HA MO

哈 默

张运国编著

外国名人传记
青苹果电子图书系列

哈 默

张运国 编著

目 录

第一章	早熟的商业天才.....	(1)
第二章	与莫斯科做生意	(11)
第三章	改弦易辙	(33)
第四章	万能商人	(46)
第五章	商人与国际使者	(92)

第一章 早熟的商业天才

阿曼德·哈默于 1898 年 5 月 21 日出生在美国的纽约，哈默的祖父弗拉吉米尔在尼古拉一世统治时代是一名军舰制造者，获得了百万富翁的地位，并在犹太人还只是二等公民时，他就受到了人们的尊敬。1874 年在里海发生的一场洪水中，把阿曼德祖父雅各布·威廉·哈默的一切冲刷得荡然无存，财产全部溶进了浓盐水中。1875 年，他与妻子维多利亚及一周岁的儿子朱利叶斯一起，离开家乡赫尔松城，移居美国。他感到沮丧，因为面前的道路并不是用金子铺就的。一年后，雅各布幻想破灭了。于是，他又移居巴黎，试图在巴黎企业、艺术品行业和古玩商店找工作。但这个尝试和谋求其他职业的努力均告失败。几年后，不得以，雅各布和他的家庭又辗转回到美国，在康涅狄格州的布雷德福安了家。那年仅十多岁的、体格健壮的朱利叶斯找到了工作，当计件铸造工，整天抡大锤。他每天工作很长时间，用菲薄的工资来维持家庭——他的父母和威廉及阿尔弗雷德这两个同父异母哥哥的生活。

粗鲁而朴实的朱利叶斯决定哈默全家离开布雷德福，迁居纽约，抛弃卑下的工作。他看到一个招聘药店售货员的广告，于是前往鲍厄里街意大利居民区的这家药店应试。店主开始时拒绝录用他，因为他不会讲意大利语。但是，朱利叶

斯不肯离去。他向店主保证说，如果雇用他，他能够在两个星期之内学会意大利语，到时如果不能用意大利语接待顾客的话，他将自动离职、分文不取。

朱利叶斯创造了这个奇迹，至少是使药店老板颇为满意。他开始站柜台、当学徒工，后来成了一名注册的药剂师，并且买下了这家药店。还在市内犹太人聚居区开了两家药店，并把他的哥哥威廉和阿尔弗雷德训练成为药剂师，让他们主管日益扩大的小分店。他考虑到全国闻名的大药店的标准药价很高，便在东北部一座废弃的棚子里建起了自己的制药厂。时过不久，他的几家药店的货架上，便摆满了药效同样而价格低廉的药品。

朱利叶斯的目标很明确：建立起他的联号药店，扩大他的廉价药品的研制业务，以及结婚。他爱上了一位有一个男孩、活泼年轻的寡妇，叫罗丝·鲁滨逊。她出生于俄国，在美国长大。结婚后不久，便成了寡妇，身边有一个儿子，名叫哈里。她和朱利叶斯在一次旅游活动中相识，从而开始了不寻常的家庭生活。他们精心命名为阿曼德的第一个孩子，出生在纽约曼哈顿。那是 1898 年 5 月 21 日，恰好是 24 岁的朱利叶斯被哥伦比亚医学院录取的前 4 个月。朱利叶斯既是人道主义者，又是理想主义者，他认为治病救人是一种比做买卖赚钱更为高尚的职业。

朱利叶斯是一个铁汉子。任何一个不够坚强的人，都会被后来 4 年所承受的那种重担压垮。他想方设法，既经营药店和制药厂，又继续进攻他的医学课程，没有落伍，终于在 1902 年毕业了。在罗丝的鼓励下，朱利叶斯作出了一个改

变哈默家庭生活的决定：他卖掉了药店和制药厂，在人口稀少的布朗克斯地区挂出了内科医生诊所的招牌。4岁的阿曼德为移居到偏僻地区而伤感。他老是怀念跟他母亲高高兴兴地在曼哈顿区买青玉米棒子、冰冻西瓜片、烤栗子、冰激淋、三明治和密饯苹果串时的情景。但他很快就适应了这里的生活。他父亲买了一匹马和一辆小马车，以便带他一起出诊。不仅如此，年轻的朱利叶斯医生在照料病人时，还让他的儿子操纵小马车上的铅制制动闸，以此“刹住”马儿。

在布朗克斯区定居后不久，朱利叶斯医生和罗丝妈妈生了维克托——哈里和阿曼德的小弟弟。那时，哈默一家在这个区里还有一所宅院。

随着孩子们的成长，可以清楚地看到阿曼德是他们中最不易驯服而又最富有创新精神的人。他和第四公立学校一群年轻的同学混在一起，开始逃学了。为此，他曾被父亲关起来过，后来他父亲宽恕了他。他父亲是一位在政策和性格上都厌恶肉体惩罚的人。然而，朱利叶斯医生还是用皮带抽打了他的儿子，过后又懊悔不已。他认为，阿曼德带来的麻烦并非这个孩子本身的缘故，而是受布朗克斯街上土生土长的坏同伴们的诱惑所造成的。所以，阿曼德在10岁时便被送到康涅狄格州的梅里登，与乔治·罗斯夫妇一起生活。朱利叶斯医生和乔治·罗斯曾在布雷德福一起工作过，也都是社会主义劳动党的成员。

阿曼德被送进离罗斯家不远的金街学校。在那里，他爱上了十多岁的女孩子多萝茜·金。这是一种纯精神的恋爱，也许是由于她的社会地位给他留下了深刻的印象造成的，因为

金街就是以她的一位祖先命名的。在尔后的第一个圣诞节，他用自己全月的零用钱——一美元，买了一盒糖果，练习了一遍在送礼时应该讲的话以后，脸色苍白地把这盒糖果送给了姑娘，然后飞也似地跑掉了。

从到梅里登之时起，阿曼德就打算用每月菲薄的零用钱做些事了。他开始在夜里偷偷地摆弄原始的无线电，不久便掌握了莫尔斯电码，并装配一些残缺不全的矿石收音机。罗斯夫人不允许她在她的房顶上架设天线，认定这样做会吸引雷电、引起火灾。于是，阿曼德偷偷摸摸地沿着顶楼的屋檐拉了一条天线，并发现这根天线的功能和室外天线一样好。

阿曼德 15 岁时，朱利叶斯把他带回纽约，让他在布朗克斯的莫里斯高级中学继续读完他最后两年的高中课程。这个小伙子学习很努力。颇为典型的是，他还四处寻找赚钱的独特途径。这一次，他选定了制造航模的目标，并动手制作起来，以便参加比赛。他愿意把得奖的航模复制品慷慨地出售给别人。1915 年，除了阿曼德自己以外，其他人都为他在毕业班的演讲竞赛中获得金质奖章而大吃一惊。那是第一次世界大战初期。当时他下定决心，如果不能使自己成为一位有预见的人的话，也应该成为一个关心时事的人。他获胜的演讲的题目是《人类的最后一次战争》。他勇敢地宣称，由于战争是可怕的、富于破坏性的、并造成巨大的浪费，所以各国不再把战争当作解决纠纷的手段的时候很快就会到来了。

在梅里登时，他继续勤奋地练习钢琴。当他回到布朗克斯时，他的进步给双亲和祖母留下了强烈的印象。所以，他们安排他拜知名音乐教师尤金·伯恩斯坦为师。这位音乐大

师的女儿、后来成为著名的艺术和音乐宣传家的康斯坦斯·霍普回忆道，她的父亲对阿曼德曾经寄予很大的期望，希望他将来成为一名优秀的钢琴演奏家。

但在那个时候，这位年轻人却被更大的实利主义的野心所吞噬了。他当一名出色的实业家的抱负正在走向定型化。

16岁那一年，他在莫里斯中学读高中。当时，他看见一辆他梦寐以求的汽车——一辆旧的赫普莫比尔牌双人座敞篷车。出售旧车的商人正从橱窗里向他招手呢！汽车挡风玻璃上的标价却是惊人的：185美元。他知道：要父母为他买下这辆车是不可能的，他们会说他太小了，不能开车；而且与阿曼德需要这辆爆火花的旧敞篷车相比，许多穷人更需要这185美元。所以，阿曼德只好求助于他的异父同母哥哥哈里，把情况告诉他。

当时哈里在利格特药材联营店当售货员。了解了弟弟的要求以后，哈里犹豫了。但是，他喜欢这个后来使他成为百万富翁的小孩，所以还是把钱借给了他。但有一个君子协定：他什么时候想用车，就得给他用。

阿曼德在作这笔交易之前，就知道哪里有工作了。在圣诞节临近之际，他在一家报纸上已经看到一则小广告。畅销糖果的制造商佩奇·肖公司准备将其圣诞节期间的特制糖果运往纽约市区数千家零售商店。广告称：将以每天20美元的酬金付给那些用自己的车子运送糖果的人。

两周以后，他就还清了向哈里借的钱，使这辆汽车完全属于他自己所有。1917年的一天，哈默完成两年医学预科课程后，在哥伦比亚医学院注册成了医学院学生。但是不久，他

的父亲来到哥伦比亚大学校园内的“菲·西格马三角洲”校友联谊会，同他的儿子见面，给他带来了一个坏消息：朱利叶斯将一生的积蓄投资到一家叫做“古德制药厂”的新制药公司里，但说来也奇怪，居然出了问题，使他家面临破产。当时，朱利叶斯不可能在耗尽精力继续行医的同时，还要睁着一只眼睛盯着这家医药公司。朱利叶斯还猜疑新公司建立时与他合股的那个人企图使公司破产，用这一手段把朱利叶斯排挤出去，然后再用他自己的名字恢复这个公司。朱利叶斯有意识地用心平气和的语调对他的儿子说，他想让他接替自己在制药厂的位置，但不要辍学。

然而，阿曼德怎样才能够既留在学校里，跟上他感到吃力的功课，同时又挤出时间来管好座落在第三大道上的那家小药厂呢？

他干净利落地解决了这个问题。首先，他请了一位穷困潦倒的同班同学来搭伙，让他搬进他刚租的、在中央公园西边的一个设备齐全的单元里。这位同学每天去上学，作大量的笔记，晚上把笔记带回来给阿曼德。以此作为免费住宿、吃饭和其他物质享受的交换条件。记忆力特强的阿曼德把这些笔记上的内容全记在脑子里，据此准备他考试的答卷。

在哥伦比亚大学，他还不得不耍弄花招，使他的老师们相信他总是经常来听课，免得被开除。多亏他的同伴经常给他提供的材料，他才能够写出一篇篇出色的文章，把老师们懵住了。不过，有的同班同学看到他时，总是大吃一惊，说：“我还以为你退学了呢。”

要改变古德制药厂的经营方针，实际上就是要改变当时

的推销方法。在那里，全国一些著名制药厂的惯例，是把他们的产品的小样品分送给就近各处的医生。他们认为，只要这样，医生们便会使用这些产品，认可这些样品，并按瓶装、罐装和袋装的剂量，给病人处方。

阿曼德确信，大多数医生收到小样品以后，要么把它们扔掉，要么就塞在药品柜的犄角旮旯里。所以，他让他的工人们加班加点制造“古德”牌药品，按朱利叶斯医生的药钵里产生出来的配方配制的药品，然后用大包装的方式，将样品分发给医生们，这样，医生们就不忍心把它们扔掉或藏匿起来了。

他不屑使用邮寄的方式发送样品，而是认为最好的办法还是把“古德”的产品当面交给医生。于是，哈默买了一张纽约市地图，把该市的各区划分成更小的地区，并雇用了他称之为“传教士”的推销员，让他们带着大量的经济实惠的样品和他自己撰写的宣传材料，遍访各区的医生和药店。

最初，由经过严格挑选的 25 名男女“传教士”执行“古德”产品订货单的发送工作，过不久，这个“传教士”队伍竟发展到了 300 名之多，在纽约市到处兜售产品。后来，又深入到其他城市和新泽西州及康涅狄格州的许多城市。

这位勤奋的兼职者把厂址迁到了哈莱姆河旁，工厂大大地扩充了。职工队伍也一下子从十几个发展到 1500 人。其产品畅销全国，厂名也改为响亮的“联合化学和药品公司”，从而向工业界巨擘提出了挑战。

他与工业界巨擘争斗的第一个回合，是以反对“沃尔斯台德禁酒法案”为背景的。他要求分享姜汁酒的畅销市场。

许多大公司早就注意到南方对姜汁酒的需求量会大幅度增长。阿曼德于是去南方许多城市作了一次旅行，得到了深刻的印象。他还发现，生姜价格正在暴涨。所以，他派他的采购员们到印度、斐济群岛和尼日利亚等少数几个向美国出口生姜的国家，买了大批生姜，以供目前和将来之用。他买的数量非常可观，以至于他垄断了生姜市场。大商号不得不从这个小家伙开的小商号里购买生姜。

联邦政府后来采取了果断的行为，坚决禁酒。政府要求把这种“非烈性酒”的配方加以改变，使其达到不会引起犯罪行动的程度，并把其酒精含量限制在令人不快的水平以下。

姜汁酒的生意告吹了。但是，阿曼德像一只体格健壮的猫一样站稳了脚跟。他买卖生姜的经验，引导他转而从事各种药材原料的进口业务。之后，他又作了一个很有预见性的推测。和许多竞争对手不同。他预测第一次世界大战结束以后，虽然美国军方和政府取消了医药方面的合同，但这并不意味着医药生意会一落千丈。所以，在别的公司紧缩企业规模和裁减化学师及药剂师的同时，哈默去增加了职员和药品的贮存。他准确地预测到，药品的价格只会上涨，而不会下跌，因为药品实行了配给制，这为群众抢购药品的浪潮打开了缺口。

就这样，他成了哥伦比亚医学院中唯一的、白手起家的百万富翁，大概还是这个国家里唯一的、已成为企业巨擘的大学生。他搬进了格林威治村一座老式的车库，并在里面装备着一架“斯坦韦”式小钢琴。

哈默一家的医药生意兴隆。但朱利叶斯发现，他自己却

面临着新的麻烦——他对社会主义劳动党的献身精神，为他带来了政治方面的麻烦。他被指控犯有流产罪、激进分子。被判处三年有期徒刑，关在“新新监狱”里。阿曼德对此极为愤怒。法律方面的经验他一点也没有。但是，正如他后来的一些律师作证时所说，当时他几乎想不搞医药而改行当律师了，差点变成另一位布兰代斯。

阿曼德还是一名年轻的医学院学生，实际上还未听说过布兰代斯此人。但在这一判决提交受理上诉的法院时，他决心设法推翻强加给他父亲的罪名。他强烈地意识到，在那位不幸的妇女家里找到了治疗流感的药品，这就足以证明病人是死于流感，并非死于流产了。那么，他父亲在第一次审讯中也就会洗刷净罪名。当时他竟激动到想掐死那位死去妇女的丈夫的地步，因为这个家伙拒绝提出也许可以使朱利叶斯医生摆脱罪责的证明。

阿曼德这位早熟的一家之主，花钱打发走了原告及律师。此外，还交纳了其他税收，然后接过他父亲的上诉的一事。他找到莫里斯·沃姆塞。他是当时最受尊敬的律师之一。他只以一票之差失败了。阿曼德后来用于富于哲理性的口吻说：“只是由于法律上没有足够的证据，我们才未能赢得上诉的胜利。”但是，阿曼德以后一直没有中断过为他父亲恢复名誉的努力。

阿曼德后来在没有同屋的那位同学的帮助下，轻松地完成了在哥伦比亚大学的最后一段学业。他荣幸地获得了医学院荣誉学士会授予的金质纪念章。国际上闻名的细菌学家汉斯·津泽尔称赞他是一名优秀的学生。范·霍恩·诺里博士

和他的助手莫里斯·狄纳斯坦博士这两位最卓越的教授，也把他选为毕业班中“最有希望的人”。

他的实习医生工作要等到 1922 年 1 月才能开始，因此，他决定在这段间歇时间里做点有益的事情。使哈默一家震惊不已；他签订了一份以 200 万美元的价格将联合制药公司卖给他的一位雇员的合同，这使哈默全家的人都成了富翁。在准备从事实习医生工作之前，他决定先去俄国访问。

那时，没有人愿意到被抛弃的布尔什维克俄国去。但是，阿曼德·哈默却安排了到俄国去的旅行，并准备了要带去的礼物。他花了 10 万美元，买下一座第一次世界大战后遗留下来的野战医院，又为该医院配备了价值 6 万美元的物资器材、仪器及其他设备，还花了 1.5 万美元买了一辆救护车。之后，他就带着这些礼物起程了。

就这样，23 岁的阿曼德·哈默走上了一条将从根本上改变他的生活，并深刻地影响着千百万人的生活道路。

第二章 与莫斯科做生意

俄国已经凋敝不堪，它所处的困境在 1921 年的大饥荒时期达到了顶点。因此，连列宁本人也不得不对社会主义理论作出暂时的牺牲，恢复到私有企业的制度上……

哈默的主要抱负是想参加那个向震撼大地的灾害作斗争的战斗行列。他去莫斯科，在英国的南安普敦，被伦敦警察厅单独禁闭了几天，因为当时去莫斯科的任何使者不管其使命如何高尚，都被认为是不合适的。在柏林，他预订了一张第二天去里加的火车包厢票，然后拜会了当地苏维埃代表团总部，希望尽早获得签证，以便顺利地经过拉脱维亚进入俄国。一个懒散的服务员和一个令人生厌的官员告诉他，签证或许要两三个星期才能办好。哈默立即给莫斯科的外交部门发了一封抗议信，之后去巴伐利亚的阿尔卑斯山区的旅游胜地加米施——巴滕基兴作登山旅行。到了第十天，他接到柏林阿德隆旅馆转来的莫斯科的电报，内称签证已获准。

从波兰的什切青港口出发，经过三天与狂风巨浪搏斗的航行之后，哈默到达了里加。那天夜里，哈默没有睡好。第二天早晨，他去商店购买他进入俄国后所需要的食品。他买了一小箱干酪、黄油、果酱、沙丁鱼、面包和饼干，就这样消磨了一天的时间。直到晚上，他才坐上四轮马车去火车站搭乘 11 点 45 分开车的列车。谁也说不清到俄国的边境站需

要多少时间。人们总是耸耸肩对他说，大约要一两天吧。

他到达了那个黑灯瞎火的车站。一辆黑乎乎的火车在站上停了好长时间。一个名叫鲍里斯·米歇尔的好心人一直陪着他。他是哈默公司驻欧洲的药品经销人，而且曾是哈默同宿舍的那个同学的叔叔。

开车的时间到了。搬运工把哈默所有的行李放进车厢——里面的长条木椅实在该擦洗了。他点亮一支蜡烛，把它立在一滩融化了的烛油上。

从里加开始的旅行与前一段的旅行毫无区别：漆黑的包车，木制的长椅和污浊的空气。每到一个车站，都可以看到一个标有“供应热水”的小屋，人人都拿着水壶跑到那里去打水，供冲茶用。从离开里加到莫斯科，大约经历了 80 个小时。

哈默在到达莫斯科的当天，就想见政府官员，但找不到他们。他感到很诧异，因为他自己一向都很早起床，而这些官员们却几乎整天睡大觉，只有午夜到凌晨四点之间才接见像他这样的为数甚少的来访者。一个名叫沃尔夫的人陪他消磨时光，并带他到财政部，把他的美元兑换成一张张还没有剪开的配给券。他找到了剪刀，这样就可以用它们来进行交易、包括付擦皮鞋的钱了。实际上，离大都会饭店不远的拐角处就有擦皮鞋的人。但他们是用唾液而不是用鞋油擦鞋，哈默用配给券付给他们擦鞋钱。

这位年轻的百万富翁并没有怨天尤人。在莫斯科还没有人对他的富有及他到苏联来的动机产生深刻的印象。在这段时间中，他每天还试图记住和学会使用 100 个俄语单词，又

忍耐了三天之后，俄国外交人民委员会的代表们带着牛奶、蔬菜和鲜肉闯进了他的房间。他们还履行了诺言，给了他一个令人垂涎的特别供应证。他们骄傲地对他说，他再也不用排队买东西了。

当时哈默急于动手开展工作，但公共卫生委员会国际科却并不积极。当这位热切的年轻美国人去求见时，那位有权给他安排在某一专业领域内开展工作的官员又不在。

一位人民委员邀请他作为政府的客人参加一个综合观察员小组，去乌拉尔视察工业区的情况。这次旅行或许要用一个月的时间。到了那时，哈默想要见的那位官员或许就会回到他的办公室了。哈默接受了这一邀请，并且拿到了这次专列火车的时刻表。

火车缓慢向东方行驶了三天三夜，快到伏尔加河时，进入了亢旱不毛的地带。举目远望，本应有等待收割的、熟透的金色庄稼的地里，除了干旱龟裂的土地和小草之外，却别无所有。枯草也只有八到十英寸高。

他很快又得知，饥荒正在迅速蔓延。成百个骨瘦如柴、饥肠辘辘的孩子敲打着从莫斯科开来的火车，乞讨食物。抬担架的人将难民车上的尸体源源不断地抬向一座公墓。从莫斯科来的代表团听到了人吃人的惨事。野狗在这些可怕的地方徘徊，吃死尸腐肉的鸟类则盘旋于头顶。

24 小时后，视察车带着忧心如焚的乘客驶离依卡特灵堡，喘着气，慢慢地驶进了附近的矿山及工厂区。使哈默大为吃惊的是：正如在依卡特灵堡看到过成堆皮毛一样，他在这里又看到了一堆堆白金、乌拉尔绿宝石、稍次一等的宝石

和各种矿产品。欧洲对苏联的封锁刚解除。

有人对这位美国人说，要使乌拉尔地区的人支持到下一个收获季节，至少需要一百万蒲式耳的小麦。当时，美国的粮食却大丰收，价格跌到了每蒲式耳一美元，农民宁可把粮食烧掉也不愿意以这种价格在市场上出售。于是哈默说：“我有一百万美元——我可以办这件事。”他说话时的神态，就像是他已经做了一辈子粮食买卖一样。“这里谁有权威来签合同？”

当地的苏维埃急忙举行了一次会议并签了合同。哈默给他的哥哥哈里发了一个电报：要他购买一百万蒲式耳的小麦，装下一班船迅速运到彼得格勒，在那里卸船后，由依卡特灵堡的官员们分配。他在电报中说，轮船返回时，将满载价值一百万美元的毛皮、皮革和其他货物。办理这笔交易后，双方都可以拿到一笔“百分之五的小小的佣金”。他后来写到，实际上，他当时脑子里根本就没有想到要利润。他记得起来的是：成捆干柴一样的尸体堆放在那里，等着被埋到壕沟一样的坟墓里；成千张儿童的面孔贴着专车的车窗，乞讨着。

这位年轻的美国人做好事的消息，比蜿蜒穿过乌拉尔的火车传得还快。在一个车站，当地苏维埃政府把他作为一位潜在的救世主来欢迎，并请求他讲话。这确实是哈默不得不用新学的语言来表达自己情感的第一次真正的机会了。他在十天内，每天学会 100 个俄语单词。或者说，他一共学会了 1000 个常用的俄语词汇。当他讲话完毕时，喝彩声震耳欲聋，使他格外高兴。哈默转过身来对一位讲英语的俄国官员说：“我感谢你们国家的人民，他们没有笑话我不准确的发音和语

言上的错误。他们似乎都明白，我正打算帮助他们。”

这个官员笑了，说：“他们什么也没听懂。他们以为您是在讲英语呢。您听到的嘈杂声，是人们要一个俄国人来翻译您的讲话。”马尔滕斯作了翻译。于是，人们对这位来自世界另一边的陌生的年轻人的义举，发出了更为热烈的鼓掌声。

