍洛奇是一个十足的“工作狂”，他在工作中那种狂烈的行事方式是一般人所想象不到的。他很少坐在办公室里指手划脚，他总是出现在生产第一线，同大家一同解决生产中的难题。他的性格也许很暴烈，他的做法也许很粗糙，但在员工们眼中，鲍洛奇不是一个高高在上的冷冰冰的老板，而是一个活生生的人，他冷静而又有判断力，从不推脱自己的责任。对于一个有抱负的下属来说，鲍洛奇无疑是一个最好的领导者。

鲍洛奇认为，个人的奋斗是社会前进的动力，只有充分发挥每个人的创造性，作为整体的社会才会有进步。因此，他始终维护职员的个人自由，鼓励他们发挥自己的个性，让他们在一种竞争的气氛中奉献自己最大的智慧。他将员工视作有思想、有个性的成熟的人来看待，而不是重庆公司这部机器的零件。多少年来，重庆公司始终是一种家庭企业般杂乱无章的混合体，在这里，没有什么严格的管理模式，吉诺给他的部属以最大的自由，让他们充分发挥想象力。公司里没有严格的分工，没有森严的等级，大家都是平等的工作伙伴，即使是刚来的职员也亲切地称呼老板“吉诺”。大家感到，重庆公司是创业者的乐园。

“吉诺的标语”是重庆公司最著名的管理方式之一。每当公司遇到特殊难题时，吉诺·鲍洛奇就会印出许多小标语分给员工，以做勉励之用。这些标语大都是聪明才智之士所留下的名言隽语，鲍洛奇利用他们为部下指明道路。有一次，公司里的推销部门对他们将进行的市场试验工作犹豫不决，踌躇了好几个星期。鲍洛奇知道后，印制了许多小标语，上面写道：“照你认为最好的方式去做……不要把我的想法当作你的想法。”他把这些小标语放在他们每个人的书桌上。结果，他们很快便有了实际行动。

然而，鲍洛奇的作法在评论界却引起了轩然大波。评论家们认为用小标语代替面对面的交谈，为员工指明公司管理的目标，这是愚蠢之极的作法。企业领袖完全可以用直接得多的做法进行管理。

不过，鲍洛奇却有他自己的想法。他觉得，一个企业的作风很大程度上取决于老板的工作作风。身为老板，没有必要处处表现自己的权力。他应该以自己的行动而不是语言来带动企业。老板的行为就是无声的命令。一个懒惰的经理，即使对部下要求再严格，也不可能让大家变得勤勉起来。因为他本身的行为已经传递出了与他的言语完全相反的信息。鲍洛奇宁愿以身作则表达自己的想法，在他经营重庆公司的二十余年间，从未敢有过松懈的感觉，他始终都在勤奋地工作，他忙碌的身影感染了公司的员工，大家知道，唯有勤奋忘我的工作，才是致富之道。

尽管重庆公司的待遇很优厚，但这并不说明重庆公司的员工可以因此过上悠哉游哉的生活。舒适的工作要以艰苦的工作去换取，这是鲍洛奇的信条。任何不符合重庆公司传统的人将会被鲍洛奇毫不留情地解雇。事实上，失业的阴影始终是重庆公司职工的一块心病。当然鲍洛奇在解雇一个人时是非常慎重的，所采用的方式也很照顾对方的自尊心。通常，他会很难过地表达自己的心情：

“我敢说我们每个人一生中都有固定的工作点。如果一个人迷失了这个点，或者他站在一个错误的点上，而雇主竟让他留在原来的位置上，这将是一件很不幸的事情。现在你年纪已经不小了，越早离开这里的工作，越能很快找到适合你的较好的工作。这并不表示你失掉了这里的工作，而是你还没找到适合你的工作而已。”

然后，鲍洛奇会告诉对方，他还可以支领一个月的全薪或半年的半薪，这样他们可以有充分的时间去寻找适合自己的工作。

这种温情脉脉的解雇方式并非矫揉做作，而是鲍洛奇内心想法的真实写照。他始终认为，一个人的自我意识是他生活的支柱，他尊重他们的自尊心，因为人类的自尊是人类力量的源泉，这也正是他的“激励式管理”的精髓。

第八章 广告与公司形象

1. 寻找幽默

“广告”一词，最初源于拉丁语“注意”、“诱导”，有广而告知的意思。广告作为一种有说服力的信息，可以促进彼此之间的信息传递和交流，扩大商品的销售。广告的主要作用即是传达信息，对顾客产生影响，说服他进行购买活动。

鲍洛奇的重庆公司迅速发展的时代，也正是广告逐渐进入人们生活，成为其中不可分割部分的时代。据统计，在重庆公司刚推出炒面的一九五二年，全美国一年的广告总费用不过七百万美元。二十年后，这个数字变成了三百七十亿美元。从中不难看出，短短二十年间，广告是以怎样一种趋势进入人们生活的。

鲍洛奇是最先认识到广告作用的人之一。他所奉行的经营原则，主导思想就是创造一种大众需要的口味，通过商业广告传递给消费者，以产品的高品位和高价位进行强势推销。其中的关键就在于广告的效果。鲍洛奇曾毫不夸张地将广告称作企业的“第二生命”，并在上面花费了大量的心血。这在当时是非常难得的。

五十年代初，广告业崭露头角之时，许多传统的生意人都对它持鄙夷态度，认为那不过是沽名钓誉，纯属浪费。但鲍洛奇并没有随大流。他觉得，商业广告不仅是一种非人员的推销活动，更可以创造价值。它能够在顾客心理上施加影响，使顾客大大提高对产品的心理价格。因此，他果断地将宝押在广告上，对它从不吝惜，尤其是在重庆公司初创的一段时间，他的很大一部分盈利都用在广告上。鲍洛奇深信，随着广告影响的扩大，赚钱的日子就会到来。

开始的一段时间，广告的效果并不明显，当时许多人都对广告的作用表示怀疑，认为鲍洛奇这样投资太冒险，鲍洛奇不为所动，反而增加了用于广告的费用。随着时间的推移，广告的作用越来越明显，事实证明，鲍洛奇在广告上的投资是有远见的，它给鲍洛奇带来了意想不到的成功。

然而，鲍洛奇的资金毕竟有限，他负担不起密集型的广告。因此，他希望自己的广告能够有爆炸性的效果，起到出奇制胜的作用。只是，幽默而有创意的构思并非随处可得的。为了找到一个有想象力的广告创作者，鲍洛奇进行了多次尝试，他先后换过十几家广告公司，直到史但·弗里勃出现时，他才算是遇到了一位称心的合作者。

当时，为鲍洛奇服务的 BBDO 广告公司刚为它制作了一个著名的自嘲式广告：一位重庆公司的工作人员，在街头向过往行人调查公共意见，他想知道，究竟有多少人吃过炒面。于是，每碰到一个人，他便问道：“你在家吃炒面罐头吗？”然而，他所得到的回答却都是一声刺耳的喇叭声，最后，他只好无可奈何地放弃了自己的尝试。画面人，这位仁史处处碰壁的尴尬相令观众们大笑不已。由于广告处理得恰到好处，影响很大。鲍洛奇对于这类广告非常欣赏，他要求广告公司再推出几个这种类型的广告。

然而，完成了这样一件出色的作品之后，BBDO 公司的广告设计师们似乎已江郎才尽了。他们以后的作品不是流于粗俗，就是大过做作，始终无法达到最初的那种水平。

鲍洛奇失望之余，召集他所认识的广告设计师们集体攻关。然而，他们并没有提供什么有价值的构思。最后，一位名叫史蒂芬的广告设计师向他推荐了史但·弗里勃，认为他或许能够提供鲍洛奇所需要的东西。

当时的史但还是广告界一位名不见经传的无名小卒，但他却很有思想，也不乏表现幽默的才能，是广告界的一位怪杰。鲍洛奇找到他，请他为自己设计一个广播广告。

史但很快提交了他的构思。他的作品是一个幽默故事。内容是重庆公司总裁吉诺·鲍洛奇召开会议，研究吃炒面的人为什么不多。会上，他的部下提出了各种稀奇古怪的理由，闹了不少笑话，史但要鲍洛奇本人扮演公司老板的角色。

在史但的撺掇下，鲍洛奇破天荒头一次在广告中扮演了自己。他对自己的表演感到满意，便开展了一次推销攻势，要经销商多贮存些炒面，因为生意马上会有大发展。

一切安排妥当之后，鲍洛奇就跑到山里狩猎去了。他在山中优哉游哉地轻松了一个星期，满以为一切都会按计划顺利进行。等他兴尽而归时，他才发现，史但已经改变了自己的构思，放弃了原来的节目，又改录了两个新广告。

其中一个是关于炒面和美国热狗的。广告中，一个人鼓吹中国炒面如何如何好，应该天天吃；马上，第二个声音反驳道，这是不可能的，要美国人天天吃炒面仿佛让中国人天天吃热狗一样，是绝对办不到的。可是，一个声音苍老的中国人插嘴了：“谁说办不到？上个星期的每顿午饭我吃的可都是美国热狗！”

另一个广告的内容是一段对话：

播音员：“在美国，有百分之九十五的人买中国炒面。”