一两天后，在靠近阿拉巴耶夫斯克地区的一个大型石棉矿床区，他们又作了一次极有意义的停留。

火车抵达莫斯科的当天早晨，哈默就被召到列宁的办公室。他几乎没有时间注意到在他离开的一个月里，莫斯科的情况已经改善了。在这段时间里，列宁开始推行新经济政策。一度废弃的商店又开张了，店里摆满了食品，甚至有法国葡萄酒和上等的哈瓦那雪茄。新经济政策和列宁的巨大权力，使这些商品源源涌出，振奋了人民的精神。哈默后来回忆道：

“在外交部门一名官员的陪同下，我走进了克里姆林宫的特罗依茨基大门。花园那边有一座小桥，将一个奇特的圆型小白塔与要塞的主体建筑连接在一起。无疑，过去这里是一条护城河或其他防御工事。在大门口，他们检查了我的护照，并且拿走了。我有点不安，但他们告诉我，在我返回时，他们会把护照还给我的。同时，他们给了我一张粉红色的票证——一张通行证，上面写着我的名字。

“穿过一座大拱门之后，我发现自己已经来到了一个正方形的大院子里，两边陈列着从拿破仑手中缴获来的大炮。我称克里姆林宫为城堡，实际远不止如此。它是一座城中之城。这座城堡由巨大的城墙和高塔护卫着，里面有许多古老而壮丽的教堂、宫殿、兵营和街道。沿街建筑物从前为沙皇显

贵所占据，而今为共产党官员们所使用。列宁的办公室，就设在中央广场一幢大楼的二层楼上。

“我穿过一间大房间，里面坐满了在有活动顶盖的大办公桌前忙碌的工作人员，很像美国大商人的办公室的外间。我由列宁的秘书格拉泽——一位有点驼背的姑娘——带进有双重门的列宁办公室。她了解这位红色独裁者最核心的机密，赢得了列宁的充分信任，而且从未用自己的地位为自己和朋友谋私利。

“列宁从他的桌子后面站了起来，走到门口来迎接我。他比我想象的还要矮，是一位大约五英尺三英寸高的结实的小个子，有个大圆脑袋，穿着深灰色的麻布便装和白色的软领衬衣，系着黑领带。他的眼睛内闪烁着友好热情的目光。和我握手后，他让我在他的大办公桌旁坐下来。房间里堆满了多种文字的书藉、杂志和报纸，书架上、椅子上、桌子上，到处都是，只在桌子上腾出一小块地方，放着一架蓄电池式的电话机。桌上还有一块镶金的石英石，用作镇纸。同时摆着农民和工人组织送给列宁的象牙和青铅的小雕像。

“他用英语恳切而有力地谈论着，不作很多手势。除非要使人理解他的要点时，他才作出迅速下劈的手势。这是他在公开演讲时常用的一种特殊动作。列宁所讲的英语大多很好懂和很流利，只是偶尔为了斟酌用词，才停顿片刻。

“列宁说，美国和俄国是可以相互补充的。俄国是一个拥有巨大而未开发的财富的落后国家，美国可以在这里找到原材料和机器的销售市场，以后还可以找到机器制造产品的市场。他说，首先，俄国需要美国的技术和方法，需要美国的

工程师和教授。他捡起一本《科学的美国人》杂志。

“列宁飞快地翻动着那杂志，说：‘看，这就是你们的人民所作出的成绩。这就是进步的含义：楼房、发明、机器；发展机械设备，解放人类的双手。今天的俄国就像开拓时期的贵国一样。我们需要使美国变成今天这个样子的那些知识和精神’。

“我说，在火车上，有一位朋友曾希望我对颇有发展前途的石棉开发问题产生兴趣。我又补充了几句，说，相比之下，我自己的事业是微不足道的。

“列宁截住我的话头，说：‘这不是问题的要害。必须有人打破坚冰。您为什么不去争取经营石棉的特许权呢？’

“我相当惊奇。就我看到的俄国人的办事方法而言，他们处理这样的事情或许需要几个月，于是我谈了一些对这个问题的看法。

“列宁一瞬间就明白了我的意思。他说，‘官僚主义也是我们的祸根之一！我一直对他们这样说。现在我要做的是，就是指派一个由两个人组成的专门委员会——其中一人负责同工农检查委员会取得联系，另一个将同全俄非常委员会——契卡——保持联系，让他们处理这件事，尽力帮助您。您可以放心，他们会迅速行动的。这件事应该立刻就办！’

“就这样，在我的面前，产生了后来的‘苏联特许权委员会’的雏型。”

列宁说到做到了。他一道简短的命令，就使哈默成了第一个取得矿山开采权的外国人，答应与苏联重建一项他还一窍不通的工业。

1921年10月14日，列宁第一次会见哈默后给苏共中央委员会写了一个便笺。他把前一天收到的鲍里斯·莱因施坦所写的关于哈默的一份报告通报给他们。莱因斯坦从前和朱利叶斯·哈默都是美国社会主义劳动党的党员，现在是住在莫斯科的地位很高的共产党人，列宁对他很信任。在给中央委员会的这个便笺中，列宁叙述了哈默向乌拉尔工人提供一百万普特的面粉，并以非常优惠的条件——百分之五的佣金在美国市场上销售乌拉尔的货物作为回报。

莱因施坦在给列宁的报告中说，哈默一家是美国的百万富翁，他的父亲朱利叶斯·哈默“被指控非法堕胎，但实际上是因为倾向共产主义的原因”而坐牢。列宁告诉中央委员们说，哈默送给公共卫生人民委员赛玛希科的礼物——医疗设备和他决定申请石棉开采权一事，对振兴乌拉尔的工业将大有裨益。

10月15日，列宁给路德维格·马尔滕斯写了一张便条，要他看看能否说服阿曼德对乌拉尔的重建和电气化计划发生兴趣，从而进行投资，并提供电气设备。

之后，列宁又相继给马尔滕斯、契切林和波格丹诺夫写了许多信，表明列宁锲而不舍地注视着执行与哈默签订的特许权协议的有关谈判的第一个步骤。他在10月19日写给马尔滕斯的信中，强调必须把协议条款用法律的形式固定下来，即使它还是真正的特许权。他说，向全世界表明美国人正在取得特许权这一点，是非常重要的。

列宁对官僚主义和繁文缛节所造成的延误显然还十分担心。他要求每个月向他报告两、三次，以使他能够及时了解

情况。在 11 月 3 日哈默离开莫斯科的前夕，列宁给他写了一封热情洋溢的信。结尾说：“这个开端是极其重要的。我希望这将会产生巨大影响。”尽管这封信是用道地的英文写的，列宁在附言中仍然为他“十分蹩脚”的英文表示歉意。

1921 年 12 月 17 日，列宁在准备他向第九次全俄苏维埃代表大会作报告的讲稿时，也没有忘记要求波格丹诺夫向他报告有关哈默的特许权问题的最新进展情况，以便将其列入他向代表大会所作的报告中。

数十年来，哈默对这位改变了历史进程的人最初给他的印象一再给予肯定的评价。

在洛杉矶西方石油公司总部的办公室里，还挂着他这位已故的伟大朋友的照片。照片上的列宁的眼神是宁静而安详的。照片的题词是：“给阿曼德·哈默同志，弗拉基米尔·伊里奇·乌里扬诺夫。1921 年 11 月 10 日。”

哈默结束与列宁的首次会见之后，走了出来，在圆石铺就的宽阔的红场上漫步，创建新建立起来的威望仿佛在引导着他。他在那座“贵族行宫”里，又与耗子们度过了可悲的一夜。第二天清早他就去外交委员会诉苦。乔治·温斯坦显得十分震惊。

30 分钟后，哈默带上他所有的行李，坐在一辆第一次世界大战时出厂的车里，从金色圆顶的克里姆林宫出发，跨过莫斯科河，去政府宾馆下榻。他的车子朝着莫斯科人称之为“糖业大王之宫”的大厦驶去。这座建筑物原是一位已被流放或整肃的、名叫哈里托南科的以色列克兰商人的私产。在革命降监到他头上之前，他通过残酷的剥削，在经营甜菜制糖

业中发了大财，大约有两亿五千万美元的资产。哈默当时感兴趣的是迁居到一个可以把他和斑疹伤寒及鼠疫隔离开的安全地方去。但他还注意到糖业大王的“宫殿”里那乱七八糟的破烂堆中，居然还收藏有一幅柯罗的名画，以及一些稍逊一筹的其他名作。

这是一座俄国式的、不可思议的大旅馆。哈默住进了一度为英国金融家莱斯利·厄克特占用的单元。厄克特的俄亚公司在沙皇时代是最大的一家外国企业，他在西伯利亚最西部盛产石油的地区拥有不受限制的石油开采权。此外还有无边无际的森林和无数的矿山。然而，厄克特与列宁的合作从未取得初步的成功。

然而，有些人走了，有的人却来了。哈默需要他的欧洲经理鲍里斯·米歇尔来莫斯科帮忙。前些时候，这位对年轻的冒险家哈默说过如果他遭到不幸，他将告知他的家庭的人，已经从里加回到柏林了。外交委员会的一些办事人员匆忙赶来，答应立刻为米歇尔办理入境签证。哈默打电报给米歇尔，要他立即乘火车来。这时哈默又记起了一件似乎不应该忘却的事——他考虑到自己年纪尚轻对汽车也有兴趣，所以上次在柏林短暂逗留时，曾订购了一辆奔驰牌轿车。于是，他又给米歇尔发了第二封电报，要他尽快开着那辆轿车到莫斯科来。电报发出后，他又接到了列宁的口信，说哈默关于石棉开采权的申请即将批准。因此，他又向米歇尔发了第三封电报：“乘飞机直接来。”

正如在那些日子里经常发生的事情一样，这些电报被延误了。米歇尔首先收到的是第二封电报。他得出的结论是，哈

默必定是精神失常了，才指示他在没有任何证件的情况下乘坐高级轿车闯过边镜。接着收到的是第三封电报。它同样使他不知如何是好。最后，他才收到了第一封电报，这封电报要他乘火车来，并称签证已获批准。问题至此方告清楚。但是，米歇尔仍旧得出结论，认为哈默必定是疯了，很可能是由于挨饿所致。

他权衡了一下是先把上述情况告诉哈默家里；还是先撵上这个疯子，照顾他恢复健康这两种方案，他选择了后者。

列宁和人民委员会主席的秘书们会签了石棉开采协议。在外交委员会举行正式签字仪式时，副外交人民委员马克西姆·马克西莫维奇·李维诺夫亲自主持了这个仪式。对这种迅速变化着的事态，哈默可能也感到困惑了。他记得文件上的红色印章象碟子一般大。

提供给他当总部用的房子起初是一所位于莫斯科市中心的四层的大理石楼房。它在沙皇时代是一家重要的银行。莫斯科房管部门提议租金每月为 30 美元，这很有意思。但哈默选择了别处小一些的地方当总部。它也在市中心，是科兹涅茨基大街四号的大楼里的一楼几个小房间。这里从前是俄国宫廷镶造首饰的商人法贝尔格的总部。这个地区的房租一般是每月几千美元。而列宁的这位年轻朋友只需付 12 美元。

他对俄国提供军队保障安全这一节曾经表示担心。在他看来，这似乎是要求高了些，再没有比在合同中写上这样的条款更高的要求了。他带着这种疑虑的心情到外交委员会去。外交委员会竟心照不宣地同意了这些要求，并建议他去拜访一下革命政府中第二位最重要的人物——国防人民委员里昂

· 托洛茨基。

托洛茨基爽快地答应提供他们所需要的警卫人员。哈默与他交谈半小时以后离去。哈默感觉到他是一位非凡而又专横的人，是一位有个性、有巨大的能力和不屈不挠意志的人，但又有一些狂。

哈默在 1921 年 10 月订购的第一批小麦，当年 12 月才运到俄国。由于彼得格勒是封冻港，货船只好改道驶往沙皇时代的老军港雷维尔，那里有铁道从爱沙尼直通彼得格勒，这使情况得到了缓和。不过，换货贸易的时间安排得还不错。直到 11 月，依卡特灵堡的苏方的毛皮和皮革才运到莫斯科指定的仓库。在检验这些货物时，哈默问一位负责运货去美国的官员道：“为什么你们不运些鱼子酱去呢？我们国家已经有很长时间没有货了，这会像烤饼那样很快卖光的。”这位俄国人不大明白“烤饼”的意思，但他还是耸耸肩膀，表示同意。作为促进这种买卖的一种刺激，他搬出了一吨五十磅小桶装的鱼子酱，每小桶内装有十听五磅装的罐头。

既要卸下船上的谷物，又要重新装上毛皮、皮革和鱼子酱，这要求哈默显示出他那敏捷灵活的腿功，并一再出示他的证件及与列宁达成的特别协议。哈默的最大障碍，则是处于旋涡之中的俄国对外贸易局。该局已经安排购买一百万双美军剩余的军用皮靴了。大概是为了使这些靴子能够经得住俄国的严冬的考验，它们的鞋底是用压缩纸板制成的。对美国人经常大发雷霆的负责官员们十分勉强地为年轻的哈默和他的奇特的货物放行了。货物安全运抵纽约以后，用销售毛皮、皮革和鱼子酱所得的款项偿付了第一批运往俄国的谷物

的成本和买卖双方百分之五的佣金以后，还绰绰有余。

哈默决定，他将回到美国去，同机器制造商及其他产品的商人们一起，再安排更多为俄国所需要的产品的交易，并由俄国用出口的商品来偿还。

在与苏联签订石棉开采权的协议以后不久，哈默于 1921 年 11 月回到美国旅行。在美苏两国关系方面创造了一个令人羡慕的纪录。此后 12 年，美国在外交上承认了苏联，50 年后，尼克松和勃列日涅夫在莫斯科举行了最高级会谈。哈默实际上把布尔什维克和他们强有力的敌手老亨利·福特捏合在一起了。萨沙曾在俄国南部充当了福特的代理人。尽管他对哈默与福特不共戴天的敌人做买卖感到很不高兴，但他还是写信给这位脾气不好的百万富翁，请他接见阿曼德。福特回信说，他非常高兴这样做。他甚至派有名的生产部主任查尔斯·E·索伦森去底特律火车站迎接哈默并开车把他送到迪尔本。哈默被领进了 W. J. 卡梅伦的办公室。这个人 是福特创办的《迪尔本独立报》的头号保守编辑，也是福特反对犹太银行家及共产党人的智囊。福特很快就走了进来，并立即开始讨论问题。他说，俄国会为他的产品提供市场。但是他又说，除非这个政府在意识形态方面变得更为符合他的口味，否则他是不会拿出一个螺丝帽或螺丝钉的。福特干脆的态度并没有得到响应。哈默这位说话大胆、年纪和福特的孙子相仿的来访者反而说：“好了，福特先生，如果您想等待俄国改变政权的话，那么您在那里将会很长时间没有任何生意可做。”福特冷冷地看了他一眼，“你怎么这样说话？”他一向是不喜欢别人驳斥他或者反对他的意见的。

哈默把所见到过的俄国人民的情况告诉了福特，说他们热情地开辟了自己生活的道路；列宁使工人们成了工厂的主人；祖祖辈辈挨饿受苦的农民有了土地；他们在面临灾荒之时，也表现出禁欲主义的忍耐。使哈默吃惊的是，福特对此感兴趣了，并请他留下来共进午餐。

吃午饭时，他对福特建议先买汽车，带动道路改造。俄国人对拖拉机比对汽车更感兴趣。福特对此表示不满。

午饭后，福特带哈默去参观他的模范机械化的农场。他以满意的神情扫了农场一眼，说“这就是俄国应该有的。如果苏维埃国家确实像你所说的那样稳定和强大的话，那么，他们为什么不能这样做呢？你对我说，他们正试图从中世纪一跃而进入二十世纪。是呵，没有理由说他们一定不行——如果他们真像你所说的那么好，我看是可能的。”

这使哈默得到了他一直在等待着的一线希望。他那灵活的头脑里，斟酌着适当的措词。他说：

“福特先生您可能还不相信：在俄国，他们把您和爱迪生看作美国最了不起的人物。撇开共产主义和资本主义不谈，他们知道您和爱迪生所做的，正是他们渴望在他们祖国要做的。他们迫切地要求学会如何去做。如果我安排一些俄国青年人来这里学习您的方法，学习有关拖拉机和汽车方面的知识，以便使他们回去以后可以教给别人，您会同意这样做吗？”

“我看没有什么不可以的。”福特说，就好像这个建议是他提出的一样。

在哈默离开迪尔本前，这位老人请哈默为他的产品在俄国当独家经销人。由于获得了福特的支持，美国的其他公司

也争先恐后地赶哈默的浪头。在相当短时间的订货活动中，哈默一举成为美国橡胶公司、阿里斯—查尔摩斯公司、全国设备供应公司、英格索尔—兰德公司、美国机床制造厂、美国机械公司、安德伍德打字机公司、派克制笔公司以及其他类似规模的多家企业在苏联的独家经手人。

哈默和福特合作得非常出色。但是，早在1923年春天，哈默就已有足够的先见之明了。他认识到，俄国人出于自豪感和经济上的需要，将会着眼于国内建设，而不依赖从国外的进口。年轻的阿曼德将这一问题放在心里。他在和迪尔本的这位亿万富翁及他的父亲朱利叶斯·哈默之间，保持着一个出色的中间人的地位。他的父亲刚刚刑满获得自由。甚至象奥尔巴尼那样不信社会主义的人，也认为朱利叶斯·哈默是被人诬陷而入狱的。经过调查以后，这位医生终于被确认为无罪而释放了，纽约州长史密斯用书面向他赔礼道歉。20年后，史密斯同前驻德国大使詹姆斯·杰勒德恢复朱利叶斯的医疗执照和促使纽约医学理事会为他恢复名誉方面，都起了积极作用。哈默在萨沙大叔的再次帮助下，安排他父亲去见福特，建议这位汽车业巨头考虑在俄国建厂。工厂可由俄国工人操作，由福特派去的工头和专家管理。

福特全神贯注地听取了老哈默的建议，并答应对此予以考虑，甚至还想把一座完整的工厂装船运往俄国。几个月后，阿曼德的孜孜不倦的雇员——他的父亲，应他儿子的邀请访问了莫斯科。这是他从孩提时代离开俄国以后对这个国家的第一次访问。

福特经过深思熟虑，同意签订一个与俄国人在伏尔加河

上尼兹涅新城——即后来的高尔基城——合作建立一家汽车—卡车联合企业。这时阿曼德已在苏联埋头苦干近十年，那是1929年5月31日。距嘎斯A型和嘎斯AA型从生产线源源不断地开出时，又过了三年。实际上，这笔交易的合同是同安姆托格厂签订的，因为该厂当时已接收了哈默的大部分经营权。福特收到了一份价值三千万美元的订货单订购汽车和零部件，要求在今后几年内陆续交货，以偿还他所提供的技术援助、专利权和专有技术。此外，俄国人对他们所需要的机械设备还支付了现金。他们小心谨慎地执行了合同中与他们有关的条款。

与此同时，福特保证该厂每年至少生产7万辆汽车。后来，其年产量竟达到10万辆。一向不相信布尔什维克主义的老福特对这笔交易也表示满意了。一批装运的50台福特森牌拖拉机约于1922年春天运达诺伏罗斯斯克。

在罗斯托夫市中心公园里设置的表演场地上，哈默遇见了一位精力充沛的地方苏维埃政府的年轻领导人，并给他留下了印象。他是一位热情认真的亚美尼亚人，名叫阿纳斯塔斯·米高扬。他在几十年的清洗和宫廷政变中得以幸免，成为仅次于赫鲁晓夫的第二号实权人物。

在凯旋声中，哈默被他的大恩人列宁病情严重的消息震惊了。哈默从列宁的主治医生、德国脑科专家奥特弗利德·浮斯特教授那里获悉列宁的健康状况日益恶化。

后来列宁终于在1924年1月16日与世长辞了。浮斯特教授在午夜叫醒了哈默告诉他这个噩耗。列宁的遗体安放在陵墓里，显然是为了保存起来流传后世。在斯大林为巩固他

的权力而奋斗时，阿曼德·哈默的事业在这块土地上，继续兴旺发达起来了。他沉浸在与列宁友谊的激情之中，斯大林是不大容易接近的。但是，哈默的“联合美国公司”的业务还是蒸蒸日上。它成了一条沟通三十多家美国公司的渠道，它有把握地同俄国做生意。尽管由于世界上石棉过剩，而使石棉产品的销售一度受到影响，但哈默的特许矿的经营最后还是赚了钱。

随后他又做起了皮毛生意。他的皮毛收购站遍布苏联的边远地区。他的进出口业务的发展如此迅速，以致于他在伦敦和柏林开设了分支机构，总部则设在纽约。他甚至在爱沙尼亚的雷伐尔买下了一家银行，让萨沙主管。他在莫斯科的银行存款帐上聚积了大量的卢布。政府的法律对他刚刚积聚起来的财富作了两个限制：（1）不允许他在苏联购买不动产；（2）法律只许他每年一次把他的卢布兑换成美元。在核实他的收支平衡表后，他才可以输出他的外汇利润。

但他没有过多地关心这些小事情。他简直是点石成金，得心应手。由于《迪尔本独立报》进行了反布尔什维克和反犹太人的恶毒攻击，1923年的农业展览会上要禁止他展出他的福特生产线。为此，哈默毅然求见犹太籍布尔什维克上层人物里昂·托洛茨基。托洛茨基命令：解除对福特产品的禁令并准许其展出。托洛茨基在其发布的相当于一份公报的声明中说，不管亨利·福特抱什么样的态度，一个真正的马克思主义者决不允许用感情去干扰商业。

哈默的商业随着其财富及作为一个商业巨头的威望而发展、增长了。为了接待他与日俱增的顾客和客人，他搬出了

“糖业大王之宫”，取出一大笔卢布存款，在莫斯科市内租用了萨多瓦牙—萨莫提克纳亚大街 14 号的一座有 24 个房间的住宅。

由于爱好艺术的维克托的出色帮助，这所被美国人称之为“褐色房子”的住宅变成了非官方的美国大使馆。随着从纽约来的家庭成员的不断增加，哈默家族日益扩大。

一层难以觉察到的阴云笼罩在哈默的企业上空。首先是来自一个名叫“高斯托格”的国家贸易部门的一连串的抱怨。

似乎还有另外一些人企图引诱哈默陷入圈套，从而使苏联当局宣布他是有罪的。其中之一是，一位讲英语的年轻的俄国人提出了一个娓娓动听的计划，要他加入一个专门建设新房、修复旧房的集团，以便有机会消耗他的卢布。哈默本能地拒绝了。而这位怂恿者却进了牢房。

苏联通过自己的组织，诸如“阿科斯”和新近成立的“阿姆托格”——在国外发展它的贸易，这使得它今后不再需要通过外国人作生意了。

在哈默看来，这似乎是不可能的。

有 38 项生产合同，如与福特、阿利斯—查默斯、安德伍德等公司有关的合同，终于毫无结果了。

在当时当地情况下，如果不是为了单纯的碰运气的话，哈默本想结束他所经营的业务，甚至不想探究罗曼诺夫艺术王国而回家了。就在他考虑他是否能够、或者是否有必要继续留在俄国，与其落后和官僚主义作斗争的时候，他顺便走进了一家文具商店，想买一支铅笔。售货员给他拿了一支德国制铅笔。在美国，同样的铅笔只值两三美分。而这支德国铅

笔却要价 50 戈比，相当于 26 美分。

哈默花一两个卢布——一美元——买了一支。他成功地利用这铅笔，使它变成了数百万美元。

他回去见克拉辛。他问这位人民委员道，“您的政府是不是已经制定了要求每个俄国公民都得学会读书和写字？”“当然，我们认为这是我们的基本任务之一。”

哈默说：“假如是这样的话，我想要获得一张生产铅笔的执照。”