弗里勃：“这话不确实。只有百分之五的人买炒面，其余的百分之九十五根本没动过炒面罐头。我们做广告的要讲实话，不能因为厂家给了钱，就为它吹嘘。”

播音员（无可奈何地）：“好吧！我纠正我的说法：在美国，确实只有百分之九十五的人从没有买过重庆公司的炒面。不过，如果他们买了它，他们这一辈子就再也不会忘记它那种独特的口味！”

弗里勃：“这还是换汤不换药啊！”

鲍洛奇对于史但擅自变换主意很恼火。但他还是召集了有关人员试听史但的新作品。大家都觉得内容没有什么好笑，只有史蒂芬竭力推崇这些广告，认为它们幽默而不庸俗，是难得的佳作。鲍洛奇本人虽因未能采用自己的表演而深感遗憾，但他也认为这两则广告不乏可取之处，决定在电台播放史但的新作。

广告播出之后，听众的反应非常强烈。大家都称赞这种广告手法谐而不俗，令人耳目一新。

从此，鲍洛奇与史但合作，制作了许多令人捧腹的“一分钟广告”。由于这些广告的作用，重庆公司声名大振，年增长率陡然上升到百分之三十，而史但的许多杰作也被誉为广告史上的经典之作。

重庆公司的第一个电视广告背景是人头攒动的电梯。一位卖力的推销员正背对着镜头，向拥挤的人群数说炒面的好处。开电梯的人叫他转过身来向电视观众说话，他却充耳不闻，仍然一个劲地推销。电梯到了一楼，这位执

着的推销员看到自己的努力实在没有效果，只得心有不甘地走出电梯。一边走，他还一边告诉大家，他们可以买任何牌子的炒面。这时，他走进了一扇门，上面写着“重庆公司经销部”。镜头一转，又回到电梯口，怎么！电梯里的人竟然全是中国人！

同时播出的另一个广告是：十个医生有九个说中国炒面营养丰富，配方合理，是最理想的食物。镜头推进，人们才发现，这九位推崇中国炒面的医生全是中国人！

这种自嘲式的幽默小品是史但的主要创作方式。它的讽刺意味实在太强，鲍洛奇因此很不安。节目播出前，他专程赶到洛杉矶，与史但进行最后商谈。

“我很担心”鲍洛奇显得忧心忡忡，“我们这样嘲弄自己，是否会对产品的销售产生反作用呢？”

“你放心好了。假如这些广告不能大幅度提高你的销量，我宁愿用人力车拉着你绕饭店区一圈。”史但信心十足地拍着胸脯。

鲍洛奇平时也不是这样瞻前顾后的人。只因这是头一次展开电视广告宣传，他才会如此谨慎从事。现在史但的豪言激发了他的好胜心：“一言为定！”他大笑着说道：“如果我输了，我也照办。”

结果，自负的重庆公司老板当了一次人力车夫。当他拉着史但走在洛杉矶繁华的大街上时，引起不小的轰动。新闻记者们纷纷拍摄了这一镜头。他们的轶闻成了报纸上的爆炸性新闻，有位记者还以“维多利亚时代乐观精神的复活”为题予以大肆渲染，通过这件事情，鲍洛奇在宣传上又得了一分。

然而，鲍洛奇对史但的才华也不是从未产生过疑虑。这种情绪在史但制作的第一个新年电视节目时，表现得最为突出。

那是一九六二年的事了。重庆公司第一次在杜鲁茨投资制作了一台节目，作为该公司中国农历年促销活动的核心。为此，鲍洛奇和路易斯专门从外地乘飞机赶回杜鲁茨观看这台为时一小时的节目。

不巧的是，他们的飞机碰上了暴风雪，为了避免意外，他们只得降落在亚里斯城，等待天气好转。

当他们在旅馆安顿好之后，鲍洛奇便打电话给他的妻弟艾菲列，约他们夫妇看完重庆公司的特别节目之后，到查理牛排店共进晚餐。安排完这一切之后，他便怀着忐忑不安的心情坐下来，等待着电视机上历史性镜头的出现。

出于对史但的信任，鲍洛奇答应他不干涉这次节目的制作，一切都由他全权负责，鲍洛奇甚至连草稿都没看一下。因此，当他就坐于电视机前时，鲍洛奇对于即将出现的节日一无所知，他想象不出，好发奇想的史但这次又会想出什么鬼点子。

“亲爱的，你知道，我从不干涉你生意上的事。”路易斯显然沉不住气了，“可是，这一次，你不认为你最起码事先应该看看制作草稿吗？”

“不需要，史但说他需要完全自由发挥，我答应他了。”鲍洛奇说话的语气虽然很坚定，在决定性时刻来临之际，他的声音也忍不住有些颤抖。

好在他们的节目总算开始了。出现在荧光屏上的第一个镜头，是一间宽大的电视制作室，里面很暗，一个人影模糊的工人拿着一把铁锹，以卡通式快速动作将许多喜剧性镜头扔进一架燃烧着熊熊烈火的电视机里。

这时候，史但头戴一顶小礼帽，骑着自行车出现了。当他扬起帽子向观众问好时，鲍洛奇同路易斯交换了一个会心的微笑，他们知道，令人喷饭的

镜头就要出现了。

然而，鲍洛奇失算了。他所期待的那种“强烈的，粗犷的和今人意料不到的镜头”并没有出现。史但所提供的只是一些轻松有趣的笑话和一些滑稽短剧而已。史但似乎满足于向观众提供一些轻松小品，他甚至只字不提重庆公司和炒面的事，只是在节目快结束时，才聊尽人事地播出了十分钟宣传广告。

“我觉得，这台节目没有任何可取之处。即使是那些贩夫走卒也不会认为这会有什么好笑。”鲍洛奇沮丧地对夫人说。

“我也有同感，”路易斯连忙赞同，“我早就不能忍受了。看来，你那么出色的广告制作人这次的表现可不怎么样啊！”

“唉，真倒霉，二十五万块钱算是白丢了。”

“幸亏我们没回杜鲁茨，”路易斯唠叨道：“否则，我们不知会收到多少安慰咱们的电话。”

鲍洛奇本希望这次节目能对他的产品大肆吹捧一番。另外，他手头上有一批滞销的菊花茶，也想借此机会制造点声势。想不到史但竟然对此只字不提。不过，他还是给史坦拍了封感谢电报。至于按惯例应打的祝贺电话，可就能免则免了。

鲍洛奇甚至打算取消他同艾菲列的约会。只是由于路易斯的坚持，他才振作精神来到查理牛排店。

艾菲列夫妇早已等候多时了，看得出，他们的情绪并不好。

鲍洛奇主动解除了他们的不安。他坦白他说，他自己一点也不喜欢这个节目。

“这个史但·弗里勃的才能似乎并不比一般人高多少。”艾菲列也曾在鲍洛奇手下干过，自然理解鲍洛奇的想法。他也认为史坦的作品太忽略了产品宣传，失掉了广告的本义。此外，他还指出了广告中很多不尽人意的地方。

鲍洛奇只有默默地咀嚼牛排，他头一次感到牛排竟如此难以下咽。

第二天，当垂头丧气地回到杜鲁茨时，他惊讶地发现，公司里的员工个个喜气洋洋。原来，昨天的广告已经产生了作用，零售商们普遍反映良好，并且不同程度地增加了订货。短短一天时间，他多卖了上万元的炒面。

这时候，鲍洛奇才打电话给史但，告诉他这个好消息，同时也坦白地谈了自己的看法：“说老实话，我并不太喜欢这次节目，我没想到它会如此受欢迎。”

此后的几天里，不少报刊杂志对这个节目进行了评论。他们一致赞扬史但的才能和他创造的喜剧气氛。鲍洛奇所认为的一场“灾难”竟然变成了一次前所未有的胜利，这是他所始料未及的。

事后，鲍洛奇对此进行了反省，他暗自庆幸自己没有对节目制作硬充内行，去干涉史但的创作。为此，他还专门给自己立下了一条戒律：当你信任某一个人时，就要让他有自己的头脑。这是驾驭有创造力人才的不二法门。

鲍洛奇决定，在同史但的合作中，要接受他的意见，就完完全全地接受，不提任何修改意见，也不跟他纠缠不清。鲍洛奇同史但形成了一种互不干涉的合作关系，鲍洛奇不过问广告的制作，史但也不关心广告的组织 and 安排。他们彼此都感到轻松多了。

他们把幽默、讽刺揉进商业广告的做法逐渐赢得了好评。事实上，重庆公司所做的广告都是利用各种独特手法制成的。鲍洛奇深信，他可以用更多

打破传统的方式和更“狂妄”的手段来从事商业活动。非常手段往往能够收到标准手法所起不到的作用。

可是，史坦标新立异的广告风格在广告界却引起了一场轩然大波。开始，他们对史坦自我嘲弄式的广告嗤之以鼻，认为那是“自杀”的作法，而当事实证明史坦的才华后，他们就更不愿接受这位广告界的浪子了。也许，是史坦的才能引起了同行的嫉妒吧，他们都无法与史坦亲密合作下去。

鲍洛奇不得不一次又一次地更换广告公司。他更换的广告公司实在太多了，他这方面的经验不仅适用于广告公司的合作，对于任何形式的合作关系都是大有裨益的。

2. 企业与广告公司

在数十年的经营生涯中，有几件事是鲍洛奇所深恶痛绝的。同广告公司解约，就是其中最令他不快的。可是，由于经营思想上的分歧，他不得不频繁地更换合作伙伴。鲍洛奇对广告公司“挑剔再挑剔”，以至于有广告商说他是“全美国最难伺候的大混蛋”。