事情是办成了，但是他是在极度冷淡的态度下开始这一工作的。问题在于应该如何对付那家国营铅笔厂。尽管开始时人们对它寄予很高的希望，但该厂生产的铅笔写起来还是不如德国的铅笔那样好。有人说，俄国生产的铅笔只是在石头上写字时才好用，如果在纸上写，准会把纸划破。还有一个小问题：要求哈默拿出五万美元现金作担保，并在合同签订后 12 个月内就得开始生产。在投产的第一年内，就必须提交价值一百万美元的铅笔。除此以外，那家国营铅笔厂的官员们还编造出“外国资本家想要剥削俄国财富”这类谎言来进行攻击。不过，在 10 月份，马克西姆·李维诺夫还是代表外交委员会签订了这份合同。

事情都办成了。但有一件事例外：阿曼德·哈默不知道如何生产铅笔。和以往一样，他的力量来源于他知道会做铅笔的人在哪儿。他坐上头班火车到纽伦堡去了。

阿曼德·哈默突然出现在纽伦堡时，像瘟疫一样不受欢迎。在那里，他相当坦率地要铅笔业行家中的一批骨干皈依他，而且恰好找对了门儿，如愿以偿了。1761 年，卡斯珀·

法伯就创建了法伯铅笔公司，比美国的诞生还早 15 年。公司创始人的重孙约翰·洛撒·马·法伯把这家公司办得很出色，举世闻名，在纽约、巴黎、伦敦、柏林及其他地方广设了分支机构。

在哈默带着要打破这个垄断集团的意图来到该城时，A·W·法伯母公司实际上早已垄断了全世界的铅笔生意。它严格控制了风景如画的弗尔斯城，并能操纵邻近纽伦堡市的事务。它所发出的命令，可以轻而易举地取代任何选举出来的官员、警察、公用事业管理人员及其他半官方人士所发布的命令。他们对法伯厂自己的雇员如同对来到该城的陌生人一样地猜疑。只有支配这个家族的最可信赖的成员和法伯厂的核心领导人物，才知道制造这种世界上最熟悉的用品之一——铅笔的全部奥秘。

被隔绝了一两个星期之后，哈默摆脱了这种孤立状态。他给当地一家银行写了一封自我介绍信，并私自打听到一些情况，见到了一位名叫乔治·巴伊尔的满腹牢骚的法伯厂铅笔技师。看来，巴伊尔年轻时是富有冒险精神的。他曾宣称，他将接受在俄国建设一家铅笔厂的诱人的建议。

他告诉哈默，有一位在法伯厂服务了 25 年的老工头曾接受了去一家新开张的南美铅笔厂工作的建议。然而，他竟遭到纽伦堡警察当局的反对，不许他离开德国。在这家公司的要求下，他在纽伦堡受到了 10 年的软禁，再也没有办法在他唯一熟悉的行业中找到工作。

哈默劝说巴伊尔振作精神，把他带进这个制造铅笔的堡垒。这位美国人发现，那里的士气很低。他了解到，那里有

他所需要的人力。哈默以每年一万美元的工资雇用了巴伊尔——而法伯只付给他每月两百美元的工资。通过他，哈默作出了安排，以得到他所需要的机械和原材料，并在那些愿意去莫斯科打开新局面的师傅中挑选出了一批骨干。高工资和丰厚的奖金使他们很受鼓舞。

哈默继续前进，到英国的伯明翰去，为将来的莫斯科铅笔厂的钢笔尖分厂物色了一批类似的核心人物。对他来说，这似乎是一个不必要的负担，但俄国人坚持说这是他的整个特许权协议的一部分。他发现，伯明翰几乎同样存在着法伯所施行的那种暴政。这是一项封闭性的工业，它的大部分工人从童工时代起，就在半封建式的条件下进行训练了。然而，哈默发掘了另一位叛逆的师傅——他又集拢了一批刚刚从第一次世界大战退伍回来的青年。当时，摆在这些青年面前的，是他们祖祖辈辈所从事的那一套令人沮丧的、枯燥无味的活儿。

哈默回到莫斯科去选厂址。他蓦然之间感觉到，他在列宁保护下的黄金时代已经发生了巨大的变化。两三年前，他可以选择到只需付象征性的租金的场地。如今，由于新经济政策取得了进展，金本位卢布的币值也已趋向稳定，这样的机会和便宜的交易已经消失了。经过长期的寻访，最后在市郊外的莫斯科河边选择了废弃不用的肥皂厂厂址。他们修建新墙，更换屋顶，抹灰，油漆，并安装了现代化的取暖设备，以取代老式的取暖系统。

制造铅笔的师傅和他们的家属们以去芬兰度假为借口，摆脱了在纽伦堡和弗尔斯那种与世隔绝的生活。哈默为他们办好了去俄国的签证，在赫尔辛基等着他们。机器也几乎是

偷偷摸摸地运出德国的。按照巴伊尔的建议和哈默的坚决主张，这些机器先从制造厂运到柏林。那些制造厂商还以为要在柏林建立一家新铅笔厂呢，对它的真正目的地毫无觉察。哈默甚至要求将所有的机器散装运到柏林，并要求生产这批机器的有关公司各派一名专家去重新组装这一大批部件，然后装船运往莫斯科。

铅笔和钢笔的生产比合同所规定的期限提前几个月就开始了，这使特许权委员会和那家仍在挣扎的国营工厂大为吃惊。

哈默采用了美国式的计件工资制来增加生产，这在当时的苏联是一项令人震惊的改革。在开始的时候，要使那些涣散的工人——他们会使他们的德国和英国监工气得发狂——理解“产品越多，收入越多”这个外国信条是困难的。哈默要求维克托继续在这条生产线上工作，为每一生产环节核定最好的生产率，以便确定计件工资的工值。维克托对此仍然畏缩不前。

最后，哈默工厂的工资超过了弗尔斯和伯明翰的标准。这消息自然而然地传遍了莫斯科，也传遍了苏联。该公司收到了数以万计的求职申请书。到 1926 年，铅笔的年产量接近一亿支的水平，钢笔猛增到 0.95 亿支。哈默不仅满足了俄国的需要，而且把百分之二十的产品出口到英国、土耳其、中国、伊朗和其他十几个国家。

第三章 改弦易辙

1922—1923年冬季的一个寒风刺骨的星期天，阿曼德和维克托去逛莫斯科的“跳蚤市场”。这是一个充满异国情调的旧货市场。在那里，莫斯科人浏览货品，讨价还价，并进行社交活动。这是巴黎、伦敦和马德里那种充斥着衣衫褴褛的老太婆和小偷的破落市场的翻版。

阿曼德的眼睛盯上了一只精美的瓷盘子，它的价钱只有几个卢布。他用他鉴赏收藏品达半个世纪以上看出的慧眼，这个盘子是皇族世系的珍品。它是在已故沙皇的私人瓷器厂里精心制成的。出于对这历经战乱而幸存下来的盘子的好奇，维克托开始出没于国家博物馆和图书馆，并与潦倒的艺术品商人和古玩爱好者促膝长谈，向他们请教，上了一堂研究沙皇时代艺术品的速成课。

维克托在他哥哥兴趣的影响、纵容及资助下，成了一名谦逊而知识日益渊博的收藏家。

经过一点一滴、一件一件的积累，他们那座革命前鲜为人知的住宅，逐渐焕然生辉了，变成一座还住着人的博物馆，经常为艺术爱好者们开放，也成为哈默接待国外来宾和各界共产党官员的地方。来访的亲戚朋友川流不息。

到了一定的时候，这所房子里收藏的各种珍宝之多就使人愕然了。其中有些纯属偶然的、喜出望外地获得的。

在不断增多的收藏品中，又增加了几百只有皇家标志的玻璃酒杯。在这些酒杯精制的双层玻璃之间，镶嵌着金质和珐琅质的双头鹰。制作这种杯子的艺术已随着他们的制作者在十九世纪末去世而失传了。

哈默兄弟进入艺术世界，最初只限于同俄国代理商们一起从罗曼诺夫王朝的败井贱垣中，捡来零星文物，用以装饰他们的褐色房子。他们想使莫斯科的住宅成为他们的商业伙伴和俄国朋友们观赏的场所。他们没有想到，有朝一日竟会出现一个哈默美术馆。阿曼德，当时并没有这样的奢望。他所关心的是更为实在的生财之道。事实也充分证明，在这方面，他的确有一套办法。他对美国和欧洲的出口生意就是证明。他运出黑貂、水貂、海狸、松鼠毛皮和山羊皮、猪皮、小牛皮革以及成桶的鱼子酱和大批木材。买卖兴隆，谁还有心在已故女皇的饰有钻石的复活节彩蛋上赚一笔卢布或美元呢？

使对艺术事业漠不关心的阿曼德突然改变态度，向艺术世界的顶峰开始漫长的攀登的转变，是在一位名叫 E·萨柯的美国古玩商来过褐色房子，并在此参加晚宴的那天晚上发生的。当天下午，他们已在哈默的办公室里见过面。来访者带来了友人的介绍信和一长串心酸的事：他无法同固执的俄国人打交道。他在莫斯科和别的地方已住了三个星期，对官僚主义和他感兴趣的物品昂贵感到沮丧。哈默博士对他深表同情并邀请他吃晚饭。

当走进褐色房子的瞬间，萨柯的眼球差点要瞪出来。他说：“如果你能把这些东西运出去，我将使你在我的商行中享

有充足的股份。”

找到了新的生财之道，“对此我没有更多的想法，”哈默博士说，“我将向政府提出这件事。”第二天早晨，他就这样做了，并一如既往地，迅速得到了回答：在支付百分之十五的出口税后，哈默兄弟可以把他们的私货——除了苏联艺术人民委员希望买下保存在苏联博物馆的物品外——全部运往美国。这位博士接受了在萨柯商行中入股的要求，并且让维克托负责哈默的股权。

从那以后，那位人民委员和他的部下经常光顾这所褐色房子。他们解释说：“检查存货。”哈默兄弟俩的印象是：他们搜集在这里的珍品会以某种形式受到掠夺。在斯大林的领导下，政府对王朝遗留下来的小摆设的态度发生了急剧的变化。在某些情况下，在莫斯科各委托商店中不能再用卢布购买古玩和其他艺术品。委托商店向哈默兄弟索取美元。哈默兄弟有的是美元，他们继续不停地收集。他们的最大竞争对手是比较富有的大使们，而不是少数外国美术馆的代表们。在外交使节中，德国和法国的特命全权大使是两位醉心于古玩的收集者。但他们不是哈默兄弟的对手——哈默兄弟小心谨慎地组织了一个侦察组，委托商店一有什么值得一买的东西，他们几分钟内就会知道。然后，维克托放下他手头正在做的事，尽快赶到商店，用现金买下它。德国大使布罗克道夫·冯·兰黎伯爵非常恼火，以至向克里姆林宫正式提出抗议，抱怨他或是他的助手们每当要购买俄国艺术品时，总是发现“那位哈默先生”捷足先登，艺术品早注上了“已出售”字样。

哈默兄弟也招来其他抱怨，特别是在哈默博士本人对阿

拉巴耶夫斯克石棉厂工人的剥削，以及阿曼德·哈默铅笔厂所获得的巨额利润上。但是老朋友们一再试图向他保证，从他同列宁的和睦相处以来，事情一直没多大变化。一天晚上，在褐色房子里为文化部长 A·V·卢纳察尔斯基举行的宴会上，这位部长甚至悄悄告诉主人：“我已经看到了报上对你的攻击。别理睬它。你知道，有些同志习惯性地需要出出气，既然当地已经没有资本家可攻击了，你当然就成了目标。你没看到报上也在攻击我吗？即使是我们这些布尔什维克的部长们，也会受到我们报纸的谴责。”

哈默博士断定这番话是一种暗示。他降低了他的铅笔和其他五个厂子的产品价格：钢笔、金属制品和赛璐珞产品及有关产品。作为一个精明的商人，他开始准备从莫斯科撤退。

这位博士在法院里有一个朋友——著名的列夫·鲍里索维奇·加米涅夫。他的结局很惨，在 1936 年血腥的清洗时，他被斯大林的国家政治保卫局枪毙了。1929 年底，当哈默制定撤离俄国的后勤和经济计划时，加米涅夫正是中央特许委员会的主席。为了他的铅笔厂和其他财产获得最好售价，哈默接近这位人民委员，无疑是有风险的。他非常信赖加米涅夫，并佩服这位犹太工程师的儿子，安然地熬过了沙皇和布尔什维克统治下的动乱年代。

加米涅夫有权力不动声色地剥夺美国人的一切，俄国和美国之间建立外交关系还是三年以后的事。但加米涅夫没有这样做，反而以政府的名义，用几百万美元的“合理价格”，买下了哈默的铅笔厂和其他一些财产。双方都作了让步。哈默接受了部分现金，其余部分是由外贸银行在 36 个月内支付

的期票。加米涅夫的特许委员会允许哈默带着“全部家产”离开俄国。这意味着包括褐色房子里尚未运走的珍品。当时由于官僚主义的拖延，未及时从博物馆官员和外贸部门拿到出口许可证，致使那批珍宝在几个货栈里积压着。

在他离开之际还有别的“家产”要带走：他的年轻的俄国妻子、尚在襁褓中的儿子、俄国保姆和离褐色房子不远的篱笆深处的第二住宅里的昂贵陈设。

哈默的第一位夫人是他在二十年代中期开始艺术品收集生涯时的主要收获。他把她描绘成“有着明亮的浅蓝色眼睛的”皮肤黝黑的美人。她一度是奥尔加·冯·鲁特女男爵，沙皇将军的女儿，其祖先是在彼得大帝晋升军衔军阶的引诱下从德国归顺过来的。同她那个时代大部分年轻的贵族子女一样，她在彼得堡的斯摩尔尼学院学习声乐。她做梦也没想到，有一天战争和革命会把她的小天地砸得粉碎，靠她的吉卜赛歌喉拯救她自己和她的全家的生命。

随着共产党在这个国家里的控制地区日渐扩大，奥尔加成了一颗升起的明星。奥尔加·瓦迪娜的名字成了革命后俄国音乐厅的最大明星之一。1925年夏天，她在雅尔塔出现时，经过朋友介绍，结识了这位年轻的美国百万富翁。由于他早期与列宁交往以及此后在商业上的成功，这位富翁本身也有点适应苏联风俗习惯了。两人一见倾心。

那时，奥尔加已经同她的经理结了婚，幸好，他留在了莫斯科。一起相处的第一个周末，他们就认为他们彼此不能没有对方。他们乘火车到了莫斯科，奥尔加办了离婚手续。离婚在那些日子里是一件很容易的事。他们举行了文明结婚仪

式，在褐色房子里为他们的家人和朋友举办了一次精彩的招待会。

他俩唯一的孩子朱利安，1928年生于莫斯科。1930年，当哈默一家离开莫斯科时，一切都很平静。向所有的俄国亲友告别；向铅笔厂生产法伯牌铅笔的老工人们告别；对所有来自伯明翰的生产钢笔尖的师傅们说，我们还会见面的。

哈默在加舍买了一幢漂亮的别墅。在那里，他可以鸟瞰巴黎全景，并开始设想未来的全新生活，他想成为以巴黎为基地的一名私人银行家。有一次，偶然遇见了一位向苏联出售机器的美国制造商，他只收到了百分之五十的现金，其余的是期票，这同当年哈默出让财产时愿意接受的条件一模一样。这位感到苦恼的人问哈默是否愿意以票面金额半价买下这些期票，哈默欣然同意。这位制造商把话传给了其他持有俄国无力支付的期票的人，说他发现了一个援救傻瓜的大老板，甘愿冒以后得不到偿付的风险，买下他们的期票。哈默闯出了一条路子。只要有人出售期票，他就全部收购。美国艾夫里尔哈里曼公司在俄国的一座锰矿租让权又卖回苏联时，也得到了三年为期的期票，该公司有几位股东认为这种期票几乎是废纸一张，急于脱手以释重负。哈默又以票面金额百分之二十八的代价把期票买了下来。

后来，苏联如数偿还了他们的欠款，阿曼德一人就得到了数百万美元。在这期间，哈默的艺术品生意合伙人萨柯，因把巨资投入股票市场，在1929年的美国股票市场崩溃中落得倾家荡产。幸好哈默博士没有陷入股票市场，所以当萨柯提出出卖他们合营的商行股份时，他能买了下来。

哈默博士对他的前途看得更清楚了。他要建立一个大型国际银行，或许有一天会成为罗思柴尔德的真正对手。但是，他的兄弟维克托和哈里发来的一封电报改变了他的主意。电报里只有一句话：“帮帮忙！”那是1931年，美国的经济大萧条达到了极点。这场经济灾难已使许多商业活动瘫痪，其中也包括阿曼德把成吨的有销售前景的罗曼诺夫王朝珍宝和其他俄罗斯艺术品运往纽约的安排。

哈默博士回到了纽约，人们向他描述了当时的景象：“证券经纪商们在街头充当小贩糊口，要不他们就得跳楼自杀。”他发现他的兄弟们的处境也极为不妙，无人要买一根被人遗忘的沙皇皇后用过的镶有红宝石的搅酒棒。

阿曼德果断地说，“无稽之谈！股票市场大崩溃不会弄得人人都破产。这仅仅是经商是否得法的问题，我想我自有办法。”

事实上他的确有自己的主意，那就是他所说的以后几年的艺术品生意。哈默认为应当在百货商店里出售令人眼花缭乱的艺术品，而不是通过那些传统的美术馆出售，那里狭小而不引人注目，对顾客也不十分方便。哈默研究了你的朋友S·L·霍夫曼成功的原因。他收集了美国各家第一流百货商店经理的名单，在霍夫曼协助下，向每位经理发了一封亲启信。

每封信件都有一个中心议题：简述了为什么他自己首先去的地方是俄国？作为商人，他在俄国获得了什么？以及他为什么对俄罗斯的艺术品产生了兴趣。他写道：“由于卢布贬值，我希望把我的卢布变成某种实在的东西。因此，我们不

是艺术品商人。我们过去是、现在仍然是致力于转让掉这些艺术品。”

他答应以零售价格百分之四十的折扣，把这批珍宝委托给商店出售。阿曼德命令维克托编制一本艺术品存货的完整目录——有一些艺术品存放在无人问津的仓库里，另外一些仍在海关。接下去是寻找一个印刷商，印制一批顶部是浮凸印刷的罗曼诺夫王朝双头鹰徽记的价格标签，下面用打字机打出这件物品的历史。看起来它们真像是直接从冬宫运来似的。

只有两家商店对阿曼德的第一个广告作了答复。一家商店谨慎地要求更多的细节。但是，圣路易斯的斯科罗格斯—范德沃特与巴尼百货公司的经理约瑟夫·劳里给哈默发了一封电报接受哈默的建议，并要求立刻发货。一些人本能地写信给住在第六大街的阿曼德和维克托，打听是不是需要旧的戏装箱。从来信中他们得悉在百老汇一家巡回演出失败的喜剧音乐团有一大批戏装箱。他们很便宜地买了下来，运到仓库，装满了珍宝。这些珍宝原来的主人做梦也没有想到它们会从斯科罗格斯—范德沃特与巴尼被直接运往宾夕法尼亚火车站。一切安排得十分妥贴：铁路局甚至允许他们凭火车票入站检查箱子的排列次序。

维克托在布置展出时，阿曼德为所有的历史珍品拍了照片，并且说服劳里把自己介绍给圣路易斯的《快邮报》和《全球——民主党人》的编辑们。劳里很勉强。他解释说，这两家报纸的方针都反对为百货商店和其他商店作免费宣传。但是哈默对有钱可赚的前景作了一番动人的描述，终于取得

了他们的同意。于是，哈默把照片珍品说明书放到了编辑们的办公桌上，有关这批珍贵文物的历史以及觅宝经过，就成了这两家报纸的头版新闻。

在这家商店的独家销售开张的那天早晨，就有大约五千人在排队等候。几天以后，空戏装箱又被送回纽约。哈里在纽约重新往箱内装满艺术品，再匆匆运回圣路易斯。马歇尔运动场百货商店原先没有答复哈默的信，此时却派了一名副经理从芝加哥赶到圣路易斯来，研究和估测这种状况。在圣路易斯的三周盛况空前的销售后，这家颇有名气的芝加哥百货商店订购了哈默的收藏品。芝加哥的销售更为成功，促使阿曼德把维克托留在那里负责一个第一流的市场，生意一直持续了几个月，超过了预定的三周。在这一期间，阿曼德却忙于在洛杉矶的布鲁克威尔夏百货商店、克利夫兰的哈利百货商店、底特律的 J·L·赫德森百货商店、旧金山大百货商场、匹兹堡的考夫曼百货商店、巴尔的摩的赫茨勤百货商店、华盛顿的伍德沃德—洛思罗普百货商店以及其他选定的商场安排辅助性的展销。原定的利润分配兑现了：百货商店回扣百分之四十，一切广告费和推销员佣金由百货商店支付。甚至维克托在列宁格勒遭受破坏时保存下来的东正教祭服也开始“脱手”了：有些被用作华丽的夜礼服或大钢琴罩布；另一些则被裁开复原成华丽的绵缎和色彩夺目的披巾、制成枕头和晚会手提包。

同纽约州的洛德—泰勒公司为期三年的联合经营中，这次巡回大销售达到了顶峰。由于爱管闲事的洛德—泰勒公司的一位经理宣称他更懂得沙皇时期的艺术品，惹恼了哈默兄

弟，合营关系宣告结束。哈默租用小约翰·D·洛克菲勒在第五林荫道第五十四号大街的一幢房子，开设他们自己的哈默美术馆。他们度过了那段漫长的经济大萧条时期，并且又赚了几百万美元。

这位博士奚落他那两位受人尊敬的兄弟说：“我告诉过你们，不是人人都会破产的。”

在繁忙的百货商店柜台前出售外国艺术品的生意，哈默博士觉得应该永远结束了。然而，命运和威廉·伦道夫·赫斯特又从另一方面影响了哈默的生活。

美国历史上最不知疲倦的收藏家赫斯特已失宠于两个后台老板，其一就是由他帮助登上总统宝座的富兰克林·德拉诺·罗斯福，其二就是银行界。在三十年代中期，两个后台老板的门都对他关上了。在他生活中第一次需要大量金钱的时候，几个股东集团去法院告他，要求接管他的产业。

对于赫斯特董事会的董事们来说，最困难的问题就在使他相信，他在财政上已到了只有这批藏品是唯一的流动资产的地步。如果他要迅速拯救他在几十年内建立起来的出版王国，至少需要一千一百万美元。到三十年代末，他勉强同意转卖这项庞大收藏品的一半。但他不愿给人们造成任何应急拍卖的印象。

赫斯特坚持要体面地转让他的珍宝，他通知他的代理商——“国际画像艺术公司”——必须照此办理，因此代理商就把它卖给了美国、英国、法国和其他欧洲国家的较知名的美术馆。古玩商对于赫斯特每年花费100万美元购买古董一事已经习以为常，但此刻见到他在古玩方面花费如此巨大

仍然惊叹不已。可惜人们对他的珍藏不感兴趣。赫斯特怀着极大的疑虑，同意把自己收藏的珍宝像哈默那样在百货商店中销售。奇怪的是问津者寥寥无几，更谈不上有人排队。在试验阶段只卖了不到 20 万美元，这笔钱只够用来支付广告费、工资和其他各种开支。赫斯特的财产托管委员会主席克拉伦斯·希恩法官抱怨说：“也许把艺术品白白送掉要更合算些。”财产托管委员们下一步又试用了拍卖的方法，但是主要的古玩商们联合起来，彼此互不抬价。

在拍卖场的击锤声中，阿曼德·哈默走进来了。

休伯恩把哈默请到他的办公室，简要地向哈默介绍了不利的形势，然后问哈默能否助一臂之力。哈默说可以，但有一个条件：在销售总额未满 1100 万美元以前，各种古董的价格由哈默自行确定，并按最高价收取百分之十的佣金。于是就立即签订了合同。