鲍洛奇在企业同广告公司的合作中石九条戒律

一、不要让广告公司以甜言蜜语敷衍你

鲍洛奇认为，合作中最基本的原则就是互利。站在广告公司的立场上，他必须重视委托人的利益，他应该就广告制作提出专业性的意见，说明他为什么要坚持某种观点，要怎样做才能刺激产品的销路，而不能一味讨好委托人。这是广告公司应有的最基本的立场。

之所以这么说，是因为广告宣传对企业实在太重要了，一个企业要将产品推销给顾客，广告是最重要的一环，比价格、推销、包装都要重要得多。因为广告传播面广，是全面的攻击，其他的促销手段只是点的攻击。因此，企业首脑决不能听任那些馅媚的做法混淆了自己的视听。

一九五〇年，重庆公司第一次拥有了自己的飞机，这可是一件激动人心的大事情。鲍洛奇的广告商想抓住这个时机好好宣传一番，提议印制一部宣传小册子，表明重庆公司董事长吉诺·鲍洛奇乘坐自己的飞机不停奔忙。盛情难却，鲍洛奇同意了的这个计划。

广告商打电话给鲍洛奇，说要派一名摄影师来为他拍照。这也未免小题大作了！吉诺婉言谢绝了他们的建议，就请本地的一位摄影师为自己拍照。

在飞机场，鲍洛奇忽然心血来潮，产生了一个恶作剧的念头。他想检验一下广告商的判断力。于是，他提着皮包爬上一架很破旧的飞机，故意做出一付无精打采的样子照了几张照片，然后，他又重拍了一些真正可用的照片。

鲍洛奇亲自将这些照片送到广告公司。他选拿出那几张全无神采的照片，故意装出一付很满意的样子，滔滔不绝地诉说自己拍照中的趣事，眼睛却狡黠地注视着那些专家的神色。

广告设计师们皱着眉头端详了半天，才对鲍洛奇说照片不错，可以采用。鲍洛奇哈哈大笑，拿出另一叠照片，指出这才是他真正要用的照片。原来的只不过是一个小圈套，他们却真的上当了。

广告专家们面面相觑，尴尬极了。

不久，鲍洛奇结束了他与这家公司的合作。

不止一家公司在这上面栽了跟头。有一位广告商为重庆公司做广告，他建议鲍洛奇用一组连续性的照片组成“鲍洛奇带着五顶帽子”系列，表现出商人、农夫、慈善家等五种角色，借此提高他在社会上的声望，他只字不提他的产品，鲍洛奇把他解雇了，他可不喜欢用产品赚来的钱为自己沽名钓誉。

其实，这也不能全怪广告公司。因为许多企业的老板都喜欢以个人的好恶判断事物，听不得任何不同意见。广告商们为了生存，只得靠谄媚获得收主。他们大部分的收入都是这样来的，以至许多广告公司都认为讨好企业领袖是赚钱的捷径。

为了避免这样的误会，鲍洛奇养成了一个习惯，每逢与一家新的广告公司签约，他都向他们表明自己的态度：他不需要任何拍马讨好，广告公司要根据自己的立场进行合作。

二、要舍得花钱

尽管鲍洛奇在广告界是出了名的难伺候，仍然有许多广告公司喜欢与他打交道，因为他从不在广告费用上斤斤计较，他的盈利至少有一半是花在广告上的，即使在美国，这也是非常罕见的。因此，他在广告界是一家知名度相当高的慷慨客户。

鲍洛奇知道，广告的制作是一项创造性的工作，对这些脑力工作者而言，他们的成绩是无法用具体尺度来衡量的。优秀的广告需要激扬的情绪来创作，如果为了一点小钱影响了设计人员的情绪，那就太因小失大了。在广告上多花一点钱，可以使设计师们毫无保留地贡献出自己的智慧，创造出更多精彩的画面，这是一本万利的事情。

三、要有超凡脱俗的眼光

独特的风格，鲜明的特点，这是做生意的不二法门。这一点在广告上显得尤其突出。在广告充斥的社会里，每天都有成千上万的广告画面涌入消费者的脑海，如果没有特别醒目的广告，企业同广告公司处得再好也没有用。

鲍洛奇在广告制作上舍得花钱，却很少乱花钱。他确信，好钢要用在刀刃上。他在广告上投资不小，收获也着实可观。重庆公司的广告不仅有创意，题材也特别新颖，令人回味无穷，消费者因此对重庆公司的产品产生了深刻的印象。

在广告载体的选择上，鲍洛奇尽量挑选那些传播面广，影响大的媒介作广告。不过他很注意避开激烈的竞争，而不是完全根据杂志的名气做决定。在他开展业务的初期，曾有人建议他在一份颇有影响的杂志上做广告。那是一家发行量很大的杂志，内容很丰富，在企业界声望颇高。然而，吉诺经过仔细考虑，拒绝了这项建议。他觉得，在这样一份页数很多的杂志上有太多的彩色广告，他那种黑白广告很难给读者留下什么印象。他宁愿选用一些发行量不那么大的杂志，这才能突出他的广告，效果也会好得多。

在做广告的过程中，鲍洛奇主要以消费者而不是经销商做为自己的广告对象。尽管他的产品主要是通过经销商卖出去，但产品销量的提高最终要靠消费者购买的增加，只有面向消费者的广告才能真正起到促销的作用。

本着这样的宗旨，鲍洛奇提出了最初的广告口号：“十五种精选的材料——做成一盘美味可口的炒面”，“这是你百吃不厌的食品...重庆鸡炒面或

鸡肉杂碎其味鲜美无穷...只要热一热就可以吃了...每餐至少替你省一毛九分钱...”等等。这些口号不仅醒目，读起来也琅琅上口，对消费者产生了不小的吸引力。

四、让广告公司只管做广告

鲍洛奇曾经与美国中西部一家颇有名气的广告公司合作。这家公司不仅人才济济，也很有帮助企业成功的诚意。他们花费了很多时间进行调查分析，想了很多办法改进重庆公司产品的整体形态。他们甚至提出重庆公司这个名字大中国化了，建议改用“金门桥”、“红杉客栈”之类的名称。在他们眼中，鲍洛奇做生意还嫩得很，他的经营措施几乎一无是处。

鲍洛奇乍来就是一个相当自负的人，重庆公司又一直在盈利的状况下运营，他自然难以接受这家公司的指责。他们对他们越俎代庖的作法深为不满，毫不犹豫地与之断绝了往来。

有的广告公司几乎什么都想管，他们常常会提供一份“完整的销售服务”，代替企业做各种各样的调查。他们的做法是要干涉企业的整个经营措施，仿佛他们是公司的老板。吉诺再三告诫同行，千万不能与这类公司打交道。生意怎么做，公司如何经营，完全是企业主份内的事情，不能假手其他任何人。广告公司只须为企业做广告，不要让他们管其他闲事。

五、选择一家在各种广告都能提供服务的公司，以适应企业本身的发展

鲍洛奇曾经与佛勒公司有过愉快的合作。佛勒是一家很有创意的广告公司，在它的配合下，重庆公司的业绩有了快速的增长。然而，当鲍洛奇开始冷冻食品的生产时，他却不得不与好伙伴佛勒公司分手了。因为佛勒公司对于冷冻食品毫无经验，无法满足他的需要，而当时的情形又不允许重庆公司同时雇佣两家广告公司。鲍洛奇只得另找合作者。

他的新伙伴是辛辛那提的一家公司。他们刚在推广冷冻食品方面制订了一个特别计划，并因此被视为冷冻食品广告的权威。鲍洛奇正需要他们这方面的帮助。

合作了一段时间以后，鲍洛奇发现了自己的错误。辛辛那提的这家公司对冷冻食品虽然有经验，他们在罐头食品的宣传中可是十足的外行。万般无奈之下，鲍洛奇只得物色另外的伙伴。他找到了规模庞大的 J·W·汤普生公司，才算是可以喘口气了。

六、对广告公司要有全面的了解，不能只了解一个或少数几个人

鲍洛奇的新伙伴汤普生公司是一家相当有名的广告公司。它帮助重庆公司挤进了著名的 CBS 电视网，还在黄金时间播出了重庆公司的广告，鲍洛奇对此非常欣慰。

汤普生公司派到芝加哥为鲍洛奇作广告的人，不但技巧纯熟，而且为人随和，专业上的知识也非常渊博。他在重庆公司人缘极好，大家也都很喜欢他。在他的帮助下，重庆公司的成长率一直保持在百分之二十左右。

然而好景不长，他由于努力工作得到晋升。派来接替他的人就完全不是那么一回事了。新的广告设计师说话油腔滑调，办事也下牢靠，是典型的“说大话、做小事”的那种人。自他来了之后，新的广告似乎起了反作用，重庆

公司的产品销量急剧下降，吓得鲍洛奇赶快中止了他与汤普生公司的关系。

这件事给鲍洛奇一个不小的教训。从此之后，鲍洛奇在与广告公司签约前，都要详细了解对方的情况。这样，当广告公司提供了不当的入选时，他可以马上阻止，以免坏事之后追悔莫及。

七、不要让广告公司同行之间的冲突搅乱了企业的广告方针

史但·弗里勃的才能引起了广告同行的妒嫉，他与鲍洛奇的广告公司越来越难以协调相处，后来竟到了水火不相容的地步。广告公司要求鲍洛奇解雇史但，否则他们就不再为重庆公司制作广告。鲍洛奇经过慎重考虑，最终还是留下了史坦。

有了这个教训，鲍洛奇在选择新的广告公司时，总要问他们是否能与史但合作。他们总是说没问题，结果却常常食言。因为同史坦不睦，广告公司对于鲍洛奇的广告方针总是千方百计找毛病，以至于严重影响了重庆公司的生意。

经常更换广告代理商也不是个办法。每一个新的广告制作商都会带来一种新的风格和做法，不断更换广告公司给重庆公司的广告宣传带来了相当大的混乱。无亲之下，鲍洛奇妥协了。他同史坦分手了，却保留了史坦那种幽默、风趣的广告风格，决不允许广告公司随意更改。

八、让广告公司做广告专家，企业做市场专家

广告同销售有着密不可分的联系。在某种情况下，广告公司往往会越过他们的职责范围，制订一些不那么切合实际的行销攻势。这就很容易出现差错。

广告公司虽然也进行一些市场调查，但它毕竟不是直接与顾客打交道的，它的很多调查资料并不能说明问题。只有企业，在市场上才具有真正的发言权。有经验的行销人员所作的判断往往比最精确的调查资料更能反映市场变化的趋势，这是鲍洛奇在挫折中取得的教训。

与史但分手之后，鲍洛奇将他的广告事务完全委托给了一家大广告公司。过了一段时间，鲍洛奇发现，这家公司带给他的都是一些过时的广告观念，他们热衷于“随货赠送优待券”之类变相降价的促销手段，并因此给鲍洛奇带来了不小的损失。

他们同重庆公司的市场推销人员设计了一种强势推销计划，建议随公司的炒面罐头赠送一批优待券，家庭主妇们得到优待券之后，以邮寄方式可将每张优待券兑换成一美元。他们做了一次小范围的试验，优待券似乎招来了不少顾客。广告公司的专家们因此断言，附赠优惠券的办法将会大大促进产品的销售，并制订了一个耗资二十万元的预算。

凭借多年的经验，鲍洛奇感觉到这种方法效果很难把握。具有投机心理的顾客这次买了中国食品，但这并不能保证他们将会成为重庆公司的长期顾客。暂时的销量增加只是一种假象。况且，广告公司对成本的预算也过于乐观了，据鲍洛奇的估计，这次促销活动起码需要一百万元。

广告公司拿出他们的调查资料支持自己的论点，这令鲍洛奇很为难。他只是凭经验感觉到宣传活动耗资大多，但无法提出任何有力的依据。广告公司的人员和他的一些推销人员都认为这是吉诺成见大深的缘故，根本原因在于他不喜欢这种降低眼前利益的促销计划。

鲍洛奇深信，没有任何人比他本人更了解自己生意的行情了。他要用实际行动来证明自己的判断，为此，他采取了非常戏剧化的做法。

鲍洛奇让银行送来了三十万元的现金。他将这些钱摆在会议室的桌子上，将有关人员都召集到一起，并拍照为证。

“这是本次活动的经费。现在我对你们的计划表示完全支持。你们说二十万元已经足够了。这里是三十万元现金，我把它交给你们，如果钱不够的话，我决不会增加，祝你们走运。希望下次相聚时，我们中间不会缺少任何人。”

不幸的是，几个星期之后，他们发现，鲍洛奇的判断是正确的。按照原来的计划，至少需要七十万元才能达到预期效果，鲍洛奇不能同这个自作主张的公司合作下去了。但他并没有解雇任何职员，只将行销部进行了一次大改组。

九、跟广告公司保持开诚布公，甚至是竞争性的关系，决不能奢望彼此相安无事

鲍洛奇始终相信，冲突和竞争是创新的源泉。他同广告公司之间，彼此也常常发生互相攻击的情形。他深信，只要双方都有把事情做好的共同理想，就免不了会有不同看法之间的分歧与争论，这也是社会前进的规律。

经过争吵与合作，鲍洛奇同他的广告公司共同推出了享誉全美国的宣传攻势。他在广告上进行了大胆尝试，创作了很多脍炙人口的广告作品，积累了丰富的经验。吉诺因此总结出了以上九条戒律。然而，他还有第十条，也是最重要的一条：广告在经营过程中虽然占有非常重要的地位，但与产品的品质相比较，它扮演的仍然是第二位的角色。广告固然可以把任何东西的第一包推销给顾客，但若没有优良的品质做后盾，顾客上了一次当，就决不会再买第二次。

因此，同产品的品质相比较，广告的妙处在于锦上添花，而不是雪中送炭。

3. 公共关系的魅力

鲍洛奇刚开始发迹的时候，他热衷于以广告来宣传自己的产品。随着生意的逐渐扩大，他觉得单纯进行产品宣传的广告已经不能满足自己的需要了，他希望从整体上介绍重庆公司，他要让全社会都了解重庆公司的精神、思想和特色。本着这个目的，鲍洛奇越来越多地注意到了公共关系的作用。

严格他说，公共关系是一种独特的管理职能，它帮助一个组织与公众之间建立和深化相互沟通 and 了解、接受与合作的渠道。它参与问题和纠纷的处理；将公众的意见传给管理部门并做出反应；明确与加强为公共利益服务的管理责任，它还作为监视预警系统，帮助管理部门预先作好必要的应变准备，与社会动向保持一致并有效地加以利用。它以调查研究和正确、合乎道德的沟通技术做为主要工具。

以上是美国公共关系协会对公共关系所下的定义，不难看出，公共关系主要是企业与公众之间、企业与企业之间相互了解和沟通的一个渠道。公共关系与广告不同，却又不是完全没有联系。从某种意义上说，公共关系是一种高级的广告艺术，它使公众从整体上把握企业的形象，以促进企业的发展。

统计数字表明，同样的资金，花在公共关系上较之花在广告上，会产生五比一的效果。

公共关系包括的范围实在太广，概括他说，主要有以下几个方面：

1. 产品的公开介绍。公共关系可以为产品提供许多有趣的活动，并以此作为报纸、杂志和广告中的宣传资料。吉诺把它叫做“免费广告”。

2. 公司的形象设计。公共关系人员能够融洽公司与顾客、政府、股东之间以及公司内部员工之间的关系，提高公司的信誉。这是公共关系施展身手的主要场所。一个优秀的企业形象所能产生的好处是无法用金钱衡量的。

3. 促进销售活动。产品的销售是一项复杂的系统工程，影响销售的诸多因素是同时起作用的，很难具体区分究竟什么是广告，什么是公共关系。在这种情况下，需要各方面协调努力，共同发挥作用。促进销售活动便是其中最重要的一环。

每逢重大的推销活动，鲍洛奇总是挑选一位有商业表现天才的人作为公司的发言人，具体主持这种特殊的集会或庆祝活动。史但·弗里勃以其得天独厚的条件成为这一角色的最佳人选。他不仅为鲍洛奇创作广告，也替他做公共关系。史但在大众中的知名度给重庆公司帮了大忙，他使重庆公司的整个销售活动形成了一个有机的整体，从而产生了强烈得多的效果。

有的公司经理喜欢将促销活动交给主持人放手去做，并且采取完全放任的态度，以发挥主持人的创造性。这种做法一度相当流行，但鲍洛奇通常采取稳健得多的方法。

在宣传计划开始执行之际，鲍洛奇都要同担任表演的人员做一番长谈，彼此有一个深入的了解。这样，他们到时候心中有数，就不致于出现混乱。

同表演人员的交谈还有助于增进双方感情。在此基础上，表演人员工作起来会努力得多，也更富效果。尽一切可能发挥工作人员的潜力，这是鲍洛奇的一大特点，他擅长以各种手段煽动起工作人员的狂热，让他们死心塌地地为自己工作，这也是他成功的最重要品质。

鲍洛奇独特的个人魅力令他的公关顾问心折不已。他们忍不住要对吉诺的性格大肆渲染，以此求得轰动效应。真正内行的公关人员都知道，公开介绍一家公司及它的产品，最简单也最有效的办法就是介绍与这个公司有关的人物。传奇人物跌宕起伏的生活经历和多姿多彩的性格总是能够最快地攫住公众的注意力，使他们对公司产生强烈的好奇心。

最先进行这种尝试的是鲍洛奇的公关顾问弗朗。他在《富豪》杂志上设计了一个颇具爆炸性的故事，讲述一个意大利人经营中国食品的事情，披露了许多鲜为人知的内幕。文章发表以后，产生了很好的效果。鲍洛奇却因此非常烦恼，恨不得将所有的《富豪》杂志收购一空，以免给熟人看见了难为情。

然而，这还仅仅是个开头。不久之后，费朗又在《华尔街》杂志上为重庆公司做了一次宣传，大部分内容是以鲍洛奇为主，竭力渲染他那种“暴君”的性格。忍无可忍的鲍洛奇给费朗打了一个电话：