维克托开创了一个前所未有的记录。他检验了 152 份赫斯特编制的古董目录，仔细检查了几千张照片，其中有些照片连赫斯特本人也从未见过。维克托为两万多件古董编写了说明文字并标定了价格。

“我和维克托坐在那里听取梅西百货公司买主对这些古董样品的评价。听了他们的意见后，我们不知道究竟是捧腹大笑呢，还是把他们赶出仓库为妙。他们的灯具专家判断一对 17 世纪中国山楂形底座灯具价值 2995 美元，而赫斯特买这对座时却付了 2 万美元！”

维克托脱口而出说出了这对座灯的原价，但那位灯具专家却不以为然。

他说：“你说的可能是对的，但是我们任何一位顾客可能只付 2995 美元。”在这令人失望的一天结束时，阿曼德认为梅西百货公司不是做这种超级生意的合适地方。

生意由金贝尔百货公司来做。经休伯恩同意，哈默同弗雷德·金贝尔和伯尼·金贝尔很快就作成一笔试验性交易，哈默享有完全的控制权。这家以中产阶级为对象的大型百货商店把第五层楼男童服装、婴儿服装和诸如此类商品的货架全部拆除，为哈默存放在圣西米恩和布朗克斯的珍宝腾出位置。

赫斯特对第五大街萨克斯商店多少有点满意，也感到宽慰，哈默也高兴，但伯尼·金贝尔却有点担忧。在弗雷德·金贝尔的帮助下，哈默消除了伯尼的疑虑。哈默成功地说服伯尼不必介意金贝尔家族这两家商店之间的社会地位的差异。金贝尔争辩说，总的说来，他不仅仅只是为了通过销售赫斯特的珍宝赚一笔钱，而是为了利用这些珍宝吸引老顾客们经常光顾，他们会谨慎地告知这些老顾客赫斯特珍藏品将在西面一家名叫金贝尔百货公司出售，从而使他们参加已有几十万人参加的金贝尔百货公司“分斯付款”计划。哈默竭力游说金贝尔家族内部的人士来到第五大街萨克斯商店，会提高这家商店的声望，这件事打消了伯尼的疑虑。他设计了富丽堂皇的请柬，散发给第五大街萨克斯商店 10 万名开除购帐户的顾客，邀请他们参加连续举办三个晚上的展览销售会。展销会在萨克斯商店和金贝尔百货公司两处同时举行，参加展销会的都是些身穿夜礼服，佩带黑领结的社会名流。与此同时，维克托仔细挑选了一批推销员。他惊奇地发现，推销

员中有各式各样的人。有人善于推销金贝尔公司的滞销商品；有人对销售艺术品缺乏信心；有人会讲布鲁克林的方言；有人精通世界多国语言；有人是被希特勒赶到美国后第一次找到工作；有人离开博物馆和美术馆的工作岗位来到这里帮助削平赫斯特的这座珍宝大山。

在那三个举行预展的夜晚，不得不找警察来维持秩序，管理好拥挤的来宾和单纯的旁观者。仅在第一个晚上，两家商店的销售额就达到 50 万美元。令人惊奇的是，金贝尔百货公司比第五大街萨克斯商店的顾客更为踊跃。哈默兄弟以特有的职业敏感，随时确定赫斯特艺术品售价的涨落。如果一个或一组艺术品很难出售，就降价。维克托从不拿走价格标签进行改动，他有一种特殊的拉关系的本领，同顾客私下商定价格。

为了打开销路，阿曼德·哈默发行了一种装帧考究的名叫《万能收藏家》的美术月刊。此刊内容中也有关于在金贝尔百货公司拍卖艺术品的特写文章。大部分是哈默本人用不同的笔名撰写的。该杂志的编辑是布拉赛特·马尔都，这个名字是从法文“武器和锤子”翻译过来的。

不到一年，哈默就达到了 1100 万美元这个指标。令人惊奇的合同结束了，赫斯特也得救了。

第四章 万能商人

哈默从 1931 年由俄国经过巴黎回到美国。随后是哈默这位万能商人充分发挥其才能的时期。在这段高度活跃的时期内，他劝说成千上万名美国人去购买艺术品以点缀他们的生活。除此以外，哈默又在威士忌酒业和养牛业中成为一名实力派人士；同时又插手无线电广播事业、黄金行业和慈善事业。有时候他常常要应付几方面的事业或者甚至要同时应付所有的事业。

他的这种点石成金的奇运并未给他带来宁静。他同奥尔加的关系破裂了，终于客客气气地离了婚。哈默天生有一副炽热的永不满足于现状的性格。他的许多商业事务需要他在全国各地奔波，一走就是几天甚至几个星期。那位俄国夫人先是在纽约市第五大街的公寓里开始她的新生活，后来又搬到纽约高原瀑布幽静舒适的别墅中去居住，但是这样的环境比不上她原先熟悉的那种生活更有吸引力。她重新恢复了歌唱家的生涯，而且十分成功。这样，她同哈默就愈来愈不能经常在一起了。离婚之后，奥尔加带着他们的儿子朱利安搬往好莱坞，她偶而在电影中露面，扮演吉普赛歌女。在朱利安成年以后，这位几乎被行刑队枪杀而幸免一死的漂亮妇人，却默默无闻地被疾病夺去了生命。

哈默同第二位夫人安吉拉·泽维利是在 1943 年结婚的。

这位夫人同前夫离婚后在新泽西州雷德班克附近的赛马之乡拥有一座小庄园。她的活泼的性格酷似奥尔加，而且往往喜怒无常。她的家族喜欢赛马。她有一位亲戚拥有美国最佳的良种赛马之一“泽夫”，这匹赛马是1923年肯塔基州大赛马获奖者，并且在贝尔蒙特举行的一次赛马中击败了法国冠军“埃皮纳德”。逍遥自在的安吉拉喜爱生活，喜爱社交聚会，喜爱阿曼德的远洋游艇“幻影岛”号，喜爱那位精力充沛、多才多艺的百万富翁的激情。

就在哈默尽力使不愉快的家庭保持和睦的同时，事业中突然出现了需要他去应付的另一项挑战。再也没有比这一次成功的袭击更能明白无误地显示出哈默的才干了。他向美国当时最难攻克的堡垒之一——威士忌酒行业发动了进攻。

当富兰克林·德兰诺·罗斯福正在逐渐走近白宫总统宝座的时候，哈默的眼睛虽然盯着罗曼诺夫艺术品的销售生意，可是他的耳朵却在听着别的事情。他听到了一个清晰的信息：新政。有朝一日，只要罗斯福的新政得势，那末，禁酒法令就会被废除，这将缓和美国全国对啤酒和威士忌酒的渴望。随后，对盛装啤酒和威士忌酒的酒桶的需求量，就会出现一个空前的高额。

市场上却没有酒桶。自从1919年10月27日禁酒案通过后，没有人需要酒桶了。可现在却身价百倍了，特别是用经过晾干的白橡木制成的酒桶，需要量更大。还有啤酒桶、装杂料用的木桶等等，都可以用来盛装威士忌酒，让酒液在桶内逐年变成陈酒。这位魔术师清楚地知道在哪里可以弄到桶板。除了俄国，难道还有别处可寻吗？他在俄国住了很久，苏

维埃政府有哪些东西可以出口，在他的脑子里一清二楚。他订购了几船桶板，但苏联人把订货弄错了，货船到达后顷刻间使人大失所望。原来他们运来的不是成型的桶板，而是一块块晾干了的白橡木板，还要经过加工才能制成桶板。于是，就在停泊俄国货船的布鲁克林，哈默利用纽约船坞公司的一个码头修建了一座临时的桶板加工厂。因为供不应求，哈默又在新泽西州的米尔敦建立了一座现代化酒桶工厂。禁酒令废除之日，也正好是他的酒桶从生产线上滚滚而出的时刻。安休斯—布希、库尔斯、申利和其他各家制酒厂用高价把哈默制桶公司的酒桶抢购一空。

有一段时间，这位魔术师只满足于当一名酒桶供应商，而不想插手制酒业，因为在正常情况下，这一行业被人们当作黑帮生意看待。在哈默同安吉拉前往墨西哥度蜜月前，这对新婚夫妇的男宾相弗雷德·金贝尔递给哈默一份证券交易所行情预测表。第二次世界大战已经爆发，由于不准许酿酒厂使用当时奇缺的谷物，很难买到威士忌酒。“买点美国制酒公司的股票吧，”金贝尔怂恿哈默说。这笔买卖不冒风险。谁要是买他们一份股票，他们就准备给谁一桶库存的烈性威士忌酒作为股息。但是作为零售商，法律不允许直接购买股票。哈默与金贝尔商议由金贝尔买股票获得威士忌后再卖给哈默。并且按每股 90 美元的代价，哈默先交百分之十保证金，购买了 5500 股美国制酒公司的股票。

这是哈默最不寻常的一笔投资，但这不仅仅是因为他不久就成为一名戒酒主义者的缘故。他从未涉足股票市场，因此 1929 年股票市场崩溃时，他是很少几个完全不受影响的富

翁之一。二十年代初期，他是一位百万富翁，在俄国度过若干年后他就成了一位大富豪。某种求实精神促使他摆脱了那十年间狂热的投机买卖。因此股票市场崩溃对他来说只不过是在报上所看到的一段新闻而已。弗雷德·金贝尔除外，要是别人拉他去做美国制酒业的生意，他可能会嗤之以鼻。可现在，哈默买下一笔美国制酒公司的股票，就带了他的新娘去欢度两个月的蜜月旅行了。在他返回纽约之前，他早已把这笔交易忘了。到纽约后，他得悉美国制酒公司的股票行情已上涨到每股一百五十美元。他准备当时就把这批股票卖掉，这时金贝尔又劝阻了他。

哈默的这桩买卖，并不是要把那批作为股息付给他的 5500 桶烈性威士忌酒运到纽约去出售。他把这批每桶 50 加仑的威士忌酒全部存放在原产的美国工厂中，工厂还答应把这批威士忌酒改成瓶装，并贴上哈默自己的招牌。出人意料的是，哈默在纽约市竟申请不到一份批发商的营业执照。不过在布法罗市倒能申请获得一张执照。于是他匆匆赶到那里，开设了一个办事处，经过申请取得了必要的证件。下一步措施就是命令皮奥里亚的工厂把威士忌酒装瓶并贴上商标。每瓶装五分之一加仑，酒精含量标准为八十六，商标就从“哈默制桶公司”名称中取出“制桶”两字为名。金贝尔很快就从哈默手中把威士忌瓶装酒买走。

金贝尔在纽约各大报纸上刊登整幅广告。在大型百货商店四周的街道上，人们排队购买哈默的威士忌酒。

哈默的 5500 桶威士忌酒很快就卖掉了 2500 桶。剩下的也将迅速售完，要不是一个偶然的机遇以及哈默固有的那种

坚韧不拔的生活个性，很可能他把威士忌酒卖完以后就关闭工厂脱离制酒行业。有一天，哈默正在自己的哈默美术馆办公室里忙于其他事务的时候，他的秘书告诉他有一位艾森伯格先生前来拜访。艾森伯格是一位化学工程师，七八年以前哈默曾在俄国见过他。在那些多事之秋的岁月中，两人再也没有见过面。现在，艾森伯格是一名受人雇佣的商业经纪人。哈默接见了，他，愿意听听他的来意，但希望不要过多地占用自己的时间。哈默的心思主要是放在他的艺术品和其他事业上。可是，他在影影绰绰之中感到艾森伯格所讲的话大有用处。这位客人打算向有点儿漫不经心的哈默解释的事情就是：在纯威士忌酒精中掺进百分之八十的廉价酒精，可以使威士忌酒的产量变成原来的五倍，而在那个时候，绝大多数酒客都会把掺有酒精的威士忌酒当作是美味佳品。

哈默在脑子里作了一次神速的计算：如果来客所讲的情况属实，他剩下的 3000 桶酒就能变成 1.5 万桶，比他当初购买的还要多出九千五百桶。而且股票还在他的手中。

艾森伯格是来证明自己的论点的。他在俄国时曾做过伏特加酒，熟悉这一行业务。他取出一瓶“制桶”牌威士忌酒，在两只纸杯里各自倒进一点，然后分别在两只杯子里按比例掺进了他的谷制酒精和土豆制酒精，搅拌一阵以后，就请哈默品尝一番。可是哈默竟分辨不出两者之间的差别。更使他高兴的是，他竟然还分辨不出掺有酒精的混合威士忌酒同纯威士忌酒之间的差别。

“下一步该怎么办呢？”哈默向这位有此绝妙主意的来客问道。对于这一点，艾森伯格早已胸有成竹。

“我来到美国已经两三年，也知道一点情况，”他说，“我知道有一家关闭了的朗姆酒厂，就在新罕布尔州的纽马克特，紧挨着缅因州的边界。厂老板拖欠复兴金融公司的一笔借款无力偿还，政府就接收了这家酒厂。政府打算把酒厂卖掉。咱们花一小笔钱买下酒厂，把它改成一家提炼土豆酒精的工厂。至于土豆嘛，咱们用不着发愁。缅因州那边市场上有的是！仓库里堆满了土豆，可是政府却仍然给缅因州的农户补助津贴，要他们生产更多更多的土豆！《时代》杂志专门写文章谈到这件事，简直是糟透了！”

哈默一步一步地来安排这笔交易。当时新成立的战时生产局对酒精的生产是相当重视的。在战争时期，人们对于酒精的需要量很大，不亚于鱼雷所需灌注的燃料。哈默亲赴华盛顿，找到新罕布什尔州的参议员斯泰尔斯·布里奇斯和缅因州的参议员欧文·布鲁斯特，两人都欢迎哈默的建议。

两位参议员安排哈默同战时生产局局长唐纳德·纳尔逊会晤，他同意缅因州土豆生产过剩使“整个乡村臭气冲天”的说法，并且签发给哈默一封可以同列宁的信件相媲美的批准函件。该函件声称，鉴于土豆生产过剩的危机，授权哈默和他的合伙人可以生产供酿造饮料用的土豆酒精。而当时的法律却只允许生产工业用的酒精。

于是，哈默就去拜访波士顿的复兴金融公司，纽马克特那家倒闭了的酒厂就控制在这家公司的手中。他问复兴金融公司的一位负责人，把这家倒霉的朗姆酒厂从政府手中买下来要花多少钱。那人回答说，还清那笔欠款要 5.5 万美元。哈默取出支票本，如数开了一张支票。这样，那家酒厂连同

厂内的全部仓库都归他所有了。说来也巧，仅仅在这笔交易成交的几个小时以后，另有一人也想用同样的价钱把这家酒厂弄到手，此人就是美国前派驻英国皇家法庭的全权代表约瑟夫·P·肯尼迪。显然，这位代表早已明白这是一笔有利的投机买卖。因为不久以前，正当经济大萧条时期，他用非常便宜的价格买下了芝加哥百货商场，而转眼之间，市面恢复正常，他一下子就赚了几百万美元。

哈默遵循在苏联创办铅笔事业时所得出的一条规律，他在美国制酒业中物色人才，雇用了一位名叫汉斯·迈斯特的德国化学师，此人是一位善于把普通马铃薯变成烈性酒的能手。接着，经过讨价还价，哈默以每袋一百磅土豆十美分的低价向政府购买了土豆，把原先那家朗姆酒厂的几个仓库塞得满满的。

没过多久，掺了酒精的威士忌酒就上市销售了。尽管来自皮奥里亚的真正威士忌酒酒精含量只有百分之二十，但金贝尔还是乐于经销这种混合威士忌酒。不过，哈默在皮奥里亚剩下的纯威士忌酒也慢慢地被消耗着。弗雷德·金贝尔替这种新产品取了一个新商标——“金币”牌。金贝尔大做广告，把“金币”牌的种种优点吹得天花乱坠。百货商店四周内又排起了新的长队，争购这种“名酒”。每名顾客只限购买两瓶“金币”牌威士忌酒，酒瘾大的顾客不得不去购买走私品——古巴杜松子酒，以补不足。这就是当时美国酒禁开放初期对人们饮酒嗜好所作的限制。

就在这种“金币”牌土豆威士忌酒上市的时候，美国财政部酒税小组颁发了一项决定。内容是：从1944年8月1日

起，直至颁发新的决定之前，均可作为“谷物开放期”，在此开放期间，允许美国各家制酒厂恢复古老传统方法，用小麦、黑麦、大麦等谷物来酿制酒品。

哈默猜对了，“谷物开放期”只维持了一个月即告终止。人们对土豆酒精的需要量再次大增，而哈默手中有的是土豆酒精。无数加仑的土豆酒精被运到皮奥里亚，在那里同剩下的陈年威士忌酒掺合装瓶。“金币”牌比以往任何时候都更名副其实地变成了真的金币，使哈默在传统酒交易中处于有利的讨价还价的地位。哈默拥有中性酒精，而其他制酒厂则拥有陈年威士忌酒。他用四桶土豆酒精向美国制酒公司换取一桶四年陈的纯威士忌酒。生意的成功超过了他原先的意料，但是他知道自己的处境“如履薄冰”。政府很可能宣布另一次时间更长的“谷物开放期”，到时候他在土豆酒精方面的投资就会象土豆本身那样腐烂报废。想到这一点以后，他就开始购买闲置的谷物制酒厂。他一共买下了九家倒闭厂，这样他就能不停地去应付华盛顿当局所发布的种种有关谷物酒精的指令。政府每公布一次“谷物开放期”，哈默的谷物威士忌酒的生产份额也就上升一次。

哈默买下的谷物制酒厂中，最小的一家却是最好的一家，那是座落在肯塔基州丹特市的丹特制酒厂。

后来，政府允许可以利用谷物酿酒，这时哈默知道人们不会再买他的新牌混合威士忌酒了，即使是用谷物酿造的威士忌酒，他的新牌子也行不通了。人们喜爱老牌的纯威士忌酒，而且至少是四年的瓶装陈酒。

在这个危机面前，哈默这位威士忌酒大王的地位似乎岌

岌可危了，可是他又得救了。救星是他哥哥哈里的一个电话，还有弟弟维克托的一次阴错阳差的机遇。哈里在电话中讲的是价格问题。哈默决定全力以赴，大大降低“丹特”酒的售价，从而在市场上取得绝对优势。他希望在几年之内，每年销售 100 万箱，把那些制酒行业的老资格竞争对手们弄得目瞪口呆。可惜，此刻却接到了哈里的电话，市场上正在秘密偷卖质量同肯塔基名酒不相上下的私酒，每瓶售价 4 美元 49 美分，这个价格与西格拉姆制酒公司那种“皇冠七号”牌混合威士忌酒相同。哈默把副经理纽特·库克叫到身边，这时库克正要发动一场广告宣传，那是哈默同他两人事先想好了的：出其不意地把酒价降为 4 美元 95 美分。

就这样，“丹特”牌名酒的瓶子上，又加贴了用凸体字母印出的标签，上面写着：“肯塔基名酒的皇冠宝石”，向全国推销。哈默的弟弟维克托则耍起了一套富有艺术性的把戏，他购买了大量的哈布斯堡王朝的皇冠和珠宝，举行了一次巡回展览，而实际上是一次推广“丹特”牌名酒的宣传活动。他在各地的义卖集会上，邀请当地的妇女名流作珠光宝气的时装表演。在报刊的特写文章中，报道有人看着奥地利皇冠歪戴在威士忌酒瓶子上。哈默兄弟还另有发现：零售商们不再要求丹特公司赠送“丹特”牌瓶装酒供他们在橱窗中陈列，而只要求赠送封好口的“丹特”牌空酒瓶，用来招徕“丹特”名酒的顾客，同时还用来招徕购买其他牌子瓶装酒的顾客。

“丹特”牌威士忌酒从地区性的名牌货一跃而成为美国全国第一流名酒，只经历了两年时间。哈默的竞争对手、申利制酒公司董事长路易斯·罗森斯塔耳被“丹特”名酒每年销

售 100 万箱的高指标激怒了。经过双方几经周折的谈判，哈默把丹特制酒厂和该厂的库存货物以 650 万美元的现金价格卖给了罗森斯塔耳。从此以后，哈默又卖掉了其他各家制酒厂，卖掉了他的威士忌新酒和陈酒，卖掉了“植物”酒精的仓库，卖掉了他的名酒商标和有关的酒业股票，又获了几百万美元。

对于威士忌酒事业，他已经腻烦了。

酒桶桶板把阿曼德·哈默引进了威士忌酒行业；有一个时期美国很难买到上等牛排，而哈默却爱吃牛排，这件事又把他引进了另一个行业，而且取得了同样迅速的成功——这是一项同他的艺术品世界风马牛不相及的事业。

哈默在制酒业获得成功后，他又在养牛业上奇迹般地发达了。在第二次世界大战期间，他又体会到普通美国人在市场上买不到优质牛肉。他来到他在新泽西州雷德班克的庄园，说他想吃一盘优质牛排。于是庄园工人建议去买一头菜牛，这头菜牛大概得花二百美元。哈默同意了，但是说过之后又将这小事忘掉了。

在一个周末，他从纽约回来又到了这个庄园。在这里他第一次见到了一头阿伯丁产的黑色安格斯良种牛。庄园工人抱歉说，他找不到菜牛，只好买这头母牛。哈默想，两百美元还是值得的。但是庄园工人又补充了一句：“这母牛怀仔儿了，很快会生下一头小牛犊来。”这时，哈默惊讶地说：“下仔的牛可不能宰啊，留着它好好喂着，让它在农庄里养着，以后再说。我可不要吃这样的牛排。”小牛犊出生了，母牛的死刑也缓期执行了。哈默看着这条小牛犊慢慢长成大牛。不久

以后，那条母牛同邻居的一条公牛交配，又生下了另一条小母牛。

附近有一位饲养黑色安格斯良种牛的权威人士。1947年，这位邻居邀请哈默和安吉拉去参观一次纯种牛的评比会和展销会。来自布法罗市西摩·H·诺克斯大养牛场的一头母牛赢得了那天的头奖，并当众拍卖。养牛行家们的出价慢慢地超过了五百美元，哈默情不自禁地报一个高价：一千美元，母牛连同获奖的彩带就立即归他所有了。

诺克斯的经理走过来向他表示祝贺。“我好像没有见过您，”他问这位镇定自如的获胜者，“您有多大的牛群？”

哈默一阵大笑，把实况告诉了那人。

“那您为什么要买我们的头号好牛呢？”

哈默自己也说不清楚这究竟是怎么回事。不过他也有理由可以辩解。他解释说，他有谷物酒糟和植物浆渣，他有酵母和维生素的副产品，都是喂牛的好饲料，接着他还说：“我想知道这些饲料能不能喂好本地最好的纯种牛？”

“这可真有意思，”诺克斯的经理说，他讲话时的神色似乎对此事很感兴趣。要不是他对这位新泽西州11英亩土地只拥有两头母牛和一头小牛的人物竟然能在良种牛事业方面有所作为一事表示怀疑，哈默也许早就放弃了对这个新行业所抱有的雄心壮志。

哈默的第六感觉发出了一个无声的信号。

“你愿意到我这里来替我工作吗？”哈默向这位饲养场的经理问道。

那人踌躇了一下，然后说道：“诺克斯先生对我的工作并

没有多大的兴趣。如果您真心诚意地要想要在养牛业上高人一头，那我就跟着您干。”

就这样，他们在特伦顿当场谈妥，接着就开始为实现哈默这项雄心勃勃的新设想而艰苦奋斗。

“您打算怎样办这个养牛场？”这位全国最小的黑色安格斯良种牛牧场的新任经理问道，“快一点呢还是慢一点？”

“当然要快一点。”

“那好！”那人搔搔头皮说，“要快，您就得买一头全国最好的公牛。”