“我并不想成为一个妇孺皆知的名人，”鲍洛奇咆哮道：“我要的是炒面的销量，我希望你能够理解你的委托人的需要。”

三天之后，鲍洛奇收到了费朗寄来的备忘录。他在其中详细论述了他的理由：吉诺·鲍洛奇的名字可以造成新闻，而介绍一个公司最简便的方法就是介绍公司的老板。重庆公司是他一手创办的，完全按照他的思想发展起来，

公司不过是他的经营思想的具体体现。介绍他，也就是在介绍重庆公司。况且，公众真正感兴趣的是精彩入胜的情节和鲜明的个性。他传奇性的经历较之干巴巴的公司介绍更容易对公众产生吸引力。通用汽车公司的凯特林、克莱斯勒公司的克莱斯勒以及 IBM 公司的华特生，都是这么做的。

既然费朗说得这样头头是道，又搬出凯特林、华特生这样的大人物作证，鲍洛奇只好迁就他，让他根据自己的意思去办。但是，在费朗安排的对鲍洛奇专访中，他总是尽可能多谈自己的产品，很少谈自己的过去。

在重庆公司成长的这段时间中，它同许多团体保持了良好的关系。事实上，重庆公司的新构想中有一半以上都来自这些友好团体。杜鲁茨的一个妇女团体还是它进行“人的试验”的主要伙伴。友好团体为鲍洛奇提供了很大的帮助，其中尤以新闻界为甚。

每逢新产品上市之际，鲍洛奇都要举行一次食品编辑人员招待会，把全国各地有关的编辑请来，向他们介绍重庆公司最新推出的杰作，对于其中几家有影响的报刊，鲍洛奇更是曲意接纳。这些交际活动的花费有时是惊人的。但鲍洛奇知道，记者们的生花妙笔会给他带来十倍的利润。

新闻界是鲍洛奇进行公关的最主要对象。每逢中国农历年期间，鲍洛奇都要以公司的名义向全国的编辑人员赠送贺年卡，感谢他们在过去一年中对重庆公司的支持。有时候，还附赠有特色的中国商品如苦力帽、筷子等。新闻界以友好回报鲍洛奇的热情，他们在传播媒介中为重庆公司做了许多事情，为鲍洛奇的成功立下了汗马功劳。

鲍洛奇同许多公司都有过愉快的合作经历，这首先要归功于他对机会的敏感，鲍洛奇从不放弃任何推广自己产品的机会，尽管他的某些做法让人感到有点不可思议。

那还是一九五四年的事了。鲍洛奇翻阅报刊时偶然发现一家叫做巴鲁斯的计算机公司在《星期周刊》和《时代》杂志上刊登了一连串广告，说客户们用了他们的计算机之后，不但降低了成本，业绩也有了迅速增加。他依稀记得自己曾与这家公司打过交道，何不利用这个机会让他们为自己公司做一次免费广告呢？

鲍洛奇马上打电话到底特律，找巴鲁斯公司广告部的负责人说话。

“在你们的广告中，把我们公司的名字加进去如何？”鲍洛奇半开玩笑半是认真地说道：“利用我们公司的声望可以为你们的广告增辉不少。我们公司是不反对公开做宣传的，我很乐意为你提供你们感兴趣的广告素材。”

鲍洛奇的建议很快被巴鲁斯公司拒绝了。但他并不是一个容易死心的人。鲍洛奇不断与对方交涉，最终还是使他们接受了自己的建议。

巴鲁斯公司的新广告同时出现在四本有影响的杂志上，它把重庆公司购买了他们的设备之后，在经营上产生的良好效果大肆宣传了一番。整个过程鲍洛奇没花一分钱。

不过，广告刊登后不久，巴鲁斯公司的推销员就找上门来了。原来，鲍洛奇从没有买过他们的产品。他之所以对巴鲁斯公司有印象，只是因为他曾多次拒绝对方的推销。

鲍洛奇很难为情。为了回报巴鲁斯公司的友好。他只得买下了五台对方的计算机。这台机器他用了很久，直到公司购置了新型电脑之后，才将它淘汰掉。

不过，生活并非处处充满玫瑰花，商场中也不可能事事遂心。鲍洛奇也

曾受到过不公正的待遇，这在他刚开始自己事业时尤其明显。

就在重庆公司刚开始冷冻食品生产时，鲍洛奇与纽约一家大包装公司签订合同，由对方负责供应冷冻食品的包装罐。由于刚开始进入冷冻食品市场，需要在各方面打好基础，鲍洛奇特地选择了这家大公司，希望能有所助益。不料事与愿违，这家公司并没有将鲍洛奇放在眼里，向他提供的包装罐也没有进行严格的质量检查。由于包装公司的疏忽，罐头上的喷漆标志发生了融化现象，家庭主妇购买时往往会莫名其妙地沾上一手油漆。一时间，抱怨的信函和电话令鲍洛奇应接不暇。

当时，重庆公司刚开始闯出了一点名头，这次疏忽使它受到了沉重的打击。公司的销售量急剧下降，连一些老主顾也对“重庆”抱怨不已。

鲍洛奇比顾客还要着急。公司的信誉是经年累月，一点一滴地培养起来的。这其中不知倾注了多少人的心血，然而，信誉就象一个肥皂泡，看起来五光十色，却十分脆弱，一次小小的冲击就可能将多年的惨淡经营化作泡影。鲍洛奇立刻写信将包装公司臭骂了一顿，并提出了赔偿损失的要求。

包装公司很快就派人前来调查了。调查人员仔细研究了事故的情况，承认这次错误是他们公司造成的，他们对此负全部责任。包装公司可以承担全部的包装费用。

“什么？”鲍洛奇大声道，“你简直是在开玩笑！正是由于你们的愚昧无知，才使我的公司信誉受到了损害。难道仅仅承担包装费就完事了吗？”

鲍洛奇亲自飞到纽约与对方首脑谈判。经过一段时间的讨价还价，对方作出让步，同意赔偿二万五千元的经济损失。然而，鲍洛奇并不打算妥协，他要让包装公司知道，他不是可以随便欺负的，同时，他也希望有足够的资金展开一次宣传攻势，以维护公司的形象。

包装公司的头头们又研究了许久，终于使出了杀手锏。他们告诉鲍洛奇，即使他们同意偿付巨额赔款，华盛顿的反托拉斯专家们也不会同意这种做法，因为没有必要的巨额赔款有示惠某一客户，打击其他客户之嫌，这是严重的违法行为。

鲍洛奇明知对方是在威吓自己，但他对反托斯法了解不多，不敢贸然翻脸，只好虚与委蛇，表示自己需要考虑考虑。

第二天，鲍洛奇连忙飞到华盛顿，他在那儿详细打听了有关反托拉斯法的规定，心中有了底。他立即打电话给纽约。

“我现在就在华府反托拉斯委员会，我想坦白他说我们可以解决我们之间的问题了。不知你要找哪位专家，让他决定你们的赔款是否示惠行为。或者，你可以不作任何赔偿，只不过那样你自己就会了解到公司的信誉损伤会造成多大危害。”

对方沉默了许久，然后请鲍洛奇回去再商量一下。第二天，鲍洛奇就得到了三十万元的赔偿。他把这笔钱全用于挽回“脱漆事件”造成的损失，没落下一点好处。

还有一次，一家铝制品厂一错用了漆料，制成的餐盘有一种怪味道。虽对人体无害，却足以熏得人难以下咽，偏偏鲍洛奇在一次电视公司的餐会上用它盛中国炒面。结果，餐盘发出的怪味令所有到会的人望而止步，不用说，公司的信誉因此受到了很大影响。

鲍洛奇又跑去跟供应商谈判。起初，对方只同意赔偿一万五千元。他一再与之交涉，最后拿到了三十二万五千元。但他花在补救措施上的钱比这还

多。

在激烈竞争的商界，这类纠纷事件层出不穷，有时候，事故所造成的损失比这还严重得多。鲍洛奇每每能从中获得数额可观的赔偿金。但他并不喜欢这样做。可以说没有任何一个人喜欢赚这种钱。但不幸的事情既然发生了，就一定要追究当事人的责任，不能有任何妥协，这是鲍洛奇处理纠纷的原则。

随着鲍洛奇事业的发展，他的收入剧增，也添了不少麻烦事。其中最让他心烦的就是无休止的救济申请。他成名之后，几乎每天都收到几封求援信，要求他给予经济上的支持。

各种各样的慈善机构在其中扮演了重要角色。他们总是有无穷的理由筹款，有时候甚至不择手段。慈善机构每年在企业筹集的金额总数在十亿元左右，令企业界深有不胜负荷之感。由于募捐的团体大多，良莠不分，很难保证资金使用的效率。因此。企业界对此很不满，有的干脆把它称作一种变相的“勒索”。

就鲍洛奇而言，他对慈善捐款毫无兴趣。鲍洛奇并不以为“施舍比索取更快乐”的原则适用于此。他的钱都是一分一分地辛苦挣来的，没有理由用血汗钱为自己买一个“仁慈长者”的形象。

处理这类事情，鲍洛奇有自己的原则，他坚守自己的信条，决不滥施救济。他的捐资对象主要是有关大众利益的社会性工程，他认为这才是真正的慈善救助工作。至于对个人的救助，他则主要致力于帮助人们自力更生，尤其是那些曾经有过不光彩经历的人，鲍洛奇总是想办法为他们安排一份工作，使他们能够受到公正的待遇，不致因为历史上的过失丧失做人的机会。至于过去对鲍洛奇有过帮助的人，他更是抱着“涌泉相报”的宗旨，全力予以扶持。

鲍洛奇在慈善事业上最基本的原则是帮助那些“不该贫穷的人”致富。他觉得，任何一个有强烈自尊心的人，只要他们还有谋生的手段，是决不甘于置身等待救济者的行列中的。同时，他也常常指责福利机构滥施救济是鼓励懒惰的做法，因为许多身强力壮的年青人不愿做艰苦的工作，宁愿在等待救济中浪费生命，福利机构的做法在某种程度上助长了好逸恶劳的风气。他本人是决不会理睬吃闲饭的懒汉的。

在窘迫的少年时代，鲍洛奇也曾一度在等待救济的长列之中。那时候他还不到十岁，因为生活实在艰苦而不得不到慈善机构门前碰运气。他在缓缓前行的队伍中呆了一个钟头，眼见长长队伍中人们麻木的神情，他实在无法忍受这种乞求的感觉，毅然饿着肚子走开了，而且再也没有回去过。现在他发达了，但他始终无法忘怀当年那种令他汗颜的羞辱感。也许，正是因为他无法忍受“吃救济饭”的行为，他才能摆脱艰苦的生活。鲍洛奇对甘心花费几个钟头等待一顿午饭的人怀有一种混杂着同情与轻蔑的复杂感情，他不愿将自己辛苦挣来的钱花在这种人身上。

鲍洛奇深信，在美国这样一个充满机会的国度中，找一个谋生的工作是绝对可能的事情。而对于那些有勇气向环境挑战的人，他都想方设法予以帮助。尽管，对方可能并不领情。

有一次，一位女士写信给吉诺，说她的母亲是一位画家，创作了许多具有东方色彩的画。也许鲍洛奇有兴趣收藏其中的一部分。因为她相信这些作品将来会很值钱。

鲍洛奇登门拜访时发现，这位年过六旬的艺术家工作非常努力，而她的

生活条件却特别艰苦。鲍洛奇对于这位奋斗不息的女性肃然起敬。他买了她的三幅作品，尽管他对这些作品本身一无所知。他知道，以直接递支票的方式进行帮助是对他们伟大人格的褒奖。他买对方的画比单纯给钱更有意义。

不过，鲍洛奇后来从其他途径得知，艺术家的女儿一直抱怨他买这三幅画时价格实在太低。对此，他只是一笑了之。因为他施舍金钱时并不是为了对方感激他，而主要是为了一种自我满足。有时候，其中也夹杂着一些经济上的利益关系。

鲍洛奇认为慈善事业并不是一个毫无利益可图的行业。企业对社会做出了贡献，它们的捐赠改变了人们的生活，繁荣了整个社会，而社会繁荣的最大受益者就是企业本身。

但是，作为企业，必须关注自己所捐资金的流向，这些钱应该用在有利于企业发展的地方，保证企业不致于花钱为自己找麻烦。为此，鲍洛奇专门成立了“鲍洛奇家庭基金”，用于社会救助和文化发展计划，统筹安排他的福利基金，保障这笔资金的运用有利于公司的生存。

鲍洛奇公开标榜自己这套福利思想，赢得了企业界的一片喝彩声。一些批评家指责他将商人的市侩带进了圣洁的慈善事业，是整个社会日趋商业化的一种象征。对于这些指责，鲍洛奇安之若泰，并且引以为荣。

“我相信，当一个人某个地区做有益的事情时，同时也考虑到自己的利益，这是一个好现象。”鲍洛奇如此解释他的思想。

第九章 企业文化与发展

1. 企业的文化精神

究竟什么是企业文化？对此有各种各样的解释，归纳起来，作为某个企业的文化精神是一种看不见的东西，它反映了整个企业的特点和作风，集中体现企业的价值观。企业文化是一种传统，它在潜移默化中影响着整个企业，决定它的特点，也就决定了它的命运。

作为一个出色的企业家，鲍洛奇很了解企业文化的重要性。他采用一套不注重形式的管理方法，逐渐塑造出了重庆公司独特的文化品质，并以此教育员工，使整个企业凝聚在共同的价值观之下。鲍洛奇将自己的思想赋予重庆公司，使它能够在众多食品公司中脱颖而出。从某种意义上说，重庆公司能够傲然屹立于群雄前列，这既是鲍洛奇个人的成功，更是重庆公司出众的企业文化的胜利。

对大型公司而言，企业领袖所能起的真正作用在于塑造正确的价值观，而整个企业的具体任务则在以企业价值观为核心的文化传统影响下由工作人员自行处理。随着企业规模的扩大，企业领袖越来越游离于具体的业务之外，通过管理企业文化间接控制整个企业。

喜欢大权独揽的鲍洛奇自然没有这么潇洒。他奢望自己能够同时兼顾公司的企业文化和具体业务。在公司的具体业务上他固然是手忙脚乱，但在企业文化方面他却做得非常出色。

重庆公司是鲍洛奇的主要产业，也是他一生心血的结晶。对于公司的建设，鲍洛奇有着很明确的思路，他知道哪些是公司应该具备的品质，哪些是自己应该摒弃的做法，他在原则问题上绝不妥协，坚持不懈地在这方面努力。所以，重庆公司才能始终保持自己的文化特色，并赖此冲上了食品业的巅峰。

那么，重庆公司的企业文化精神究竟是什么呢？

一、团结协作的集体精神

凡是在重庆公司工作的人，都以勤勉工作和贡献自己的力量为荣，大家都以团体的成败为重，毫无保留地奉献自己的智慧和能量，以争取公司整体的成功。

重庆公司的集体精神的另一个表现是职工之间融洽的个人关系。这么大一家公司，难免会有各种各样的矛盾，利害冲突以及观点分歧，但这些分歧和冲突却总是能够妥善处理，不致影响公司的运行，这一方面是因为大家都以公司为重，约束自己自我意识的膨胀；另一方面，鲍洛奇鼓励职员彼此之间坦率陈述各自的看法，在公司内部形成了一种非常民主的气氛。每个人都有权利表达自己的不满，而完全不必顾虑会因此带来任何不便，这就给各种情绪提供了一个渲泄的渠道，从机制上避免了矛盾的激化。

重庆公司创立之初，公司的职员多是鲍洛奇的亲戚和多年相交的朋友，大家彼此互相关怀，形成了一种家庭化的团结精神，这种互相关怀的精神曾经使当时刚进公司的年青人颇为感动。当重庆公司发展起来之后，这些人都成为公司的骨干，他们之间多年的友谊使彼此合作很默契，他们对公司的感情又教育了更年青的一代员工，形成了良性循环，为重庆公司带来了协调、默契的融洽气氛。

二、务实的作风

鲍洛奇本人是一个非常实际的人。他判断任何事情的唯一标准就是他在生意上的好处。在生意中，他始终从实际情况出发，根据自己的经验行事，很少考虑理论上是否站得住脚。

在公司的管理中，鲍洛奇同样坚持务实的原则。他所选择的工作人员，都是具有多年实际经验的老手，他们中间并没有太多人受过系统的管理培训，基本上是在实践中学会做生意的，他们的经历保证了公司务实作风的延续。

在经营策略上，鲍洛奇则要求公司的所有活动都要着眼于产品的销售，在他看来，一切的经营活动，归根结底要通过产品在市场销售才能转化成金钱，市场决定了企业的命运。因此，鲍洛奇希望他的所有员工都恪守紧靠市场的原则，人人为提高销量做贡献。重庆公司的员工们对市场都非常敏感，他们经常听取顾客的意见，随时注意市场行情的变化。紧靠市场的做法使重庆公司信息灵通，能够很快适应消费需求的变化，增强了企业的生存能力。

从市场的角度出发，鲍洛奇对产品的质量给予了高度重视。任何产品，一经生产定型，就一定要严格按照规定的质量标准生产，不允许有任何变动。优秀的品质是产品进入市场最过硬的“通行证”，也是市场对企业最大的要求。重庆公司生产的中国食品向来是市场上质量最可信赖的产品之一，有了质量做保证，鲍洛奇才能够实施他高质高价利润的经营策略。

三、尊重个人

鲍洛奇经营重庆公司，他所依靠的是公司全体人员的创造性，而不是几位特别的智囊人物。因此，鲍洛奇特别注意发挥普通员工的创造力。他把普通员工看作高质量和高效率的源泉，努力创造一个相对宽松的环境，使每一个人都可以参与产品的革新，为公司的发展做贡献。

为了达到这个目的，鲍洛奇特别强调对员工个人创造性的尊重。他把每个人都作为一个有思想、有头脑的创新宝库对待，而不仅仅把他们当作能说话的机器。鲍洛奇将员工们视做具有完全人格的成熟的人而予以应有的尊重，无论是奖励还是惩戒，表扬或是批评，甚至于鲍洛奇怒火冲天时，他都注意尊重别人的自尊心。此外，鲍洛奇还非常注意区分属于职工私人的事情和公司的事情，绝不干涉员工自己的生活，他所采取的浮动工资制度也刺激了员工们工作的热情。这样，鲍洛奇三管齐下，几个方面综合作用的结果，极大地调动了大家的积极性，保证了公司所有的人都参与公司的管理，为公司的前途出谋划策。