正巧，在哈默钻进养牛事业的头几个星期内，就遇到一次良种牛拍卖，有两头获奖的公牛出售。两头中最好的一头叫“埃里克王子”，产于森比姆。这头公牛要在密苏里州的奇里科思展出和出售。哈默飞到奇里科思，在进入拍卖场以前详细了解了这头公牛的情况：“埃里克王子”五岁，刚刚被黑色安格斯良种牛饲养家们捧为“本世纪的最佳公牛”。这头牛并未在全国最高级的良种牛展览会“芝加哥国际展览会”上展出过，但在其他各地的比赛中一直稳居冠军，现已闻名全国。在行家们看来，同“埃里克王子”交配生下的小牛犊，不论是公牛还是母牛，都会是纯血缘的良种牛，决没有错。

“埃里克王子”的主人是一个名叫拉尔夫·L·史密斯的木材商，买它的时候还是一条小牛犊，而售价竟高达4万美元。这位木材商已经从“埃里克王子”繁殖的后代身上赚了许多钱，现在因为发展木材业需要资金，史密斯决定把自己的牛群，连同这头体态魁伟的公牛一起卖掉。

奇里思拍卖场上这笔主要买卖进行之前，哈默先买下了

两头用“埃里克王子”配种的小母牛，每头 5000 美元，使场上的气氛活跃起来。接着，“埃里克王子”被牵进了拍卖场，哈默提出了一个正常的问题：

“你认为我该出什么价钱？”

“您打算出多高的价钱？”哈默的经理反问道。

“1.5 万美元，你看怎么样？”

经理只是看了他一眼。拍卖价叫到 1.5 万美元的时候，哈默还没有举手。价钱既然已经达到这个高度，他就定下心来听着。当报价以 1000 美元为一档，陆续上升到 3 万美元的时候，拍卖场上只剩下了两名竞争对手，一个是哈默，另一个是芝加哥的袜子制造商莱斯利·L·奥布赖恩。拍卖的升价又放慢下来，每档为 100 美元。价格升到 3.4 万美元时，哈默开始冒汗了。这倒不是因为他花不起这笔钱，而是在紧张的拍卖交易过程中，他一时忘记了这样一件事：为了扩充自己的威士忌酒业务，他最近向十分保守的曼哈顿大通银行借了一笔 1000 万美元的贷款。他担心的是，该银行的执行副总裁比尔·杜波依斯如果在第二天看到了这场拍卖的新闻，他会宣称哈默博士竟然买了一条世界上最贵的黑色安格斯良种牛，后果就很难设想了。不过，哈默还留在拍卖场上再坚持一会儿。

“三万五千！”他抹抹自己的眉毛，叫出了这个价钱。

“三万五千一百！”奥布赖恩轻松地回答。

哈默住手了。事情就这样结束了。“本世纪的最佳公牛”归奥布赖恩的大牧场所有。哈默心想，这条牛将会替它的新主人带来一大笔财富。

哈默狠狠地自责了一通，他决心把另一头好牛买下来，那匹公牛叫“野蛮王子”，也是产于森比姆，一年前它荣获国际预赛冠军，它的主人是纽约的餐厅业老板杰克·索罗门。在黑色安格斯良种牛交易所中，这头高贵的牲口有个大名叫“威利”，那是索罗门先生为了纪念他的已故好友威尔·罗杰斯而替这头冠军良种牛起了这么个绰号。为了替这次拍卖壮大声势，索罗门派一架飞机把百老汇的著名演员接到自己纽约州的农场来，只留下埃德·沙利文去主持“两足动物”们的演出。主意已定的哈默博士用 2.75 万美元的代价买下了“威利”。

哈默的牛群开始扩大了。11 英亩的一个农场发展成占地 900 英亩的三个农场。这位没有开业的医生，在艺术品收藏和威士忌酒事业方面，已是一名杰出人物，但是在那些头脑顽固的安格斯良种牛饲养商中间，他并没有得到公认的地位。他花费巨资，宣传招徕，使安格斯良种牛的售价普遍上涨；他搞成的许多项改革，往往被别的养牛商加以研究和抄袭。在最早几次“幻影岛”的良种牛拍卖活动中，哈默发现，一条售价 500 和 700 美元的母牛，如果它腹中怀有一胎用“野蛮王子”配种的小牛，售价竟能高达 3000 美元。

但是同行们对于哈默的成功并不那么服气。出于哈默的自豪感，他热衷于想参加芝加哥国际牲畜展览会，在那里争取获得良种牛的冠军。他把索罗门的前任经理李·利奇曼留任下来，精心照料“威利”，使它在当年的几次展览竞赛上获得冠军。哈默对这头种牛抱有极大希望，把它运往芝加哥参加这次重大的比赛。就在评选活动开始的前一天，哈默得悉

传统的养牛人士依然把他看作是一个“门外汉”，使他怒不可遏。

“别让‘威利’参加展览竞赛，”理查兹直截了当地说，“听我的话，没错！”

“我不明白你的意思。谁都知道，‘威利’是这次竞赛中最好的一头！”

“你的‘威利’决不会获胜，”理查兹说道，“不错，你在养牛业中取得了巨大的成功，并且帮助改革了整个养牛的结构。可是，这里有几位老资格的实力派，他们说你走得太快了。他们要降低你的声望，其中一个就是裁判员。你不可能获胜，这样就有损‘威利’的身价。”

“好啊，让他们冲着我来吧！”哈默愤怒地说，“如果我干的行业就是这么回事，那我就不再干下去了。不过，眼见为实，我倒要看一看你所讲的是不是真实。我还是要让‘威利’参加竞赛。”

“威利”落选了，正如那位劝告哈默的人所说的，这是一头不那么起眼的公牛。哈默对这次牲畜展览的裁判员提出了一些强硬的意见，并且要求进行改革：在今后的牲畜展览会上应该指派不抱成见的畜牲专家担任裁判员。但是，哈默咽下了这口怨气，仍然经营他的养牛业，理由有两条：他的牛群养得很好，生意兴隆；他已经爱上了自己的牛群。如果说，他不能击败那个养牛商组织，那末他倒想参加这个组织。于是，他开始参加一系列的展览，每个重要的牲畜展览会他都在场；他同一切饲养安格斯良种牛的人们会晤，无论是老的、年轻的、富的还是穷的。在每一次重要的拍卖场合，他都买

牛。后勤问题对他来说不是一个严重的难题。哈默买了一架双引擎的“比奇克拉夫特”号飞机，机舱内安装着舒适的床铺、一个酒柜、几张安乐椅和一个厨房。晚上，他可以从纽约飞到加利福尼亚州，中途只因飞机加油而降落一次。从丹佛飞到纽约或从纽约飞到佛罗里达州的产牛之乡，可以一次飞达不用降落。对于那些以往对他不太殷勤好客的养牛商，他就出最高的价格买他的牛。他开始在《安格斯良种牛杂志》上刊登大幅广告；凡是养牛商带着自己的一家到纽约或雷德班克前来访问，他总是慷慨地竭尽地主之谊。

“我受到同行们的承认了，”哈默后来回忆这一时期的情况说，“我的有些竞争对手说，我不仅是一名可靠的纳税人，而且是一个迷恋养牛业的行家。我真正享受到获奖和取得冠军的喜悦。同时也弥补了我生活中的一段空白，那就是我没有能够进修完毕我的那段医学课程。公牛的遗传特征和母牛的性格成为使我入迷的一个研究项目，我永无休止地进行着这一研究工作——替牛治病，使牛群保持健康。徒步穿越空气新鲜的牧场，翻越牛栏，已成为我的一种爱好。杰克·索罗门养牛，并展览他的良种牛，同时又在他自己的餐厅里销售烤牛肉和炸牛排。我可办不到，也不想这样做。我的牛大多卖给养牛商，不过有时候也卖给大型的商业畜牧场，我的公牛和母牛使这些牛群的质量提高了，而且还提高了牛肉的质量和产量。”

这位专心致志地为1808年在苏格兰培育出的这种良种牛进行繁殖的牧人哈默博士，为繁殖另一品种的牛犊，只进行过一次投资。在他新泽西州的牧场旁，有一个相邻的农场

主要把自己的土地卖给哈默，但是这位邻居要求把自己的一群赫里福兹良种牛连同土地一起卖掉，否则就不卖土地。哈默答应这一要求，土地买下以后，就用栅栏把那批白头白面的英国种赫里福兹牛群同自己的纯黑安格斯良种牛群分隔开来。事后哈默就忙于从事他的其他业务活动去了。

栅栏埋得不够坚固。一头赫里福兹公牛冲过栅栏同一头正在发情的安格斯母牛交配上了。哈默的牧场经理被弄得狼狈不堪。

“牛的血统！”他向哈默抱歉说，“真是创记录啊！从来没有见过这样的事！再也不能发生这种麻烦了。请您拿定主意吧，要么养安格斯良种牛，要么养赫里福兹良种牛，就是不能养杂种牛。”

这对哈默来说并非一件难办的事。他卖掉了那批赫里福兹良种牛，把栅栏拆掉，让他的安格斯良种牛群到更大的草地上去放牧。就在原先只有一头母牛的那个地方，“威利”同它的子孙们，还有哈默用重金买来的其他良种公牛，繁殖出了数以百计的后代。

哈默的牛群遭到了安格斯良种牛饲养业的妨害。牧场中有着青翠幽美的草地，有着现代化的管理有方的牛棚；外出展览时，使用的运输设备也是全行业中最为精良的。为了招徕生意，牛只是用最新式的大篷货车运送的，哈默随时随地要让自己的同行们记住：他的牛群之所以能养得这么肥壮、漂亮、饲料丰富，主要是靠“幻影岛饲料”——也就是他开办酒精厂和威士忌酒厂所剩下的取之不尽的下脚料。

笼罩在哈默养牛场上空唯一的一块阴云是他未能拥有那

头“埃里克王子”；由于一时胆怯，他竟错过了买到这头“本世纪的最佳公牛”的良机。尽管此刻他每年在幻影岛举办两次拍卖，每次可得 50 万美元，但对这件事却始终念念不忘。除了公开拍卖每年可得 100 万美元外，哈默养牛场每年还可从个别私人销售中获利几十万美元。

哈默面临着令人难以忍受的现实：他必须得到“埃里克王子”！如果得不到，他就一刻也不得安宁。

有一天，他终于听到了关于这头最佳公牛的惊人消息。年仅 8 岁的“埃里克王子”竟然得了阳萎的毛病！

像人世间男女关系的谣言一样，“埃里克王子”阳萎的传闻也很快在养牛业中传开了。传播这一不幸消息的人士是伊利诺斯州水晶湖的巡回兽医克罗普赛医生。这位兽医定期来到幻影岛替牛群治病检查，由于哈默也学过医科专业，谈话投机，所以他特别乐于到幻影岛来。哈默往往同他一起穿上工作服、穿着长统靴、戴着橡皮手套共同操作。在克罗普赛为母牛进行阴道检查和谈论诸如怀孕和可能流产之类的产科问题时，哈默仔细地做着笔记。在一次会晤中，克罗普赛在餐桌上向哈默透露了“埃里克王子”所处困境的这段轶闻。

“是怎么回事？”哈默问道，心中不知是忧是喜。

“据我看，奥布赖恩先生让这头公牛交配过度了，”克罗普赛医生说，“他让这头公牛同 50 头母牛交配，这对任何一头公牛都太过分了，对“埃里克王子”也是一样。依我看，差一点把这头公牛累死了。更糟糕的是，牧场上还有人用鞭子抽打“埃里克王子”，逼着它同一头母牛交配。这种办法，每交配一次它就要挨一顿鞭。它才 8 岁，还不是一头老牛，我

认为这头公牛的毛病是一种心理病，而不是生理上的缺陷。我曾经替一个属于芝加哥柯蒂斯糖果公司的牧场当过顾问，做过一些人工授精的工作。我总感觉到这头公牛的精液同往常一样，是有生命力的。我要设法证明这一点，想给这头公牛套上一个阴茎套，伸手插进它的直肠，按摩它的前列腺，激发它射一次精液。然后再检查它的精液中是否有活的精子。”

“真是个好主意，医生，”哈默说，“咱们就这么干罢。我去拜访奥布赖恩，他可能会把‘埃里克王子’低价卖给我的，因为‘王子’不会交配了。然后咱们就做人工授精的试验。它一定会像你想象的那样用人工的方法繁殖后代。那简直比一座金矿还能赚钱。……我马上就去拜访我的好朋友奥布赖恩。”

哈默同奥布赖恩的农场挂通了电话，就赶到了芝加哥。两人愉快地寒暄一番，哈默就言归正传。

“好吧，老朋友，”他说，“把你的‘埃里克王子’卖给我，怎么样？”

“我也很愿意把‘埃里克王子’卖给您，”奥布赖恩说。

“那很好”哈默高兴地说，“你得卖便宜一点。这头牛你打算卖多少钱？”

“10万美元，”奥布赖恩说。

简直是当头一棒，哈默咆哮起来：“你疯啦？我知道你的这头公牛不能再交配了，而且已经有一年多没有交配过了。”

“那你为什么还要买它呢？”奥布赖恩紧逼着追问道。还没等哈默想好怎样答话，奥布赖恩又紧逼一步。“我知道你想干什么，”他说，“大学里已经派人来谈过，他们告诉我说，这

头公牛可以用来做人工授精的种牛。”

“那好，你为什么不那么干呢？”哈默生气地反问。

“我的妇女内衣生意太忙，没有时间再经营这个牧场了。所以，我要尽快把它卖掉。”

哈默又振作起精神。

“你花 3.5 万美元买了这头牛，”他说，“老实告诉你吧，我打算把这笔钱还给你，三年前你付多少，现在我给你多少。总而言之，谁也不能保证这头公牛还可以生育，我也只是想碰碰运气。”

“10 万美元！”奥布赖恩又重复一遍。

“算啦，我给你 5 万美元。”

“10 万美元！”

“好啦，让我们折衷一下，我给你 7.5 万美元，我只是为了进行试验嘛。”

奥布赖恩沉思片刻，接着说，“那好，我赞成你试一试。”

第二天一早，哈默就带着克罗普赛医生和农场经理比尔·杨达尔塔乘“比奇克拉夫特号”座机起飞。驾驶员把飞机降落在奥布赖恩牧草如茵的广阔的田野上，“埃里克王子”的主人满面笑容地走出牛棚欢迎来客。他把三位来宾领到“埃里克王子”所在的牛栏旁。

“它还是一头最漂亮的安格斯良种牛，”哈默还是这样说。说话时的神情就像他在欣赏一幅伦勃朗名画。“哈默的心脏狂跳了一阵。他站在那儿凝视着这头公牛，恨不得自己揍自己一顿，悔恨自己在三年以前失去了获得这头良种牛的良好时机。他想到在这三年之中这头牛替它的主人赚了大笔大笔的

钱。已经 8 岁了，可以算得是一条老公牛了，但是看上去它还能健壮地活上许多年。问题仅仅在于它的精子。”

关于对公牛进行检查试验的事情是在电话中就谈妥的。克罗普赛医生就对“埃里克王子”动手试验了。他带来了简易的设备、大口径的阴茎套、橡皮手套、玻璃涂片和一台小型显微镜。

这头本世纪的最佳公牛情欲大发。克罗普赛医生把一小滴精液样品涂在玻璃片上，赶紧放在显微镜下观察。他低低的吹了一声口哨。

“您来看，”他对哈默说。哈默很内行地观察了玻璃涂片。

“成千上万个精子在那里游泳呢！”哈默想到，“埃里克王子”的每一个后代，当前的市价就达 5000 美元，“我在显微镜中看到的，是一大批票面为 5000 美元的钞票在那里游动。”

克罗普赛迅速收拾起那套器械，这两位心情兴奋的医生就去找他们的主人。主人在农舍里。

“我们很满意，”哈默说，“经过检查，我要把这头公牛买下。这里是 7.5 万美元的支票，我接受你提出的一切条件，我不要求你保证这头牛一定能够生育。如果它从现在开始 5 分钟内突然死亡，那我也只能自认倒霉。”

奥布赖恩接过支票，看了一眼，然后又把支票还给哈默。

“钱数不够！”他说。

哈默吃了一惊，“钱数不够，你这是什么意思？”

“我告诉过你，我要 10 万美元。”

“不对，你没有那样说，当时我告诉你，让我们折衷一下，我出 7.5 万美元，你就赞成试一试。”

“这就对了，我是说过赞成试一试的，”奥布赖恩说，“但是我并没有说过我要 7.5 万美元呀！”

哈默火冒三丈。在一般生活中他很少口出脏言，可这一回却对奥布赖恩说了一大堆难听的话，“你这婊子养的，我不买你的牛了，即使它是世界上最后一头公牛，我也不买！”他转身向另两人说，“走吧，咱们回去，”说罢，他们就登上停在牧场上的那架飞机，这一天的计划就这样告吹了。

第二年的 12 月，在芝加哥国际牲畜展览会上，他的一头年轻的母牛将要获得世界冠军，这头母牛是“埃里克王子”的后代，哈默买它的时候还是一头小牛犊，拍卖售价就达 5000 美元。这头母牛具备安格斯良种牛的一切优点，身宽体高、脸面漂亮，这条母牛将会在美国和加拿大举行的为数不多但却较为重要的牲畜展览会上取得一系列的冠军称号。哈默在最初争购“埃里克王子”的回合中贻误了战机，在为“野蛮王子”威利争夺国际冠军的回合中又受人讹诈。但是这一回，他手中明确无误地掌握着一头出生于世界最佳公牛家族的名门良牛。这头年仅两岁的母牛决不会落选。人家对哈默的妨忌一扫而空；他是养牛业界腰缠万贯而受人尊敬的一位人士。有时他甚至被邀请来当评牛的裁判员。

哈默坐在他的朋友古西·布希在芝加哥牲畜展览会定下的一个包厢里。在这样的日子里，他就在那里同朋友们谈谈生意经，有一个朋友叫卡尔·彼得森，是一位赛牛场的老手，他打断了哈默的话头。

“你瞧！”彼得森紧张地说，“他们牵上场的母牛是你的吗？”

哈默满怀信心地转过脸去，却哑口无言地怔住了。牵上场的不是他那头“埃里克王子”的后裔！这是一头体态魁梧、步伐稳重、尽善尽美的母牛，此外还有一身美丽无比的细毛。哈默离开包厢找到了展览会的经理，经理认出了哈默，并对他的处境表示同情。

“那头母牛是哪儿弄来的？”哈默问道，“我整年在各地展览我的良种牛，从来没有见过这头牛。不过它确实是我从未见过的一头好牛。”

“它就是您那黑母牛的嫡亲妹妹，先生，”经理回答说，“这两头牛都是‘埃里克王子’和同一头母牛交配后生下的。我的老板把这头母牛养在科罗拉多州的山区，那里天气寒冷多雪，所以它就长出了一身漂亮的细毛。这是它第一次参加公开展出。”

经过评判，“埃里克王子”的科罗拉多后裔荣获冠军；“埃里克王子”的新泽西州后裔获候补冠军，用比较通俗的话来讲，哈默的母牛拿了个第二名，这是半个世纪以来在芝加哥展览会上第一次由一对亲生姐妹双双获奖。

“当时我真难受，”哈默回忆说，“我离开了比赛场，回到帕尔默大厦，躺在床上。不能像往日那样小睡片刻，怎么也睡不着。事情真够我受的了！眼看冠军可以稳拿到手，可是这第一次冠军就这样丢掉了……输给了我那头母牛的同胞姐妹。这两头牛都是‘埃里克王子’的后代。‘埃里克王子’可把我害苦了！于是我就打电话给奥布赖恩，问他是否可以立刻到旅馆与我会晤，我愿意答应他的价钱……”

“我就来，”奥布赖恩说。

哈默无可奈何地从床上起来，走到旅馆的门厅中，向值班的职员要了一张信笺纸。当他那位友好的对手来到旅馆以后，他把他领到门厅中的一张写字桌前。哈默就写了一张简单的成交单：先付 2.5 万美元，把牛交到后再付 7.5 万美元。

“当时我屏声息气，”哈默回忆他生活中这次摊牌式的交易时说，“毫无疑问，奥布赖恩一定知道‘埃里克王子’的两个女儿刚刚取得了冠亚军。我想，如果他把‘埃里克王子’的售价提高到 20 万美元，我也会不感到奇怪。但是奥布赖恩签了字，收下了先付的 2.5 万美元。”

就这样，三年前哈默失去了第一次机会，现在又要多花 6.49 万美元，但撇开这笔损失不谈，“埃里克王子”毕竟是归阿曼德·哈默所有了。

那一晚在大厅中举行的晚餐舞会上，人们向哈默欢呼和祝贺。他为安格斯良种公牛的售价开创了一个新的世界纪录，实际上养牛业行家们认为一头 8 岁的公牛是不可能再繁殖后代了。第二天早晨，哈默包租了一架 DC-3 型运货飞机，并把余额 7.5 万千美元付给了奥布赖恩，又同克罗普赛医生签订了一份合同，要他为人工授精的任务全天替哈默工作，然后把“埃里克王子”装进货运飞机，还带了一头小牛替它作伴，飞回了幻影岛。

以后发生的事情简直难以令人置信。在“埃里克王子”最后三年的余生中，它射出的精液孕育出 1000 头良种牛，为幻影岛赚得了 200 万美元。在它去世以前，它的后代曾获得六次国际冠军，它的有些后代一离开娘胎就被顾客买走了。在

新泽西州哈默的养牛场上，一到拍卖的日子就有许多私人飞机不断在那里降落和起飞，就像在进行一场飞行表演似的。来自遥远的阿根廷的养牛商也到这里来签订合同，以取得哈默农场的良种公牛，用来取代他原先那头母牛所生产的令人可恨的劣种牛犊。幻影岛饲料（在养牛业刊物上被誉为“埃里克王子饲料”）的销售额也直线上升。就这样，在安格斯良种牛养殖业中，哈默这位后来居上的牧场主逐渐成为全行业公认的领袖人物。竞争对手们对此表示惊讶。他把在芝加哥比赛中失败的那头“埃里克王子”的后代母牛，以 2.2 万美元的售价卖掉，净赚了 1.7 万美元。在美国和加拿大，凡是举办良种牛展览会，他总是有会必到，从来不放弃任何一次做买卖的机会，从来不忘记推销他的饲料和会见最知名的顾客。为了替“埃里克王子”的后代公牛和母牛参加竞赛打好前阵，他乘飞机飞行了无法计算的里程。

“那是一个令人难以置信的时期，”他对一名记者说，“看来养牛业中没有一个人能够同我竞争。比如说，我花 500 美元或 1000 美元买来一头母牛，我把‘埃里克王子’的精液注射进这头母牛的子宫，这头母牛怀孕后我再把它卖掉，价钱就可以卖到 5000 美元。一头由‘埃里克王子’亲自交配怀孕后的母牛，卖价高达 7500 美元到 1 万美元。后来我想出了‘一笔生意三种做法’的办法。一头用‘埃里克王子’人工授精怀孕的母牛，生下小牛犊以后还可以用同样的方法再次怀孕，因此，我先卖母牛，小牛留在母牛的肚子里暂不计价，等它生下来以后再卖，小牛的售价可以卖 1 万到 2 万美元，视其性别而定，如果小牛犊是一头公牛，那末这头小公牛以后

还可以繁殖这种良种牛，小牛犊的新主人就可以利用这头公牛作为繁殖一群‘埃里克王子’牛群的基础，从而开始自己的事业。”

“它真像一棵摇钱树。”

当“埃里克王子”进入 11 岁老年期的时候，又发生了非常有趣的变化。11 岁的老牛相当于 70 岁的老人，而“埃里克王子”竟然又恢复了对母牛的性爱，显然它已把挨鞭子强逼它同母牛交配的情景忘却了。牛场管理人员对这一变化也莫名其妙。但是，人工授精比自然交配更有价值。因为一次人工授精可以使许多头母牛怀孕。此外，克罗普赛医生正在试验精液冷冻法，射出的精液保存一年多时间以后仍然具有生命力。从理论上说，即使“埃克里王子”一旦死去，至少在死后一年之内它还能大规模地传宗接代。这就是安格斯良种牛协会对人工授精时所作的规定。

“埃里克王子”是在一次求爱中死去的。1953 年 8 月 13 日晚上的某个时候，在抽取它的精液之前，在一群在一二天之内将要用它的精液进行人工授精的母牛旁边，用一排很高的带有铁刺的栅栏把“埃里克王子”分隔开来。这时，栅栏另一边的一头正在发情的小母牛把“埃里克王子”迷住了，使它企图翻越那排栅栏。翻越几乎是成功的，但是，显然是栅栏顶部的铁刺划破了它的肚子，它摔倒在栅栏旁，第二天早晨，人们发现它已经倒毙在血泊之中。

这件事发生以后不到一年，哈默打电话给他的朋友弗兰克·理查兹，也就是当年警告哈默说“威利”决不会获奖的那位美国安格斯良种牛饲养商协会的秘书。哈默告诉了理查

兹一些使整个养牛业大为震惊的新闻。理查兹要求哈默用书信的形式把这些情况写下来。哈默遵从这一要求，这封信的内容如下：

亲爱的弗兰克：

在几天以前，我以沉重的心情在电话中通知您，出于税务方面的原因，我决定解散幻影岛牧场。附上我们的税务顾问的信件，即可说明这一原因。我试图摆脱困境，但我的兄弟们认为应该听从我们税务顾问的劝告。为此，我们的纳税额可能是按资本收益的 26% 交税，而不是按一般收入的 90% 交所得税。幸运的是，在我同兄弟们的合伙关系解除以后，现行的税法并不能妨碍我重新进入安格斯良种牛养殖业。我相信，建立一座同目前的幻影岛牧场来繁殖良种牛，需要几年时间。我们最近七次公开拍卖 634 头牛，共计收入二百七十二亿二千六百美元，平均每头售价 4294 美元。过去五年中，我们的展出记录证明了我们良种牛的质量，也证明了它们的繁殖能力。

自从我登记购买第一头安格斯良种牛以来，为时已有 10 年。这是我一生中最愉快的一段岁月，我在建设幻影岛牧场和眼看我们的养殖事业不断发展时所得到了欣慰。同安格斯良种牛养牛商中许多友好人士的交往，也使我增添了无限的喜悦。

有几位朋友告诉我，现在的牛价比一两年以前低了，这个时候把牛卖掉，太不上算。即使这样，我也不得不听从我们税务顾问的劝告，尽快卖掉。不过这件事使我回想起多年以前同您的一次愉快的会晤，那是在您芝加哥的办公室里，您

给我看一本安德洛特 1900 年编印的安格斯牛品种目录。当我们看到，50 年前一头普通的安格斯牛售价为 75 美元，而一头良种安格斯牛的售价竟高达 2800 美元的时候，都感到有点不可思议。要有人想到在 50 年以前花费一块美元能够买到多少值钱的东西，那末就一定也会有人想到，花钱买优良的纯种安格斯牛仍然是一种最好的投资。

对于您和您的工作人员给我的多方关照，在此谨致谢意。我们的协会已经有了 2.6 万多名会员，这是安格斯良种牛养殖业紧密团结的最好证明。希望在我的余生中，仍能作为一名养牛商和美国阿伯丁—安格斯良种牛协会的一名会员的身份为您效劳。

理查兹在给哈默的回信中对此事表示“震惊”。他写道：“我不愿看到像你所有的这样优良的牛群被分散到四面八方去了。”

哈默为解散牧场而编印的那本印刷精美的 350 页目录《本世纪幻影岛种牛大拍卖》，可以同他为收藏的珍品所编印的《探索罗曼诺夫王朝的珍宝》一书相媲美。哈默在这本书中记录了当时在苏联对沙皇时代的艺术珍品进行摧毁的情景。而那本解散牧场的目录则为“本世纪的最佳公牛”表示哀悼，哈默对这条公牛倾注着深情。

幻影岛牧场大拍卖从 1954 年 5 月 10 日到 12 日，连续举行 3 天，卖价破天荒地达到 100 万美元，对于从只想吃到一块优质牛排开始，逐渐发展成如此不凡的一番事业来说，这 100 万美元的高价是恰如其分的。出于感情上的留恋，哈默留下了几头安格斯良种牛；在新泽西州牧场喂养过“埃里克王

子”的地方替它修筑了一座坟墓，还立了墓碑。此外，还将这头伟大公牛的两头后裔，作为礼品分别送给了安格斯良种牛爱好者艾森豪威尔总统和性格开朗的赫鲁晓夫。“埃克尔王子”倒毙之日，也是哈默对养牛业失去兴趣之时。

哈默买下了罗斯福总统在加拿大坎波贝洛岛的一座别墅。在肯尼迪总统时期，他又慷慨地将这一别墅赠给了美国政府和加拿大政府。

在1964年1月，也是肯尼迪总统遇刺两个月以后，约翰逊总统邀请阿曼德·维克托和哈里兄弟三人到白宫共进午餐，并在条约室里在这份政府间协议书上签了字。同年8月20日，在英国女王伊莉莎白二世在这份协议书上签署以后，美国和加拿大的两位第一夫人主持了罗斯福坎波贝洛国际公园的正式揭幕典礼。

约翰逊总统夫人在她的致词中说，“罗斯福总统和他的夫人埃莉诺都理解胆识的重大意义，这种胆识是为他们两位一生关怀他人的那种心情所支持的。这无异是一块对我们子孙万代永远具有感召力的里程碑。靠近我们大陆东北海岸的这个小岛，每当世界上发生重大事件的时候，它总是面向着黎明，这就是坎波贝洛别墅的黎明。对于哈默家族的成员们所给予的慷慨赠礼，我们将永志不忘。”

阿曼德·哈默进入石油行业一事，就像他早先几项事业中取得的成功一样，完全出于偶然的机遇。当初他只是想在这个世界上风险最大的行业中浅尝辄止，万万没有想到，石油生意后来竟成为他多种经营的实业中的一个核心事业。最初他把石油投机事业当作一个逃避纳税的庇护场所。欣欣向

荣的威士忌酒生意和养牛生意，再加上哈默美术馆的数目不大却很体面的营业收入，使哈默先生又增添了几百万美元的家产。他投身于石油事业的时候，也正是他打算从商业界隐退的时期，这是哈默一生中举足轻重的时刻。那是在1956年，哈默已经58岁，他干实业已经干够了。

除了为应付天文数字的所得税设法寻找一个掩护场所之外，当时哈默还纠缠于两件触人心境的诉讼案：一件是他儿子朱利安在洛杉矶被控参与一起杀人案有关；另一件是他的第二位妻子安吉拉在纽约起诉要求同哈默离婚。哈默那时已经从新泽西州雷德班克的家中迁出，他再也忍受不了社会舆论对他妻子嗜酒如命所造成的“窘境和羞辱”。面对严酷的现实，哈默听从了自己的律师路易·奈泽的劝告，以有利于安吉拉的宽厚条件，在新泽西州办理了离婚手续。哈默在儿子的案件中也获得胜诉，使自己的儿子恢复了自由。作为一种补偿，哈默又赢得了他的第三位夫人。

20年前在芝加哥马歇尔运动场举办的一次罗曼诺夫王朝珍宝拍卖会上，通过维克托的介绍，哈默结识了弗朗西丝·托尔曼。此后，哈默和托尔曼就各奔前程。20年后，哈默正为自己的私事郁郁不乐的时候，突然收到了托尔曼的一封信。她在信中告诉哈默，几年前她失去了自己的丈夫。他又在信中俏皮地说：她在《警察公报》中读到了哈默同他第二位夫人大打离婚官司的消息。她也读到了关于朱利安被指控的消息，并在信中问哈默是不是需要她助一臂之力。就在哈默同安吉拉离婚后不久，他们两人于1956年1月结婚了。他俩的生活和谐平静，就像夕阳西下时的太平洋那样平静。他

俩都酷爱艺术，洛杉矶县立博物馆的侧厅用他俩的名字命名他俩一起布置弗朗西丝安乐的新宅，哈默为此从自己的珍藏品中选出几幅法国印象派画家的作品。他俩还一起参加社会上一些慈善事业的活动。哈默把自己珍藏的一套古老的艺术大师的珍品赠送给南加利福尼亚大学，并向乔纳斯·索尔克研究所资助了一笔几百万美元的基金，建立阿曼德·哈默癌症研究中心，以实现他“癌症像小儿麻痹症一样是可以免疫加以控制”的信念。哈默当选为该中心执行委员会的主席。哈默还以 2500 多万美元的代价买下了另一套艺术珍品，并且立遗嘱声明把其中的油画遗赠给洛杉矶县立博物馆，把其中的素描画遗赠给首都华盛顿的国立美术馆。他俩的生活愈过愈愉快，但这种愉快并非出自原先所订的计划。没有任何人像哈默那样经营如此众多事业，像他那么精力充沛和作风顽强，但却又能忙里偷闲，在韦斯特伍德的后花园中，坐在安乐椅上长时间地怡然自得。那首减免税收的动人曲子是一位会计师唱给他听的。那位会计师认为，前途渺茫——只钻干孔不出油——的石油业，乃是哈默最值得一试的投资对象。

1956 年，正准备用游泳、晒日光浴、分赠珍藏品等活动来消磨自己余年的时候，石油业对他产生了诱惑力。或者说，是由于税收太重使他损失钱财这件事促使他对石油业产生了兴趣。一位朋友告诉他，20 年代初期即已创立、并与当时的埃德赛尔公司齐名的一家石油公司——加利福尼亚的西方石油公司，此刻正处于风雨飘摇的困境中。在洛杉矶股票交易所中，西方石油公司的股票每股只卖 18 美分，在该公司这段倒霉的历史时期，公司全部 60 万股股票的市场价值只有 10

万美元挂零。哈默草草地检查了一下该公司的资产负债表，并断定西方石油公司的实际价值只有 3.4 万美元。他拒绝在市场上购买这种库存股票。但是，哈默夫妇同意借给西方石油公司 5 万美元，让该公司钻出两口油井，如能出油，则双方各得 50%，如果不出油，则哈默夫妇可以作为亏损从应缴税款中扣去这笔数字。出乎哈默意料的是，两口井都出油了。其中有一口油井后来就在加利福尼亚州的布雷尔发展成为一个小油田。

哈默尝到了甜头。西方石油公司的股票价格每股上涨到一美元。哈默开始在市场上购买该公司的股票。不久，西方石油公司遇到一个良机，在洛杉矶郊区的多明戈埃兹有一个小油田，油田上已有九口产油井和几口尚等开钻的油井，小油田的主人得克萨斯州的一个老投机商，名叫 J·K·沃德利，他急于把油田卖掉，索价 100 万美元现款。西方石油公司再次去找哈默，条件如旧：各得 50%。哈默在他的律师阿瑟·格罗曼的陪同下赶到沃德利的下榻处——贝弗利山的贝弗利希尔顿旅馆，就在旅馆的门厅里谈成了这笔交易。

在以后的几年中，哈默又看到了西方石油公司其他许多油井，其中有的仍在生产石油，有的已经干涸。对于这个世界上最不稳定的行业，哈默却对其前途抱有坚定的信心。在哈默推荐下，格罗曼被选进了西方石油公司的董事会，不久以后，哈默通过弗朗西丝的介绍又结识了他来到加利福尼亚州以后的另一位新朋友，此人就是洛杉矶加利福尼亚大学商业管理研究生院的院长尼乐·赫尔曼·雅各比。1957 年，哈默本人当选为这家正在艰苦奋斗中的石油公司总裁。他把自

己借给公司的贷款转为股票，后来利市三倍，哈默成为该公司的最大股东，而且迄今仍保持着这个最大股东的地位。哈默无限乐观心情是有传染性的。他的朋友们和朋友的朋友们私下买了几十万份股票，以帮助他进行连续不断地石油勘探。有些朋友在稍有利润时就把股票卖掉，另有一些朋友则继续保留着该公司的股票。

对于变化无常的这一新的投机事业来说，哈默还是一名新手，但是从事威士忌酒事业的经营已经使他继承了一套手法，他觉得这套手法足以应付石油钻探事业中的难题，就像在棒球赛中紧急替换一名棒球手上场一样的方便。1961年，在拉思罗普天然气区钻探计划中的最后一口井钻到8600英尺的深度时，西方石油公司一跃而成为加利福尼亚州第二个最大的天然气公司，这个气田价值2亿美元。

几个月以后，在附近的布伦特伍德又钻出一个蕴藏量丰富的天然气气田。带着发财致富的喜悦，哈默匆匆赶往太平洋煤气与电力公司，他心中已有主意，打算同这家公司签订为期20年的天然气采购合同。

在拉思罗普发现天然气之前，西方石油公司已经以70万美元的代价取得了“共同广播公司”的控制权，在广播公司的经理被解职以后，哈默趁机出任了这家经营不善的广播企业的总经理，经常来往于洛杉矶与纽约之间。他尽力削减管理费用，同时又使美国各地几百家广播电台都来采用该公司的新闻节目，其中包括沃尔特·温切尔和凯特·史密斯两人的节目。这是哈默私下同他们两人签订的合同。但不久以后，哈默就意识到，要想搞好一个广播网，即使是美国最大的广

播网，如果没有自己的电台，就不可能放开手脚大干一场。当时的哈默是无法同戴维·萨尔诺夫和威廉·S·佩利相匹敌的。于是他到处奔波，终于找到了一个十分殷切的买主。或者说，这是一场一连串的买卖，哈默先是把共同广播公司卖给了哈尔·罗奇电影制片厂，这家电影厂当时属斯克莱顿公司所有，但斯克莱顿公司又受F·L·雅各布斯公司控制，而雅各布斯公司则又受到声名狼藉的国际骗子手亚历山大·古特马的控制。哈默在买下共同广播公司一年多以后终于卖掉了这家公司，赚了130万美元。当时的共同广播公司已小有名气，但古特马故意压低了买价。他买下这家广播公司以后，就用它作为多米尼加共和国特鲁希略政府的宣传工具。

尽管西方石油公司的天然气还未灌进太平洋的管道，但此刻已经没有多大的财经问题了。西方石油公司股票的价格由每股4美元左右上涨到15美元。哈默毫无困难地把地下蕴藏的一小部分天然气卖给了纽约的“共同公司”。

经营无线电广播事业，后来又在蒙大拿州经营一小笔毫无收效的金矿投机交易，使哈默得出结论：他自己并不是一个善于多种经营的人物。从此以后，他就集中力量组织一个专门经营天然资源的联合企业。朝着这个方向迈出的第一步，就是西方石油公司买下了贝斯特化肥公司。这家公司的制氨厂座落在离西方石油公司地下天然气田不远的地方。天然气是制氨的主要原料，而氨又是化肥的基本原料。贝斯特公司向西方石油公司购买天然气很方便，因而是西方石油公司的好主顾，但双方的关系还是不能令人满意。这样，到了1963年，经西方石油公司董事会同意，西方石油公司买下了贝斯

特价值 1000 万美元的股票。贝斯特化肥公司那位脾气有点暴躁的老板洛厄尔·贝里仍然保住了化肥公司总经理的头衔，与此同时，还兼任西方石油公司的执行副总经理并担任董事会的董事。

无论从人格还是从法律观点来看，这一合并活动注定是不会使双方融洽相处的。贝斯特化肥公司遭到了一次工人罢工的打击，而贝里却顽固地拒绝同工会进行当面协商。正当全世界都需要化肥的时候，贝斯特公司却停工不干。众多的订货无法供应。哈默把工会代表们召集在一起，开会听取罢工工人的意见。然而贝里却拒绝到会，并且轻蔑地对哈默说：“你去解决吧！”哈默就以不服从董事会决议为理由撤消了贝里的两个领导职务，还把他们开除出董事会。贝里很快就控告西方石油公司，要求索取 1200 万美元的赔偿，他说这是对他未履行合同期即被解雇应得的金额。

至少对西方石油公司来说，贝里的提前解雇意味着他已丧失了股票的低价选择购买权。哈默的律师们认为这场官司并没有什么打头。律师们提出以赔偿 250 万美元了结此案。贝里从中阻碍，终于把这一案件诉之法院。于是，哈默就请自己的朋友阿瑟·格罗曼律师处理这一案件。

这是一场轰动一时的官司，但结果只是一句话：“无理取闹”。

“无理取闹”四个字使西方石油公司节省了 250 万美元。哈默同罢工工人取得了谅解并进一步扩大化肥生产。他在得克萨斯州建立了另一家工厂，从而开始获取其他土壤肥沃剂的来源。他有了天然气和合成氨。还需要发展其他产品——

磷酸盐、钾盐和硫磺。

哈默经营房地产业的历史就像同贝斯特化肥公司打官司那样地令人头疼。

哈默决定买下加利福尼亚州的一家房地产开发公司——克恩县地产公司，西方石油公司的股票将会替这家地产公司带来好处，但当地的公众对这一点却估计不足。西方石油公司用大约 8000 万美元的代价获取该公司百分之十几的股权，但克恩县的人们决定不让这家地产公司受到西方石油公司的控制，于是他们采取了一个防御性措施，把克恩县地产公司同坦尼考公司合并，通过交换股权的方式，使控制权得到了坦尼考公司手中。哈默就同坦尼考公司进行协商打算作出这样的安排：由坦尼考公司支付几百万美元的现金，以换取购买西方石油公司股票“选择购买权”，而股票所定的价格将使该公司获利 1900 万美元。这是一项十分出色的策略。但是，证券交易委员会规章的第 16 款乙项规定，如果一位股东拥有的股权超过了 10% 他就成为这家公司的“内部股东”，凡属“内部股东”则在六个月之内不得改变其在公司中所处的地位。换句话说，如果你买了某一公司的股票，并成为该公司的一名“内部股东”在六个月之内你就不能转卖股票；如果转卖了，则一切利润改归公司所得。人们把这条规章叫做“短期交替规则”。

当然，对于这条规则，西方石油公司和坦尼考公司双方都很熟悉。他们在谈到这个问题时也都明白，要取得或交换这种“选择购买权”是无法在六个月之内兑现的。但坦尼考公司佯为不知，一方面同哈默达成协议，另一方面又同克恩

县地产公司进行合并。此时，西方石油公司不得不按照协议拿出本公司的股票作为交换条件。然后，由几名持有西方石油公司股票股东起诉要求恢复克恩县地产公司所应得的1900万美元的利润。坦尼考公司也参加了这场诉讼，实际上，他们当初答应支付几百万美元现款也是一种策略，其目的是要把西方石油公司作为一个竞争对手排挤出克恩县地产公司。

这件案子由纽约的联邦初审法院审理。初审的结果有利于原告，也就是说，西方石油公司除了支付那1900万美元以外，还要支付股息和一切利息，总数共约2900万美元。哈默当然不会甘心，于是他找到了一位善于处理复杂案件的特别律师。此人就是鼎鼎大名的惠特尼·诺思·西摩。西摩在第二轮巡回审判时出庭辩护，这次出庭审判的法官是亨利·雅各布·弗兰德利。经弗兰德利的法庭一致同意，否定了初审的结论并判决西方石油公司再次向美国最高法庭上诉，结果以六票对三票的比数，支持西方石油公司胜诉。

对于一位已到退休年龄的人士来说，这场官司是打得十分精明的，但对阿曼德·哈默来说，还只不过是一次肤浅的探讨罢了。

1966年，利比亚王国国王伊德里斯一世称颂哈默说：“真主派您来到了利比亚！”这就是这位胡须全白的年老的穆斯林埃米尔伊德里斯对哈默所作的评语。伊德里斯当时是西奴西部落的精神领袖和部族领袖，并被美国承认是昔兰尼加的埃米尔。

在卡扎菲上校推翻并驱逐伊德里斯国王以前，当年的利

比亚，在国王的统治下，曾经是资本家所向往的天堂，就像早期的美国得克萨斯州那样，有人飞黄腾达，有人身败名裂。

哈默决定在利比亚同其他竞争对手争夺租借地以后，就想尽一切办法使利比亚政府得到一点好处，从而让政府给比其他竞争对手更为优惠的条件。在利比亚哈默比别人稍稍有利。因为1961年他曾受美国总统肯尼迪的委任到过利比亚，而那只不过是五六年以前的事。租借地问题是一个最为敏感的问题。西方石油公司来到利比亚的时候，正值利比亚政府准备进行第二轮出让租借地的谈判，出租的地区原先大部分都是某些公司所放弃了的利比亚租借地。根据利比亚法律，石油公司应该尽快开发他们租得的租借地，如果开采不到石油，就必须把一部分租借地归还给利比亚政府。第二轮谈判中就包括已经打出若干孔“干井”的土地，但也有许多块与产油区相邻的沙漠地……来自九个国家的四十多家公司参加了这次投标。有些公司的规模显然只比壳牌石油公司稍稍小一点。这些公司希望得到一块租借地，然后通过宣传吹嘘，抬高身价，以便在石油生产方面压倒其他对手。另有一些公司虽然财力不足，但至少具有经营石油工业的经验。利比亚政府允许一批规模较小的公司参加投标，其出发点首先是避免使本国的石油为几家大公司和大财团所控制，而后再考虑投标人的资金实力。

哈默的难处是，尽管他同伊德里斯国王逐渐建立了私人关系，但在第二轮租借地的争夺战中，同一大批实力雄厚的大公司相比，无异于小巫见大巫，只不过是一名讨价还价的商贩罢了。在哈默的石油生涯中，在加利福尼亚州以外同得

克萨斯州石油商约翰·梅科姆有过一次短命的合作，那是在尼加拉瓜开办的一个劳而无功、以赔钱告终的石油勘探公司。此刻哈默又来到了烈日炎炎的利比亚，同那些一举手就可以把他推倒的石油巨头们进行竞争，同那些自称可以使利比亚国王言听计从的中间商们进行较量。

哈默同自己的董事们进行磋商后，就乘坐一架由道格拉斯 A—26 型轰炸机改装的旧飞机，从加利福尼亚州贝克斯菲尔德西方石油公司的总部出发，直飞利比亚。哈默在四块租借地中投了标。他的投标很出色，也很厉害。他把投标书用羊皮书的形式填写，卷成一卷并用代表利比亚国旗颜色的红、绿、黑三色缎带扎束。在投标书的正文中，哈默加了一条：西方石油公司愿从在利比亚取得的利润中，取出 5% 供利比亚发展农业之用。此外，投标书中还承诺在库夫拉附近的沙漠绿洲中寻找水源，而库夫拉则恰巧是国王和王后的诞生地，国王父亲的陵墓也座落在那里。放在招标委员会嘴边的还有一根胡萝卜：西方石油公司将进行一项可行性研究，一旦在利比亚采出石油，该公司将同利比亚政府联合兴建一座制氨厂。

1966 年 3 月，哈默得到了两块租借地，使他那些知名的竞争对手大吃一惊。两块租借地中有一块四周都是产油的油井，由壳牌石油公司、阿曼拉达石油公司、马拉松石油公司和大陆石油公司联合组成的一个“沙漠绿洲”财团，已经认为这个地区没有希望出油而放弃了。西方石油公司是这个地区的 17 个投标者之一。第二块租借地只有 7 名投标者，结果是西方石油公司中标。在这块租借地上，莫比尔石油公司曾耗资几百万美元，只打出了若干个“干孔”，不得不放弃了。

这两块租借地不久就成了哈默的一对败家子。西方石油公司钻出的头三口井都是滴油不见的干孔，仅打井一项就花费了 300 万美元，另外还花费 200 万美元用于地震探测和向利比亚政府交纳的不可告人的贿金。

对于哈默这个雄心勃勃的计划，西方石油公司董事会中有些成员开始感到忧虑。对哈默影响最大的要算是吉恩·里德的态度了，当年他曾协助哈默建立了拉思罗普天然气田和布伦特伍德天然气田，此人又是西方石油公司仅次于哈默的第二位大股东。