四、竞争精神

鲍洛奇迷信竞争的作用。他相信对抗和冲突会形成压力，而人们只有在压力下才会发挥潜力。他热衷于制造事端，鼓励员工们彼此之间进行竞赛、争吵，他认为这才是企业有活力的表现。

在鲍洛奇的影响下，重庆公司也确实形成了一种争吵不休的局面。冲突是思想的打火石，不同的思想相撞，往往会产生惊人的智慧火花。重庆公司的许多创新产品就是激烈争论的结果。

鲍洛奇不仅把竞争视做企业本身的强身剂，还将它奉为处理企业之间关系的金科玉律。在吉诺最为倚重的广告公司与重庆公司之间，吉诺也尽量制造分歧，引起争论。他甚至以此评价广告公司的素质，对他唯唯诺诺的公司将被视做一个无能的合作者。

五、开放式的管理

与鲍洛奇重视个人的思想一脉相承的是他所采取的那种不拘形式的管理方式。重庆公司没有固定的管理模式，其他大公司那种森严的等级制度在这里没有任何市场，大家基本上在无拘无束的状态下进行工作。这里没有墨守成规的拘谨，大家可以按自己认为正确的方式去做事，唯一的要求就是必须有效果，鲍洛奇只会根据最后的结果评价工作成绩。

六、精干的机构

拥有近亿元资产的重庆公司，规模应该是相当大的了。而实际上，鲍洛奇的最高层领导班子非常精干，由他本人和杰姆·李以及李万组成的最高决策小组决定了公司的一切重大事务，他们直接对工厂进行管理，几乎没有中间环节。在公司的基层，也没有无所事事的闲人，重庆公司的工作人员往往同时负责几个部门，最基层的工人更是着力追求高效率，尽量节省人工。

简单而有效的体制给重庆公司带来了高效率。从管理上说，它使重庆公司摆脱了困扰许多大公司的中层堵塞现象，保证了管理的效率，使公司能够对市场的变化迅速做出反应。从生产上说，精兵简政的思想对公司的员工形成了压力，使他们努力提供高质量、高效率的工作，以摆脱失业的阴影，从而导致了人的生产效率。重庆公司的职工薪水开支在销售收入中所占的比重并不大，但员工们的平均收入却相当可观，精兵简政的效果可见一斑。

以上这六种文化品质，构成了重庆公司成功的六步阶梯。出色的企业文化使重庆公司具备了超凡的素质，保证了它长盛不衰，在竞争中立于不败之地。

2. 面对未来的思考

任何一位企业家，总希望自己所创立的企业能够经受住商场惊涛骇浪的冲击，不断发展下去。鲍洛奇也不例外。可是，在激烈竞争的商场中立足并不是一件容易的事情，世界是不断变化的世界，今天的创新明天也许就已经成为历史。其中商界的变化尤其快捷，简直使人无法预测。

有鉴于此，鲍洛奇认为，他能为企业提供的最好礼物就是将来以不变应万变的生存能力，即企业文化精神基础的奠定。此外，就是一种乐观的态度，企业要以一种坦然的心境迎接所有的变化，不要害怕变动，而应以奋斗迎击环境的挑战。

落实到具体的方法上，企业应该注意把握市场发展的趋势，开发适合时代发展的新产品。在剧烈变动的环境中，只有把握时代的脉搏，才能够抓住时代赋予的机会。因此，企业应该花大力气研究市场动态，努力开发新产品。新产品的试验是一项需要资金的工作，企业必须以开阔的心胸对待创新，要舍得花钱，不要怕失败。有的产品在研制过程中也许要失败十几次乃至数十次，但一次成功就可以奠定企业发展的基础。

作为一个企业家，应该时刻保持好奇心，注意通过多读书开阔眼界，不断地问自己，什么东西是人们想要而市面上所没有的，他的脑海中就会不断涌现出新的创意来。

一个优秀的企业家，不仅能够考虑到企业短期的发展计划，更能预测到社会远期发展的趋势。这样，他在经营中才会胸有成竹。

鲍洛奇很早就注意到了这点，他以企业家的眼光透视未来，总结出了未来社会发展的五大趋势：

一、通信设备将有突破性进展

六十年代中期正是电子通信设备开始走上经济管理舞台的时代。当时，它的使用并不普遍，影响也不是很大。但常年在外奔波的鲍洛奇太了解通信的重要性了。他同公司的主要负责人一年也难得见几次，大多数时候是通过交换备忘录进行联系的，这给公司的组织工作带来了很大的不便，彼此之间的误会往往会导致致命的错误。

假如有了一台显像电话，一切问题就迎刃而解了。公司的管理人员将不必再花费数天时间赶回本部仅仅是为了出席一次会议。运用高效率的电子设备将很容易完成强有力的公司组织。电子通信设备能够简化公司管理，使彼此之间随时保持联系，保证信息传达的迅速准确。

电子通信设备的广泛使用还将给工商界的行为方式带来影响。他们表达意见的方式将会缩短，实事求是的表达方法将成为常识。另一方面，原来流行的餐桌上谈生意的做法会让位于新的更坦率、更直接的做法。

二、工业将分散化、集约化

随着发达国家城市化的发展而产生的环境、能源、资源问题越来越严重，企业将被迫采取措施应付这一局面。新兴城市将崛起，工业将从大城市迁到远离都市的地区。与此同时，为了适应资源紧张的压力，企业将改粗放型经营为集约型，注重资源的节约，合理使用有限的资源。

电脑的广泛应用将使所有这一切成为可能，通讯设备已经发展到地球上的每一个角落，电脑的运用使生意能够尽可能地分散，交通拥挤、通信繁忙的大都市不再具有优势，工业将在中小城市中获得新

三、妇女的地位将改变

鲍洛奇所处的年代正是女权运动风起云涌之际。他感到，妇女们已经不满足于仅仅做一些家务事，她们可能走出家门，在社会中担任重要角色，这是一个不可逆转的趋势。

鲍洛奇相信，很多女人具有做生意的头脑，她们可以成为商界一股不可忽视的力量。但他坚持，妻子应该拥有独立于丈夫的自己的生意，而不能对丈夫的生意“垂帘听政”。

因为，一旦妻子的手脚伸到丈夫的生意中去，做丈夫的在处理生意上将不再以利润为准绳，而是以取悦妻子为目的。作为企业家，适当征求一下太太的意见也未尝不可，只是，做丈夫的必须有自己的主见，不能完全为她所左右。

四、未来社会是混合品充斥的社会

随着人类能力的提高，他们将越来越热衷于以高级的人造产品替代自然产品。力量越来越强大的人类在各个方面都将留下自己的痕迹，人造产品在社会中所占的比重上升，这在一定程度上增加了人类征服自然的能力，人们将不再为耕地的减少、水土的流失所困扰，新型的工业完全可以取代农业的作用，环境变化所引起的农业危机不足以对人类的生存构成威胁。

五、企业将最终负起它对社会的义务

鲍洛奇认为，当时的企业界有很多做法是不负责任的。许多企业主指责工人正变得懒惰起来，而他们本人却一天到晚在夜总会和高尔夫球场上消磨时光。他们对社会不负责任，将劳工组织视做仇敌，只关心自己在社会中获利，全然不考虑根治社会病态的措施。他们那种奢侈的生活方式造成了一种不健康的社会风气，人们因此变得贪图享受，不愿劳动，这最终将葬送社会前进的希望。

工业对农业也采取了不公平的措施。每逢农产品价格上升之时，工业产品总会毫不犹豫地上调，而农产品降价的时候，工业产品却从未相应地降低价格。工业剥削农业的结果，农民将不堪重负，而失去了农业支持的工业也将毫无前途可言。

工业发展所带来的环境问题、城市问题、能源问题也将给社会造成危害。企业界正在疯狂地掠夺自然资源，完全不考虑失去这样资源的后代将怎样生存。没有人关心自然资源的循环与再生。

所有这些问题交织在一起，无法单独解决。只有当全社会都自觉地组织起来，系统地解决人类面临的各种危机，才能拯救这个美丽的星球。

企业将深刻反省自己的作为，逐渐承担起改造社会的重任。他们将竭力消除不公平现象；努力使所有的人都拥有同样的致富机会；他们将大力兴办教育，提高下一代人的整体素质。他们有太多的责任，有太多的义务，而最首要的是他们应该有社会责任感。

鲍洛奇有理由相信，未来的社会将是一个更加发达、更加富足的社会。做为整个社会的一分子，他和他的公司将为人类做出很大的贡献。

第十章 告别重庆公司

1. 管理委员会

重庆公司是鲍洛奇一生心血的结晶。他眼看着它从无到有，渐渐地发展壮大，终于变成了一家大公司，心中别提多自豪了。

在经营重庆公司的二十年里，鲍洛奇就象一位负责任的父亲，无微不至地照顾着重庆公司的所有业务，包揽了公司所有的重大决策。他的辛劳换来了重庆公司的高速成长。然而，正象父辈们经常遇到的那样，当重庆公司终于成长起来之后，鲍洛奇发现，他再也无法象以前那样随心所欲地支配重庆公司了。