一心要寻找石油的哈默同理财能手里德之间的分歧被撇在一边，两人都专心致志于在一块被大石油公司所放弃的土地上。西方石油公司的钻机正在打钻，第一口并于 11 月中旬出油，以后又陆续开出了另外八口油井，西方石油公司的业务开始运转了——这个油田的潜力每天可产油 10 万桶。这是一种异乎寻常的高级原油，其含硫量极低。更重要的还在于，这个油田在苏伊士运河以西。这就是说，这里出产的石油，通过地中海和直布罗陀海峡，在不到 10 天之内就可运抵石油奇缺的欧洲国家。

在西方石油公司第二块租借地上也进行了一些高度复杂的探测工作。哈默手下的地质学家对于一种新的地震测油技术深感兴趣，这种技术发明不久，而且已经取得成效，它把测得的数据输入电子计算机，并由计算机作出判断。在征得哈默同意之后，地质学家们把发明这种技术的那家地震测油公司的人员留了下来，以便对利比亚的两块租借地进行研究。这件事又取得了成功。在奥吉拉油田打出油井以后，他们又

在这块原先属于莫比尔石油公司的租借地上探出了石油。他们的报告使西方石油公司阵营内部的乐观派和悲观派都感到兴高采烈。哈默站在乐观派一边，立即下令花 100 万美元打第一口油井。这口井每天喷油 4.2 万桶。西方石油公司钻到了一个在利比亚发现的第一个石油矿脉。从地质学上解释，所谓石油矿脉，就是一个石油集中的地质构造，不用油泵，石油也能无穷无尽地喷流不止。后来又在附近找出了第二个石油矿脉，西方石油公司一跃而成为当地最大一口油井的拥有者，日产原油 7.2 万桶。

哈默得到比奇特尔公司的支持，着手进行一项耗资 1.5 亿美元的油田开发计划，并铺设一条耗资 1.5 亿美元的输油管道。这条油管直径为 40 英寸，全长 136 英里，是利比亚境内最大的油管，每天能输送石油 100 万桶！考虑到西方石油公司的资产净值此时只有 4800 万美元，哈默的这一举动是极其大胆的。但是，哈默取得了一份“德戈里耶与麦克诺顿技术顾问公司”的报告，确认西方石油公司租借地内拥有 20 亿桶石油的蕴藏量，于是，哈默取得了相应的贷款。

1967 年 4 月，在一个风和日丽的日子，西方石油公司的黑色黄金流到了海边。

在这次典礼仪式中，哈默就站在那位白胡须国王的身旁。在签订租借地的招标合同以后仅仅九个月，哈默同这位国王就成了莫逆之交。哈默在库夫拉地区打出了水井，水源丰富，国王要把自己祖先的这块古老的出生地命名为“哈默”。哈默彬彬有礼地谢绝说：“受誉过高，实不敢当”。同时，哈默问国王，他是否可以把以前被莫比尔石油公司放弃的这块广阔

的新油田命名为“伊德里斯油田”，国王欣然同意了。

1968年1月，西方石油公司以1.5亿美元的代价买下了美国第三家大型煤炭公司“岛溪煤矿公司”。该公司的年销售额大致也是1.5亿美元，但该公司所拥有或控制的原煤蕴藏量却达35亿多吨。1974年，岛溪煤矿公司的净利润已近1亿美元！

在此之前，西方石油公司于1966和1967年间以8800万美元的股票买下了珀米安与麦克伍德公司。此后，又买下了加勒特研究与发展公司，这家公司取得了多种研究成果，其中有一项是把垃圾炼成石油，此外还研究出原煤的经济气化方法，取得了专利权，研究出“在矿山内部”页岩油的回收方法，而不致造成生态环境问题。

1968年7月，西方石油公司又以8亿美元优先股的代价买下了“胡克化学与塑料制品公司”，据说这是到当时为止任何一家公司从未做过的最大一笔兼并买卖。胡克公司的产品都是那些同全体美国人日常生活息息相关的东西。

买下珀米公司、岛溪公司和胡克公司是非常明智和具有远见的。当卡扎菲上校发动政变，他的革命指导委员会于1969年9月1日推翻了伊德里斯王朝，使西方石油公司的租借地一度受到威胁，有力地证明了哈默的这种明智和具有远见的胆识。

在利比亚革命指导委员会对石油实行国有化的时候，使一部分石油商深受震动，但哈默却安然无恙。在这阵国有化的风浪袭击的一个月之前，西方石油公司早就度过了这道难关。哈默肯定，他的公司是能够同容易激动的卡扎菲上校相

处的。利比亚从那个时候开始，要求从西方石油公司插入撒哈拉沙漠地面的昂贵设备中抽出的、并通过输油管输送到海边的石油中，拥有和销售其中 51% 的份额。哈默派乔治·威廉逊按照这条 49% 的国有化法令受权签了字，取得了最优惠的条件。在签字以后，按 49% 对 51% 的分配份额，西方石油公司取得了 1.36 亿美元的现款——这是该公司在利比亚总资产的帐面价值的 51%，主要是钻井设备和一家天然气液化工厂。

在威士忌生意上，在畜牧业方面，都搞得相当不错，在艺术领域也搞得相当好，在石油业获得相当的成功。在处理赫斯特的收藏品的过程中，报界把他吹得很高。他是斯佩尔曼红衣主教组织的俗人，还是支持天主教慈善团体委员会的积极成员。杜鲁门总统曾指定他参加国际粮食委员会，艾森豪威尔总统曾任命他为世界和平研究委员会委员，肯尼迪总统又委派他参加埃莉诺·罗斯福纪念基金会。

哈默在纽约市格林威治村的住宅，自五十多年前他上哥伦比亚大学的时候起就一直归他所有。那所住宅过去曾是一位赶时髦的乡下人的马车房。为了保证安全，那个地方从外表上看不出是何去处，既没有门牌号码，又没有主人名牌。他的邻居街坊早就一塌糊涂了——这意思既是说他们已经穷极潦倒，也是说他们真是搞得一塌糊涂了。白天黑夜总有不少怪人和瘾君子从哈默的房子前面经过，他们有老有少，有男有女，可是对这幢房子从不看上一眼。在房子里面，这个养心贻神的幽静去处却是十分瑰丽多彩和引人入胜的。一座阳台俯瞰着那间房顶高高的起居室，把楼上的卧室连接在一起。

它过去原是个马厩里储藏草料的顶棚。哈默博士常坐在他最喜欢的那张椅子上，用遥控盒控制着一台索尼牌大屏幕电视机，椅子旁边放着他特别爱用的两部电话。电视屏幕上发出的光线映照在那架斯坦韦公司出产的小型钢琴上。那架钢琴是在他还是个拥有万贯家财的大学生的時候买来的，他有时用它弹奏俄国吉普赛的挽歌。

他为格林威治村丛林中的这处隐居地所挑选的那些画，是不大可能被选作同俄国人进行另一次交流的展品的。那里最突出的艺术家是弗朗西丝和她所临摹的她最崇拜的艺术大师们的作品，有一幅弗拉曼克的原作，还有一幅描绘格林威治村这条街道的印象派油画。后一幅画完成于1900年左右，上面画着哈默的房子，它是维克托在某个不出名的小店里发现的。挂在起居室壁炉顶上的那帧镶着大画框的最引人注目的画，几乎像种牛“埃里克王子”头像的油画一样使哈默感到十分骄傲。那是托马斯·苏伦斯爵士为一位姓贝斯特的英国贵族的孩子们所画的肖像，作于19世纪。哈默是在帕克—伯奈特的一次拍卖会上以微不足道的价钱弄到这幅画的。纽约大都会博物馆无法证实它是名家作品的时候把它拍卖了。大都会博物馆馆长之所以对它发生怀疑，是因为没有把贝斯特的两个女儿放在画的中心位置上。哈默查对过大都会博物馆的登记本，了解到这幅画曾以劳伦斯作品历来售价最高的价钱卖给查尔斯·普拉特，后来普拉特又遗赠给大都会博物馆。哈默让人把这幅画擦干净。擦去一些画面后，就露出了一个漂亮的男孩。这就是哈默之所以能以廉价把这幅画弄到手的原因。在这个男孩早年夭折以后，贝斯特家的人让人用

油彩把他的形象盖上了，免得他们见画思人，回想起他的早亡。

自从 1957 年哈默接管西方石油公司在洛杉矶的总部以来，多萝西·普雷尔威茨一直是他的私人秘书。在 1957 年那时候，总部的全部工作人员就只有副总经理兼秘书保罗·赫布纳、办公室干事兼会计格拉迪斯·劳登斯莱格和普雷尔威茨自己。普雷尔小姐经常要做十几件工作，其中之一就是充当这位博士摆满纪念品的办公室的交通指挥。她在处理从世界各地打进来和往各地打出去的那些电话的同时，还要安排那些事先约好的川流不息的经理人员，他们一个挨一个地进去会见哈默，然后在经过一定的时间以后又要把他们请出来。

路易斯·奈泽律师对有时来请他办案子的哈默这位当事人是有些想法的。

他认为哈默是历来所遇到过的最卓越的人物之一，作为一位企业负责人来说肯定是如此，但是不单是在这一方面。

哈默博士是在 1921 年 6 月从哥伦比亚大学医学院毕业的，可他开始行医却是在 1972 年 5 月。他不是一个能被人催逼着仓促行事的人。那件事发生的经过甚为特别。当时哈默正在主持西方石油公司在洛杉矶贝弗利·希尔顿饭店舞厅里召开的股东年会，突然一位年纪大的女股东在台阶上绊了一下，摔倒以后就晕过去了。

哈默穿过拥挤的大厅来到那位妇女躺倒的地方，把她弄醒过来，然后像他五十多年前所学到的那样，叫来了一辆救护车。

他后来不无眷恋地说：“我以前从来没有想到过我会有机会施展我的医术。”

第五章 商人与国际使者

阿曼德的多重生活重迭在一起，就像一片三明治一样。

约翰·F·肯尼迪在入主白宫以后不到一个月，就任命阿曼德·哈默为无任所巡回经济使节，并派他到海外去寻求稳定美元币值的方法。美国当时在这方面一般居第二位。若干年以前，这位年轻的总统和这位企业界怪杰由罗斯福介绍认识。吉米·罗斯福是加利福尼亚州民主党人。在1961年1月的总统就职典礼上，哈默和他的夫人弗朗西丝再次同肯尼迪夫妇有密切的接触。他们还是肯尼迪的好友艾伯特·戈尔的座上客。总统很赞许哈默，他命令商务部长卢瑟·霍奇斯安排一次旅行，使哈默受到良好的接待。霍奇斯决定让哈默看联合王国、法国、西德、意大利、利比亚、苏联、印度和日本。

哈默呆在莫斯科的日子是最重要的——这是他31年以来第一次再次去莫斯科。事实证明这次访问很有成果，因而他奉令回华盛顿报告，而放弃他的印度之行和日本之行。

哈默博士在1961年2月14日，同对外贸易部官员进行的会晤只能说是探讨性的。他在离开对外贸易部的会晤地点以后，立即口授一分《交谈记录》，追述了两国之间在一系列事件以后出现的分歧的范围。这一系列事件是：赫鲁晓夫对艾森豪威尔的访问搞得很不愉快，赫鲁晓夫和尼克松进行

“厨房辩论”，中央情报局 U—2 飞机驾驶员弗朗西斯·加里·鲍尔斯在莫斯科的一个军事法庭上受审，并被判刑，艾森豪威尔、赫鲁晓夫、戴高乐和麦克米伦预定在巴黎举行的最高级会议被取消，赫鲁晓夫撤销了艾森豪威尔访问苏联的邀请。

第二天，大使馆向哈默提出他可能会见的其他苏联官员的名单。他尽可能客气地把这个名单撇在一边，他提出要见米高扬，他马上发一封信给米高扬，告诉他已经来到莫斯科。这封信交给外交部，两小时后，米高扬办公室来了电话，说要派汽车来接副总理的老朋友。

米高扬和哈默的会谈比哈默同维诺格拉多夫的会晤轻松一些。两人分别将近 40 年，可谈事情很多。谈话是用俄语进行的，两人寒暄以后，就交换意见，他们谈到了美国禁止进口俄国蟹肉的问题。他很快看出来这个问题在米高扬心目中不是一个无足轻重的问题。亚美尼亚人安纳斯塔斯·伊凡诺维奇同志这个政治上的不倒翁，对美国继续禁止进口苏联蟹肉深恶痛绝。美国实行禁运的理由是，苏联蟹肉是“奴隶”劳动即“强迫”劳动生产的。

第二天早上，哈默正在准备动身去机场，乘飞机到新德里，按照预定的计划会见印度总理尼赫鲁，忽然接到汤普森大使办公室向他的旅馆打来的电话，要他一定不要离开。米高扬向赫鲁晓夫谈到哈默，赫鲁晓夫想在第二天见他。同列宁的继承人坐下来谈话的机会更重要。当哈默于 1961 年 2 月 17 日在赫鲁晓夫的克里姆林宫的办公室，会见赫鲁晓夫的时候，他十分清楚地看出究竟是谁统治苏联。这次重要的会见

持续了两个多小时。

赫鲁晓夫表示，他的国家已经从美国学到很多东西，并且很希望在优胜的领域学到更多的东西。例如福特曾经教他们怎样制造汽车。他感谢哈默把福特公司的汽车引到俄国，使俄国能建成第一个现代化工厂。他说，虽然苏联犯了很多错误，苏联工人由于无知或其他原因，破坏了许多机器，但是他的国家仍然在若干方面超过美国。

在同赫鲁晓夫进行的两小时会谈中，哈默博士向这位总理兼党的领袖建议两国互相在对方展览艺术瑰宝，并建议米高扬和霍奇斯进行会晤，研究贸易问题。赫鲁晓夫答应考虑这两个建议。哈默随身带了一本他在俄国呆了多年以后于1932年写的书。他要求把译员叫回来翻译最后一章，在这一章中有他的结论。译员用俄语读这一章的时候，赫鲁晓夫凝神谛听。哈默在书中公正地评价了俄国当时的景况。

他说：“苏联政府看来是完全稳定的。它不仅始终履行它的全部义务，而且从一切迹象看来，它将继续这样做。当然，新政权并非在全世界都是得人心的——哪个政府能做到这一点呢？——但是它的基础比国外普遍认为的要广泛、坚实得多。大多数人认为苏联政府是一个比较小的集团，靠军队和秘密警察、也就是靠武力夺取和维持权力。其实苏联政府得到一千多万有组织的工人的支持。这些工人是苏联国家生活中最活跃最有力的因素。他们在全国范围内开展教育运动，帮助贫苦农民，这些人组织起来参加集体农庄，向他们供应种子、拖拉机和工具，教他们用最好的办法种田。我相信这种做法不久就会产生成果……”

赫鲁晓夫很高兴。他赞扬哈默“很有同情心，很有远见”。

在哈默向主人告别并用俄语说“和平与友谊”的时候，赫鲁晓夫走到他的桌子旁边，给他一件礼物，这就是他个人用的自动铅笔，铅笔顶端有一颗嵌在红星上的小红宝石。

晚上9点30分从克里姆林宫来了电话，说就要有车子来接哈默夫妇到铅笔厂去。这个厂先前在市郊。到1916年，这个厂在城里了。莫斯科市区扩大了。这个厂还在三十多年以前所在地方。雪正飘落在工厂上，落在校舍上、娱乐厅上和他先前在那里为德国工人建造的小屋上。白桦树长得更高、更密了。到处都是柔和的灯光。

哈默夫妇进去的时候，工人正在上夜班。除了几台新机器以外，他们仍然在用许多年以前从德国买来的机器。办公室仍然在那里，一点没有变。在参观结束的时候，在那里举行了一个晚会。桌上放着鱼子酱、香槟酒、伏特加，应有尽有。铅笔厂的所有经理都应邀参加晚会，此外还有六七个以前的老雇员。这简直像一个纨绔子弟回家的样子，这个夜晚过得非常非常愉快。

在赫鲁晓夫执政期间，哈默又到莫斯科去过两次。他第二次去是在1963年初，那一次他做成了一笔几十亿美元的化肥交易，这笔交易要靠英国提供信贷。可是这个协议还没有来得及实施，赫鲁晓夫就被解除了共产党总书记兼总理的职务。

九年以后，以列昂尼德·勃列日涅夫总书记、阿列克塞·柯西金总理和尼古拉·波德戈尔内主席为首的俄国领导人

记起赫鲁晓夫和哈默达成的协议，认为这个协议是可行的，因而极大地扩大了这个协议的范围。

1964年6月10日，哈默会见茹科夫的继承人叶卡捷琳娜·福尔采娃女士。他向这位身体健壮的部长提出一位几乎无法拒绝的美国名人——摩西奶奶。福尔采娃前不久才从哥本哈根回来，他对那里举办的摩西奶奶的风格质朴的名画展览很感兴趣。在同哈默用俄语进行的对话中，也告诉哈默，在丹麦举办的这次展览非常成功。她说，她确信如果在苏联展览，一定会吸引更多的观众，受到更大的赞赏。

摩西奶奶作品展览在莫斯科的普希金博物馆举办，这次展览大获成功。在气温低于零度的露天中，人们在博物馆周围排队，等着观看摩西“奶奶”的作品——人们亲切地用俄语叫她“奶奶”。

这笔交易的另一半却不那么容易安排了。文化部将挑选它自己的艺术家作为同奶奶交流的对象。这位生气勃勃的文化部长把这个条件作为苏美艺术交流的跳板，她带着愤怒的痛苦神情责问，为什么美国阻止红军歌舞团举行访问演出的计划。她说，这个歌舞团在整个欧洲演出受到很大欢迎，现在正应邀对加拿大进行第二次访问。

哈默猜想歌舞团的红军制服是国务院采取行动的原因，他认为歌舞团员穿便服也许比较容易为人们所接受。福尔采娃气鼓鼓地对这种说法作出回答。

她说：“加拿大没有美国强盛，然而加拿大人不怕红军制服。你们有一个很出名的乐队——海军乐队。我们不反对他们穿着美国海军制服到这里来。”哈默结结巴巴地用俄语向这

个精力充沛的妇女保证，他一定向约翰逊总统谈谈这场文化危机。

这个问题终于得到解决，使国务院感到更为高兴的是：俄国政府同意挑选帕尔·科林的一部分作品，作为同奶奶的作品交流的对象。科林从童年时起就受过当一个肖像画家的训练，是俄国最大的绘画收藏家之一。他已经立下遗嘱，决定在他去世后把他收藏的作品赠送给俄国政府。维克托被允许进行选择。科林夫妇都已年过70，他们在1956年4月5日以哈默夫妇客人的身份，来到哈默美术馆出席这次展览会的开幕式。报纸未作任何吹嘘，只是赞扬这次展览会在艺术上取得了巨大成功。

福尔采娃同阿曼德在就摩西奶奶和红军问题交换了意见以后，成了好朋友。这种友谊的一部分基础是福尔采娃从内心里敬重任何认识列宁的人。这种友谊带了前所未有的艺术上的交往。

1971年，他们再次相遇，在福尔采娃访问美国的时候，哈默邀请他参加在洛杉矶举办的一次展出他广泛收集的美国和欧洲大师们作品的展览。这些作品预定在第二年6月和7月在伦敦皇家艺术学会展出，接着在1972年8月9日至10月1日在爱尔兰都柏林的国立美术馆展出。博士收藏的是塞尚、凡·高、雷诺阿、德加、莫奈、毕沙罗、莫罗、高更、柯罗、莫迪利亚尼、土鲁斯-劳特累克、夏加尔的作品，以及包括吉尔伯特·斯图亚特、萨金特、埃金斯、普伦德加斯特、哈尼特和安德鲁·韦思在内的美国人的作品。福尔采娃对这些作品有深刻的印象，她要求哈默把苏联列入巡回展出国的名

单。哈默当即表示同意。在俄国的展览从 1972 年 10 月中旬开始，持续了将近一年，吸引了几百万留连忘返的观众。展览的地点有著名的国家文物博物馆普希金博物馆，还有基辅、敖德萨、明斯克和里加等地的文化场所。

福尔采娃对哈默提出的大胆要求满口答应。41 件作品中有 39 件是莫罗佐夫的财产。这些作品被装箱运走，其隆重程度不亚于米开朗琪罗的《哀悼》从梵蒂冈运往纽约世界博览会的场面。

哈默为这些作品保了 2500 百万的险。

有一天，当哈默正在俄国商谈化肥交易的时候，他被召到福尔采娃的办公室。福尔采娃说：“我要告诉你一件意想不到的事情。我们听说你收藏品中没有卡西米尔·马列维奇的画。我们为你挑选了一幅作品，在特列季亚科夫斯基美术馆负责人看来，这是他登峰造极时期的最优秀的作品，苏联政府希望你拥有这幅作品。”

这种友好的表示，显然使哈默深受感动。1972 年 7 月 20 日，在水门还没发生的时候，尼克松总统邀请哈默到白宫去，报告他最近一次入山探宝的情况。当时，哈默破天荒第一次代表一家美国公司和苏联科学技术委员会签订一项贸易协定，刚刚从莫斯科回来。哈默在抵达美国时对新闻记者说，要不是总统在五月间同勃列日涅夫举行最高级会议，铺平了道路的话，他本来不可能替西方石油公司揽到这笔生意。为此，总统在 45 分钟的会晤中，对哈默向新闻记者所作的发言表示感谢。

当时，哈默想对俄国人表示一番谢意，但是，既然已经

赠送了戈雅的一幅价值百万美元的名画，还能再送些什么呢？在那项贸易协定签订以后，他收到了雪片似的大批信件和电报。谁知就在这些信件和电报中，他出人意外地找到了答案。有一位经营艺术品的同行商人来信说，他手头有列宁的两封亲笔信。他的建议是闻所未闻的：只要哈默能劝说他在克里姆林宫的朋友们可以从国家文物博物馆或普希金博物馆取出一件杰作赠给他，他就愿意把这两封信交哈默转交俄国人。

两位商人见了面，就转让的条件进行了谈判。那位同行把信件拿给哈默看。其中一封是写给德国女权主义者和共产党人克拉拉·蔡特金的。蔡特金住过监狱，又在德国国会里呆过。在魏玛政权期间，是德国国会一位老资格的议员。她崇拜列宁，并且竭力为列宁领导的革命奔走呼号。蔡特金夫人于1933年在莫斯科附近的阿尔汉格尔斯克逝世。那位商人用几幅油画从她儿子手中换得这两封信。

哈默精明透顶。他和那位商人见面时带去了列宁写给他本人的信件的照相副本，对笔迹进行了比较。根据他的观察，这两封信是列宁的真迹。但是，他得弄确实。那位商人允许他摄制照相副本。他把照相副本寄给福尔采娃，转送列宁研究院的专家。回电说，那两封信确是列宁的真迹。

现在，哈默得把事情向那位商人挑明：这两封信理应送交列宁研究院。但是，用国家文物博物馆或普希金博物馆的一件或几件艺术作品交换的建议太不合理了。哈默博士表示愿意用他珍藏的几件名贵油画交换。经过几个月的讨价还价，双方拍板成交。用哈默的话来说，为了使对方乐于接受，他还添了“一大笔现款”。

哈默在 1972 年 10 月带着他用昂贵代价换来的珍品飞往莫斯科，并把这批珍品交给柯西金总理的女婿——苏联部长会议科学技术委员会副主任杰尔曼·格维希阿尼。

哈默同勃列日涅夫见面时带去了两封列宁书信原件的复制品，复制品装在镜框里面。

勃列日涅夫说：“我也想给您一件东西。”他一面说，一面把手伸到口袋里，取出他那块苏联制造的金表和表链。哈默事后回忆说：“他这样做完全是出于热心肠和人之常情。这不是议定书一类的事情。他只是想这样做，我也深受感动。我至今还保存这块金表和表链，而且放在表袋中。有时候，为了挪揄我们的美国技术专家，我还把金表和表链拿出来，说：‘请看，这是俄国制造的，但是它制作精，准确无误’。”