尽管鲍洛奇采取了很多办法制止公司规模地扩大，重庆公司还是日甚一日地成长起来。酷爱权力的鲍洛奇可不愿轻易交出他的权力，他还是象过去那样全盘过问公司的业务，他的工作量越来越大。但是，他发现，自己所能控制的业务却越来越少了。他毕竟是一个人而不是神，根本照顾不了这么多琐事。万般无奈之下，一向眼高于顶的鲍洛奇还是接受了专家的建议，挑选了一批高级干部负责公司的日常业务，由他们组成“管理委员会”，对业务进行集体管理。

鲍洛奇成立“管理委员会”，是在被逼无奈的情况下不得已而为之的，他很快就感到后悔了。跳惯了“独脚戏”的鲍洛奇总觉得自己的权力被剥夺了，非常不习惯，对于“管理委员会”，他表面上听从他们的意见，心里面却颇有些不以为然。况且，鲍洛奇是一个相当自负的人，别人做的事，他很少能够看上眼的。在他看来，“管理委员会”的许多措施都很不妥当，只是由于专家们再三告诫，他才没有干涉。然而，没有了鲍洛奇的重庆公司不仅没有垮掉，在业务上反而有一种上升的趋势。看到这种情况，鲍洛奇内心的失落是可想而知的。

渐渐地，鲍洛奇开始失去耐心了。他觉得“管理委员会”越来越难以令人容忍，他们似乎不是为鲍洛奇管理公司，倒是帮着工人们整老板的。当管理委员会提议在员工的停车场安装暖气时，一场正面冲突终于爆发了。

鲍洛奇认为，在员工的停车场安装暖气纯属浪费，公司根本用不着这样干。

“恰恰相反，”“管理委员会”负责人比尔解释道，“我们是为了替你节省钱才这样做的。”

“哦？”鲍洛奇颇感意外，“我可看不出这有什么必要性。”

“请你算一算，”比尔耐心地解释道，“如果天气太冷，汽车要化五分钟才能启动。照一千人算，每天要多花费八十个小时的人工，算下来一天就是四百多元呢？”

“但发动车子是下班以后的事，花费的时间是他们的，与我无关，为什么要我掏腰包呢？”鲍洛奇很迷惑。

“可是，如果停车站不装暖气的话，员工可以要求提前五分钟下班。”

“这不公平！”鲍洛奇咆哮道。

“不，这很公平。”老板可以改善员工的生活而不肯改善，损失当然应该由老板承担。”比尔说得非常肯定。

“噢？你们到底是帮助我管理公司，还是帮员工整我？多少年来，我们

不都是这样过来的吗？”

“过去你这样做也许行得通，但现在不同了，现代社会要求老板多为员工着想，为员工谋福利。”

“时代不同了”，这是鲍洛奇无法否认的事实，但他却很难理解这种时代特点。多少年以来，公司里没有暖气，甚至没有象样的设备，有时候星期天也还要加班。在当时那样的艰苦环境中，大家勤奋地工作，终于有了现在的光景。现在，公司发展了，职工待遇有了改善，大家却不再将公司视做自己的产业自己的家，成功使大家懈惰了、放松了，时代在前进，而人们似乎变得越来越贪图享受了。想到这里，鲍洛奇心中涌起一阵酸楚。昔日熟悉的重庆公司在刹那间变得那么遥远，那么陌生了。鲍洛奇心中第一次产生了急流勇退的念头。

2. 再见！重庆公司

五十年代初期，重庆公司最困难的时候，鲍洛奇曾考虑将公司转让给当地一位富有的律师。当时，他有感于自己一心扑在工作上，个人婚姻家庭生活有崩溃的危险，主动提出转让公司的建议。但那时的鲍洛奇实在是声名狼籍，谁也不愿意购买他的企业，鲍洛奇硬着头皮干下去，竟然越干越好，现在的重庆公司已经是万众瞩目的最佳投资对象了。

个人辛辛苦苦地创立一项事业，将它发展成为具有独特风格的企业，然后却不得不把它卖掉，让别人拥有自己创立的企业，甚至于改变它的特点风格，这无论如何都是一件很残酷的事情。尽管鲍洛奇已经准备放弃重庆公司，他还是不希望自己多年的心血在一夜之间毁于一旦。所以，他在公司转让的过程中非常慎重，他要将自己的公司托付给一个值得信赖的人。

鲍洛奇寻找的是一个与他具有共同经营思想的人，这样才能保持重庆公司的文化特点。他虽然将离开重庆公司，但他的思想仍将延续下去。

公司的兼并和转让，是一种相当复杂的经营战略。在美国，各大公司之间相互倾轧相互吞并，竞争十分激烈，鲍洛奇也不得不加以提防。他曾与好几家企业接洽，然而，他发现真正了解他的公司并对公司的经营战略感兴趣的寥寥无几。

鲍洛奇将他不欣赏的接洽者分成几类：

一、盛气凌人型

这种人多是巨头公司的代表，趾高气扬，言词不恭，在洽谈中盛气凌人，似乎不把公司卖给他们，就只有破产一条路可走。这样的买卖，一旦成交，重庆公司肯定处在附庸地位，任人宰割，根本谈不上保持特色。这也正是鲍洛奇所不愿看到的。

二、投机取巧型

这种人感兴趣的是交易本身而不是公司，他竭力压低价格，留下一大堆承诺，一旦成交，立即想转手倒卖，从中赚上一笔。这是典型的投机商，公司决不能交给这种人。

三、人小鬼大型

这种人本身实力不足，甚至只是一个不起眼的小企业，虽然有不小的抱负，却无法对公司的前途做出保证。鲍洛奇不愿这样冒险。

在多次的接洽中，鲍洛奇逐渐形成了自己对于公司转让的一套思路。

首先，要将自己未来在公司的地位做好安排，自己必须在公司中保留强有力的位置，以便在紧要关头对自己所创立的事业能够有所帮助。

其次，在谈判过程中必须怀抱坦率的态度。公司的转让是一件严肃的事情，双方必须以坦诚的合作态度进行洽商，交换彼此不同的看法以及公司的情况资料，在同等的基础上进行选择。洽商中不够坦率的人，多半心怀鬼胎。

第三，最后再提出价格问题。

公司的买卖是一项公平的交易，必须在完全了解对方的前提下才可能提出公平的报价。如果彼此对对方的经营思想、发展规划、企业现状与潜力了解不够，就贸然提出价格问题，那只会给谈判设置障碍。

鲍洛奇根据这三条原则进行筛选，却始终找不到合适的对象，这时候，他的老友约翰·菲利浦登门造访。

约翰原来是美国家用产品公司的副总裁，曾代表该公司与鲍洛奇谈判公司转让事宜，那次谈判由于价格上的分歧告吹，但鲍洛奇与约翰却惺惺相惜，成为莫逆之交。

这次，约翰是代表雷纳德烟草公司来见鲍洛奇的。原来，他早在几年前就跳槽到了雷纳德，现在是该公司食品部负责人。

约翰是一位精明、果断的经理人才，也非常有抱负。他一上任，就对食品部进行大刀阔斧的改革，将它扩展成为一个综合性的食品公司。他对鲍洛奇的重庆公司很感兴趣，打算对它进行收购。

此时的重庆公司，声誉不断上升，业务蒸蒸日上，各方面均处于鼎盛状态，但鲍洛奇并没有以此作为自己的筹码，而是先仔细听了约翰的条件。

约翰提议由雷纳德烟草公司收购重庆公司，组成包括十几个公司在内的雷纳德食品托拉斯，约翰任总裁，鲍洛奇提任代表会主席，对公司拥有与约翰同等的发言权。这样，鲍洛奇就可以从重庆公司脱身出来，全力发展北方的吉诺以及其他企业。在新公司中的绝对发言权使他再也不必担心重庆公司无疾而终了。同时，近亿元的收入也使他可以全力开拓新的事业。没有比这更优厚的条件了。鲍洛奇初步决定接受他的建议。

他按捺住心中的喜悦，依然仔细地对雷纳德公司的经营思想、生产、销售、资产、财务等进行了深入的研究。一切都完美无缺，鲍洛奇决定将公司转让给雷纳德烟草公司。

于是，约翰·菲利浦亲自赶到杜鲁茨，就公司转让的细节问题进行谈判，双方约定，鲍洛奇的代表会主席职务是不受约束的，他想干就干，不想干就自动离开，不受任何约束。

一九六八年十一月二十二日，鲍洛奇在纽约同雷纳德公司签订了合同，结束了他在重庆公司的总裁职位，变成了雷纳德公司的股东。

这次生意使鲍洛奇获得了六千三百万美元的现款。他不必再为经营上的风险担忧，卸下了重庆公司这副重担，他可以有更多的时间发展他在北部的鲍洛奇公司。除此之外，他还计划开办一家连锁饭店，以及一家汽车旅馆。他卖掉了一个公司，却准备建立三个公司。看来，他注定要和公司打一辈子交道。

然而，失去了苦心经营多年的重庆公司，鲍洛奇还是感到非常遗憾。重庆公司凝聚着他的理想，他的智慧。二十多年来，他的心始终与公司的命运在一起。重庆公司已经成为他生命的寄托，失去了这个寄托，他感到异常空虚。

对鲍洛奇而言，一个旧的时代结束了，迎接他的将是另一次全新的挑战。