在这段时期中，哈默的地位的确很不平常：他是见过世界上最有权势的两位巨头的少数国际工业家之一。尼克松总统过去一定要送给他一套总统用的袖口链扣。后来勃列日涅夫又把自己的金表送给他。这一批物件或许是当时最不平常的装饰品。

哈默在 1973 年最高级会议期间在华盛顿第二次同勃列日涅夫会晤。哈默白天在白宫对面的布莱尔大厦——外国来访的国家元首的宾馆——同勃列日涅夫见了面。晚上，在进入白宫参加尼克松的国宴时，他们三人又举行了他们自己的短暂的最高级会议。当哈默博士和夫人穿过接待人员出现的时候，勃列日涅夫停留了大约五分钟。这时，他和哈默用俄语交谈，由哈默替总统译成英语。

他们说：“好吧，你们有你们的制度，这种制度对你们来

说是行得通的，但是，我们不相信你们的制度。不过，看起来，我们可以合作共事的时候已经到来了，你们可以干你们的，我们可以干我们的。”

因此，通过商业激烈竞争的前景是相当光明的。尼克松总统认识到了这一点。他稳步地向问题的核心前进。如果说铁幕现在已经揭开的话，那么，揭开铁幕的就是尼克松总统。

1973年5月9日哈默对商业记者讲得异常坦率，资本家也可能同共产党人打交道。但是，从意识形态上来说，我们永远也不会成为伙伴。而且美国人决不能忽视，在和苏联人打交道的时候，这些互相竞争的公司所要对付的并不是一个对等的公司，而是一个政府。在俄国注册的贸易组织多如牛毛。但是，只有唯一的一位董事长——那就是勃列日涅夫先生。

哈默博士列举出了西方石油公司和苏联签订的各项协定的一些细节。就连商业记者们也觉得自己这样做的是有些发人深思。

《商业周刊》派了总编辑刘易斯·扬，专程到哈默在格林威治村的那座古玩古画琳琅满目的隐居别墅去。1974年7月13日的《商业周刊》发表了一篇访问记。这篇访问记原原本本地说明了博士和俄国人打交道的特殊作风。

哈默善于和俄国人打交道传为佳话，不管他在当代的同辈和竞争者是不是承认。《幸福》杂志有一次询问埃尔帕索天然气公司董事长霍华德·T·博伊德说，埃尔帕索天然气公司为什么要邀请西方石油公司参加进口苏联天然气的巨额交易呢？博伊德回答说：“邀请哈默参加有好处”。他是指哈默

博士在同俄国人打交道方面经验丰富，也是指埃尔帕索公司想要西方石油公司分担一笔巨额投资的风险。

在《幸福》杂志记者前来采访的时候，哈默的回答则不那么复杂，他简洁地说：“当时，埃尔帕索公司正在和俄国人谈判，没有结果，所以，我们就参加进去了。我觉得，凭我们的经验，我们可以帮助他们摆脱官场上的繁文缛节。”

全国广播公司在 1973 年为哈默博士摄制了一部历时一小时的记录片，标题是《同俄国人挂钩》。制片人是露西·贾维斯，撰写人是埃德·纽曼，导演是汤姆·普里斯特利。在录制期间，大家都看得很清楚，这部彩色电视片需要一个尾声。哈默把这件事记在小本子里。有一天，他在勃列日涅夫办公室谈生意的时候，找到了一个机会提出这个问题。相当一段时间以来，同苏联官场的层层机构打交道的全国广播公司录制组，一直想进入苏联领导人的内部办公室，都没有成功。哈默顺便地提出录制组的难题，勃列日涅夫把手指捏得咯咯作响，秘书们就从里面跑出来，几分钟之内，民族饭店内露西·贾维斯房间里的电话铃就响了起来。人家叫她带着录制组其他人员“马上过来一下”。

这就成为描写哈默多年来同俄国人打交道的电视片的快乐的尾声。勃列日涅夫通过翻译用深沉地声音说：“我愿意向美国人民致以最热烈问候，向尼克松总统提出我的忠告和良好的祝愿。我们已经为我们两国人民之间的美好关系奠定了十分坚实的基础。”

纽曼接着说：“正像在 20 世纪 20 年代列宁用哈默促进同美国商人的贸易一样，在 20 世纪 70 年代，勃列日涅夫也在

利用哈默这样做。”勃列日涅夫事后又单独接见了 他。

勃列日涅夫又出来总结说：“阿曼德·哈默作了很大的努力。我帮了他的忙，他也帮了我的忙。这是互相帮忙。我们不谈机密，只是谈生意。”

纽曼最后说：“有 50 年实践经验的哈默也利用了勃列日涅夫。这是典范的交易。这就是同俄国挂钩。”

哈默常常谈到，他的“职责”是促使西方石油公司股票在市场上的价值翻一番。他花了很多精力致力于这一目标，因此，多年来，他和这家经营多种业务的公司的几十万名股东建立了异常密切的友谊。通用汽车公司的许许多多股东看来却不大可能和董事长托马斯·墨菲十分熟悉，以致可以在公开场合和他聊天或那怕是好歹给他写封信。美国电话电报公司成千上万的股东和他们的董事长约翰·德·巴茨的关系一定也是这样。哈默的股东却常常赞扬他，训诫他，有时甚至对他发脾气。但是，在公司遇到困难的时候，他们往往对他表示同情。

多年来，西方石油公司的股东们写给他的信件都和球迷、戏迷和影迷写给球星、戏星和影星的信件相仿，特别是在北海、委内瑞拉、尼日利亚和秘鲁等地发生罢工之后——就仿佛正确的钻探地点都是由他亲自指定似的。

除了和股东们对话以外，哈默还致力于其他方面的工作。西方石油公司接管了一些公司。哈默认为其中有些公司的经理人员不合格。因此，在 75 岁高龄的时候，他还在辞退或开除一些比他年轻的经理人员，以便使西方石油公司股票的价格更符合于这个公司取得的成就。由于这个缘故，当《福布

斯》杂志的一位作家呼吁他自己退休以便为新生力量让路的时候，他就非常生气。他把这位作家叫做“年轻的、半生不熟的作家”。这位作家认为，如果哈默退休，那会提高人们对西方石油公司股票的信任，这位惹人生气的青年人还在文章中表示，他不明白在公司兴旺发达的年代，哈默为什么要把老经理人员推在一边。

哈默在回答这一指责时解释说：“凡是有接管别家公司历史的公司，都得继承一大批经理人员，可是你发现他们不称职，就只好让他们走开。这是你对股东们的职责。我想，虽然各分部都是新班子，西方公司还是一直干得不错。”

尼尔·H·雅各比教授在随后的一期《福布斯》杂志上发表了一封读者来信，为哈默博士辩护。这是他1971年12月1日写给这家金融杂志的主编詹姆斯·迈克尔斯的一封信。路易斯·奈泽也对这一直很敏感的问题表示了自己的意见：

“很久以来，一直有人批评他残酷无情地把不合他心意的经理人员开革。这是根本不真实的。就规模和经理人员的数目来说，西方石油公司一直没有什么大规模的调整。金融报刊上有些人批评他，说他一个暴君。他们声称，这是因为他既然是一个人说了算，本质上就必然是一个暴君。他根本不是一个暴君。不论什么人的意见，他都愿意倾听。不管白天黑夜，他都欢迎人们向他提出意见。他是我所认识的最虚心的人。这一次，有人对他表现敌意是偶然现象。原因在于，他接管了许许多多公司，自然而然也就接管了这些公司的全部经理人员——好的，坏的，不好不坏的都有。因此不能不作一些人事更动。其所以要有这样的人事更动，是因为其中有

些经理人员不欢迎变动，不愿意让人家把他们吸收到更大的组织中来。那些在原来的公司里发了财或者在原来的公司里任职多年的经理人员，有不少人希望退休，甚至当哈默博士恳求他们留任的时候他们还是退休了。这也促使人们对他们提出更多不公正的批评。你会发现，西方石油公司里的人事调整比大多数大公司都少。”

在阿曼德·哈默不断取得成功的生涯中，他偶尔也会有一些短暂的时期希望自己除了现有的其他技能之外，还能是一位领有执照的律师。他相信自己本来是会成为优秀律师的。路易斯·奈泽有一次对哈默博士说，他具有第一流律师的主要气质——敏锐的策略观念。在铅笔、输油管道和比加索的画等等如此互不相通的领域里。哈默在很长一段时间里都是根据强有力的策略行事的，其中包括 1974 年燃料短缺时期。

他聘用了一批精明的律师，有时还请来一些引人注目的证人，例如埃莉诺·罗斯福。

另外还有一些著名的有权势的机构需要对付。在他快到 76 岁的时候，这位博士依旧是头脑清楚，精力充沛，他勇敢地迎接了对付证券管理委员会的一场足足拖了数年之久的、令人恼火的战斗。在 1970 年这件事情最初出现的时候，委员会指责西方石油公司和哈默在某几笔交易中牟取了过高的收益。对哈默个人，还指责他向报界发布欺骗性新闻稿。负责西方石油公司账目审计工作的阿瑟·安德森公司认为；煤炭和不动产交易中没有任何不妥当之处它开了一张明确的证明书，证明西方公司在有关时期内的财务报表是正确无误的。以财务副总经理多尔曼·康芒斯、主计吉姆·默迪为首的西方

石油公司财务会计人员当时是同意这些交易的。哈默自己公司的律师认为有关新闻稿的指责是没有根据的，建议哈默到法院去同证券交易委员会打官司。他们觉得，阿瑟·安德森公司的证明就能驳倒证券交易委员会那些笨拙的会计师们所提出的站不住脚的论点。哈默聘请名声卓著的律师、大通曼哈顿银行前董事长、世界银行前董事长约翰·J·麦克洛伊来对付这些指责。麦克洛伊认为，比较明智的做法是接受证券交易委员会发布的一项承诺令，这种承诺令只是说西方石油公司和哈默同意将来不违反有关证券的法律，而并不承认证券交易委员会所提出的，指责他们过去曾违反这类法律的任何指控。麦克洛伊提醒他的怒气冲冲的当事人说，“你不能去同小官僚们进行那种看来没有取胜希望的斗争。”哈默听从了他的意见，并且忍受了报界在这种情况下不通常总要掀起的一通谴责。他以为，他以这样的代价换来了同证券交易委员会相安无事的局面。然而，在一年以后，证券交易委员会又提出有关油船租约和注册登记申报不实，指控的时候哈默却仍然镇定自若，轻松自如。那些契约和登记内容又是经过阿瑟·安德森公司和西方石油公司财会人员认可的。《纽约时报》上所介绍的证券管理委员会的论点读起来颇为冷酷。

哈默这一次聘请了著名的弗里德、弗兰克、哈里斯、施里弗、雅各布森律师事务所的萨姆·哈里斯。据说，证券交易委员会执行处廉洁能干的处长斯坦利·波金认为，哈里斯是美国证券交易委员会最杰出的律师之一。哈里斯花了一年多的时间同证券交易委员会的人员交锋。他确信证券交易委员会的立场是站不住脚的。他的意见与上一次约翰·麦克洛

伊的建议不一样，他主张哈默到法院去驳倒证券交易委员会的指责。他向博士保证说，“我愿以我的名誉担保，你一定能胜诉。”

哈默心上还记着麦克洛伊提出的现实的意见，而且他认识到，打这场官司对于即将出售 1.25 亿美元的债券是会有影响的，所以他否定了哈里斯的主张，第二次同意接受承诺令。

他之所以同意接受这一承诺令是为了避免“不必要的，诉讼。”

哈默在给一位朋友的信中表露了他内心的气愤。虽然证券交易委员会的一位调查员曾对哈默的律师阿瑟·格罗曼说过，他的同僚中有一些人对西方石油公司的负责人员，“特别是对哈默博士”十分尊敬，但是哈默仍然认为，某些证券交易委员会的人员在不正当地同他纠缠。

哈默还有一个能干的对外联络班子，为首的是卡尔·布卢梅。此人先前在《洛杉矶时报》工作过，自从哈默进西方石油公司以来，此人一直在他手下工作。但是在必要时，哈默博士亲自进行对外联络工作。他是不容易被恶语吓倒的。

1970年3月28日，《华盛顿邮报》的评论家保罗·理查德，猛烈指责当时在史密森学会展出的博士收藏的艺术品，这是他感到骄傲的高兴的东西。这篇出色的文章的标题是《大师们败笔之作的一次展览》。

哈默火冒三丈。他拿起他爱用的武器——亚历山大·格备厄姆·贝尔发明的电话，给《华盛顿邮报》、《新闻周刊》以及电视台和电台的讨人喜欢的老板凯·格雷厄姆拨了电话。

这位女老板先讲话，她笑着说：“我料想你会来电话，阿曼德。我知道你要说什么。为什么你不给我们写一篇东西来回答呢？我们将在同样显著的地位刊登你写的东西。”

哈默虽然忙于考虑另外许多事务，但是他立即接受这一挑战，写了一封信给编辑，这封也许是编辑收到过的最长、学术色彩最浓的旨在促进公益的信。哈默不要经常为他写讲稿的人帮忙，亲自写了这封信。理查德的文章刊登在《华盛顿邮报》《生活》栏第一页上。哈默的署名的答复也刊登在这一页上。但是哈默的答复还占了第二页整版和第三页大半版的篇章。他估计他原来的未经删节的答复长达 15000 千字。

理查德后些话仍然刺痛了哈默，于是哈默决定扩大他收集的艺术品。在后来几年里，他多次高价收购，又得到世界上的一些伟大杰作，来替换这些大师的次要作品。一切挑选工作都完全由华盛顿国立美术馆的名誉馆长约翰·沃克来决定。

哈默对沃克的要求很简单：“在我收集的作品中，我只要值得在国立美术馆或者大都会博物馆挂的艺术品。”

在洛杉矶举行的开幕式上，哈默宣布他已经立下遗嘱，决定在他去世以后把他收藏的全部油画捐赠给洛杉矶县立美术馆，把他的素描捐赠给华盛顿美术馆。

阿曼德·哈默一心想凿穿地壳以求得利润的劲头，多年来一直未减。哈默在利比亚比较容易地取得了胜利。对于这个激动人心的成就，石油巨子仍然羡慕不已。但是从此以后，哈默的人员每开发一桶原油都得经过艰苦的努力。

西方石油公司仍然能在利比亚开采大量原油，不管那里

搞不搞国有化。西方石油公司还到世界各地去找比较保险的地方开采石油。

西方石油公司到了秘鲁，并且同军人委员会关系很好。这件事首先说明哈默的干劲。德士古石油公司和海湾石油公司在厄瓜多尔采油得利的那种做法，他是不愿效法的，尽管秘鲁同意让他的地质学家开始勘探，但是秘鲁有一项法令，禁止任何外国在离厄瓜多尔边界 50 英里以内的地方活动，此事或多或少使他有点难以容忍。

五年以前，尽管公司财力很紧，哈默还是授权加勒特研究实验室，执行一项从科罗拉多州页岩矿床中开发石油的计划。

被压在岩石里面的是石油。哈默博士听说在始新世以后的一些年代的岩石中有石油。世界上的另外一些人早在 14 世纪就知道这种情况，当时在欧洲中部，被称为“鱼石脂”的类似沉积物被用来照明、做饭和取暖，这是一种由鱼沉积成的可燃烧的岩石。

哈默下定决心，要在大江克欣东北 50 英里的科罗拉多落基山的一个地段开采一点页岩油。

哈默选择了另一种办法——内部开采，科学术语称作地下开采。

这种办法的基本内容是：在油岩蕴藏量丰富的山里开隧道，在内部建造巨大的开采室，把岩石打碎并焚烧，这样就能使油同石头分开，而不致损害山和周围的环境。

用小规模地下开采法生产的石油源源而来，数量是每天二三十桶。哈默立即命令扩大试验厂的范围，而实行一项规

模大得多的试验计划，争取在 1977 年以前每天生产 3 万桶石油。

他还委托斯坦福研究所对这种办法作出估价。该研究所报告说，据他们估计，在现场生产的石油成本低达每桶 1.8 美元。当然在这个数字上还要加上土地费用、运输、提炼以及开展这种营业所需的其他一切正常开支。但是即使这样，是可以从中等质量的页岩中以每桶约为 5 美元的总成本生产出石油，从上等质量的页岩中以低至 3 万美元的总成本生产出石油，而当时世界石油价格接近于每桶 12 美元。

1974 年 10 月 4 日，殖民地开发集团——大西洋里奇菲尔德公司、壳牌石油公司、油页岩公司和阿希兰石油有限公司——宣布，他们暂停实施关于开始兴建一个日产 5 万桶石油的工厂的计划。果然不出哈默所料，他们在环境保护方面遇到了麻烦。他们的更带实验色彩的开采法花费的资金增到 8 亿美元这样一个天文数字。

在一场技术竞争中，哈默显然赢得了重大胜利。哈默相信西方石油公司的地下开采法，能生产出比进口石油更便宜的石油，而且在今后若干年内用这种方法生产的石油很多，足以在国家实现能源独立的目标方面发挥巨大作用。

1973 年，他飞行了大约 30 万英里，包括进行一次环球商务旅行，中间停留的地点包括檀香山、夸贾林岛、东京、名古屋、哈巴罗夫斯克、新西伯利亚、莫斯科、巴黎、苏黎世、伦敦、班戈，最后取道纽约回到洛杉矶家里。他的这次旅行比菲莱阿斯·福格创造的纪录少 58 天。

这次寻找新生意的重点是访问日本，这是他第一次访问

日本。自从日本投降以来，到过日本的美国商人非常多。但是在哈默还未来到日本之前，人们就听到他的会办事的名声。他受到通常只有高级外交官才会受到的尊敬。田中首相热情地接待他，蓬勃发展的日本经济界的巨头花很多钱款待他和他一行人。在东京附近的三岛，博士接受一次比较罕见的邀请，在一个矿泉的纯金浴盆里进行一次热水浴。主人和客人都知道这件事的象征意义。日本之行有很大收获，做成了五笔交易以及在遥远的将来能为有关各方带来好处的几项合伙事业。

1974年11月14日，美军石油公司董事长约翰·斯韦林根提出了他的建议，他愿意拿出印第安纳的这家公司的10亿美元的一向很坚挺的股票，来买西方石油公司的5500万普通股，随后再谈1500万已发行的优先股。他愿意让5500万股的持有者每股得到17美元。这比那一天纽约证券交易所的这种股票的价格高3美元，比几个月以前滞销价格高8美元。斯韦林根解释道，这笔交易的意义不是仅仅在于简单地购买西方石油公司的普通股和转让优先股。西方石油公司的主要人员——甚至也许包括哈默在内——将留在扩大的公司中。将鼓励西方石油公司继续在北海和其他地方勘探石油，还将为西方石油公司在科罗拉多的页岩油实验提供新资金。

哈默叫办事从容的多萝西·普雷尔让他手下的所有高级职员、顾问和律师接电话，最好同时接电话。他们对他们谈到他遇到的这件骇人听闻的事情时越来越生气。他说，韦斯林根曾经威胁他，几乎是通知他印第安纳美孚石油公司就要前来接管了，而不是要求他出让。

后来说的话更刺耳了。在他们两人会见以后两小时，斯韦林根打电话给哈默，提醒哈默说，根据证券交易委员会的“宣示”规则，他觉得必须发表一项新闻公报，说他们曾经就“合并”问题举行会谈。哈默怒气冲冲地回答说：“你高兴向报界说什么就说什么，我阻止不了你。但是我一定要否认。决不含糊！”

两星期以后他来到了证人席上。他也许需要看一下国会的这个小组委员会的名字——“内政和岛屿事务委员石油联合行动特别小组委员会”。但是他不等人催他讲话就高兴地说道：“早上好。我名叫阿曼德·哈默。我是西方石油公司董事长兼总裁。”

他说：“我相信这些听证会对国家的重要意义比我先前参加过的任何一次听证会都要大。”他讲话时的神情像保护自己一块草原的带枪拓荒者一样坚决。

他越说越兴奋：“西方石油公司的自由和独立处于生死关头。对我们的 30 万股东、对我们的 3.2 万雇员、对同我们在自由市场上打交道的许多大大小小的公司来说，这都是一个十分重要的问题。”

“如果西方石油公司落到一家大石油公司手里，美国人民就要失去最大的一家独立的石油公司，从而失去一个主张在石油、煤、化学品、化肥和国际贸易方面进行自由竞争的坚强斗士。”

“美孚石油公司搞的是不折不扣的征服，这种征服会不知不觉打击自由竞争，并且造成极其严重的经济后果，这种征服是对美国的反托拉斯政策的空前挑战。如果美孚石油公司

得逞，这将在美国发生的公司对公司的最大掠夺——美国企业的每个竞争的领域都将回荡着一个信息：自由企业和独立完了！”

“如果美孚石油公司能够如此蛮横地做成这件事，任何企业家怎么能自认为是安全的呢？美孚石油公司显然认为他们能够实现他们的垄断目标，没有任何力量能够制止他们。这次我要说，能够制止他们。我说西方石油公司的经理部门和股东能够制止他们。我说政府能够制止他们，不是因为我们的政府支持西方石油公司，而是因为我相信我们国家法律的宗旨是制止贪得无厌的接管！”

斯韦林根回答哈默的指责时说的话给人的印象是感到委屈，而不大声反驳。他说他觉得很难理解哈默或者其他任何人害怕大公司的心理。他曾经在另一个场合说，促使勘探直到街头加油站的石油产销全过程一体化，对国家是会有好处的。他接着说，反对他的看法的人表现出“在经济上一无所知……”

他对该小组委员会说，“在财力上无法同印第安纳美孚石油公司相比的这家公司，却如此大动肝火，这使我非常惊讶。西方石油公司的基本建设费用在1969年是3.44亿美元，到去年下降为1.99亿美元。而美孚石油公司在同一时期却从7亿美元增加到9.01亿美元。我们认为美孚石油公司的管理和财力，可以使西方石油公司的能源得到有效的利用。”

这番话伤害了这个西方石油公司人的情感。西方石油公司原来是一个普通的公司，只有4.4万美元的财产，3名雇员和很少几个快要报废的油井。今天这家公司发展成为一个

大企业，据哈默向参议员们说，这个大企业“的收入为 60 亿美元，纳税后的利润几乎有 3 亿美元。”

斯韦林根最后说：

“我们相信美孚石油公司和西方石油公司合并会有很大好处，而不会对公众利益产生明显的不利影响。”

斯韦林根的意见显然没有为许多参议员所接受，也显然没有为联邦贸易委员会所接受。该委员会立即准备举行长时间的听证会，并采取可能的反托拉斯措施。

印第安纳美孚石油公司在芝加哥举行了一次董事会会议，接着在一篇简短的声明中打了退堂鼓。正如《福布斯》杂志预料的：“哈默在第一回合中就把对手击倒在地。”

在阿曼德·哈默的不平凡的一生中，使他在精神上受到打击的事情是屡见不鲜的。在没有发生这种事情的时候，他同巨头世界能够和平相处。他是在二三十年以前完全打算退休的时候才冒险进入这个世界的。一个巨头为了把哈默赶下宝座，使出了浑身解数，但最终被哈默击败了。下一个巨头如果想用金锁链束缚他的手脚，就得拿出比斯韦林根更多的东西——也许每股 100 美元。华尔街、证券交易委员会和其他机构有时候曾经对他那种管理方式皱过眉头，而现在终于对这位当代最为多才多艺的企业界巨子表现出几分钦佩，这在哈默看来也许是最了不起的事。

在哈默后来的生活中，他的辉煌的成就一直在叠加中。他曾访问了北京，并且得到中国国家领导人的接见。他给中国人民留下了美好的印象。