

做生意的惟一技巧就是如何赚了钱而又能使人感到满意。——康拉德·希尔顿

饭店业鼻祖

希尔顿

编者按：发展是经济、社会由小到大、由简单到复杂、由低级到高级以及由旧质飞跃到新质的变化过程。而物质财富的不断增加，则是这一变化即发展的物质基础。从这个意义上讲，那些一心一意、开拓奋进，为社会创造财富的人们，则是推动经济、社会不断发展的重要力量之一。榜样的力量是无穷的。本刊从今年第一期起特辟《创富英豪》栏目，专门介绍国内外的创富英杰，以飨读者，并欢迎惠稿。

事实证明，希尔顿坚持己见的做法是正确的。而使他抢先迈出这一大步的动力，则是他那高瞻远瞩的观察力，预见到饭店业的未来趋势。

在艰苦中磨练

32岁以前的希尔顿，像一个刚入伍而又笨头笨脑的新兵，迈出去步子老是不合节拍——慢了半步。

32岁以后的希尔顿，在人生旅程上的步法，还是跟别人不一样，只不过这次他是快了半步。

希尔顿的成功，幸运所占的成分很少，除了天赋的才能之外，早期生活的磨练是其主要因素。

他的真正艰苦生活，是从20岁开始的。老希尔顿在1907年的经济不景气之下，被迫结束了他的皮货等生意，举家搬到一个小镇上去了，开了一家只有五个房间的旅馆，招待过路的客商。

在他父亲这家小旅馆中，希尔顿的主要工作，是到火车站去等车接客人。

这个小车站每天只有三班车，但安排的时间却好像存心整他似的，一班在中午，一班在午夜，另一班则是凌晨3点。

“在严寒的冬天，一夜之间从被窝里爬起来两次，冒着刺骨的冷风到车站去等客人，这种痛苦的谈判，在我心灵上留下永难忘怀的烙印。”希尔顿后来坦白地说。“当时我对旅馆生意产生了很恶劣的印象。”

除了接火车之外，还要做其他的杂务工作，如照顾客人吃饭，替客人喂马洗车等，从早上8点钟开始，要一直工作到晚上6点。这样一来，每天的睡眠当然不够。夜间两次去接火车，都要别人叫半天才能起得来。有时候他父亲气起来，会大吼一声“康拉德……”把店里的客人都惊醒了。

有一年冬天的夜里，希尔顿拖着疲惫的身子去接火车，在路上走着走着竟睡着了，迷迷糊糊地掉到小桥下面。幸亏水不深，只湿了裤管和靴子，但被风一吹，也像冰裹在身上一样难过。可是，他没有马上跑回家去，还是照常去接3点的火车。

创 富 英 豪

对希尔顿来说,这种苦已经算不了什么,因为他从十几岁开始,就赶着货车到偏僻地区去做生意,帮他父亲销售货物,可说受尽了风霜之苦。现在他已经是二十多岁了,当然更不会为这点痛苦而畏缩。

在此之前,希尔顿整天忙着做工,连睡觉的时间都不够,哪有时间想将来做什么。对他来说,开旅馆是最苦的生意,不仅他苦,连掌厨房的母亲,每天也累得腰酸背疼。

不过,他想,将来倒不妨开个银行试试,看起来既干净又轻松。

饭店王国的第一块基石

1912年元月,新墨西哥成为美国的一个州,希尔顿决定要搞政治,竞选该州的首任参议员。他为了训练自己演说的才能,买了很多书籍,按照书上的方法,练习演讲的表情和手势,口里并大声地念演讲稿。

家里的人被他吵得烦透了,他母亲说:“不管你将来当什么,康拉德,说话时最要紧的是自然,不能出些怪声怪调。”

“可是,书上说,说话要有技巧,声音要有抑扬顿挫才能感动人。”希尔顿说。

“也许书上的办法不适合你,因为你这样说出来的话,一听就是假的。”

他不理家人的抗议,仍然天天练习演讲,结果后来没有派上什么用场,因为他该说话的机会太少了。

自此之后,他开始厌恶政治活动,决心开一家银行,地点在南部的圣安东尼奥。

1914年,第一次世界大战爆发,刚开不久的希尔顿银行便关了起来,他参加了陆军,以中尉军官的身份开赴海外作战。等他退役回来,他父亲已经去世了。

希尔顿在家里呆了一段时间,“到外面创业”的雄心又燃起来了,他带了五千元跑到阿布奎城,又开起银行来。

不久,他就发现以五千元的资本在银行界求发展,简直是不可能的事,只够放放利息混饭吃。

他开始失望了,干什么好呢?

在他彷徨无策时,他对自己说,“何不到德州去看一看?”

德州的塞斯库,是当时石油开发地区的一个新兴城镇,这里早先的居民,多以牧牛为生,自地上冒出石油之后,这个小城的寂静气氛已荡然无存,一天到晚都是熙熙攘攘的人群,好像是一个永远不收市的市場。希尔顿就在这个喧嚣的城里住了下来。

这时他的心情很激动,大有“生死在此一举之势”,天睁大眼睛到街上去找机会,看看应该干什么好。

他也想到当时最热门的工作——去挖石油。他听说

过,有人在一夜之间成了巨富,但也有人倾家荡产挖不出一滴石油。不过,希尔顿没有投入石油潮的洪流中,却不是完全因为怕失败,而是没有足够的资金。

他在塞斯库城的大街上闲逛了几个星期,仍然没有拿定主意该干什么好。他开始着急起来,心中也开始滋生出失望的意念来。这时他已经31岁,不但一事无成,甚至于还不知道该做什么好。

“难道一生就这样蹉跎过去了吗?”他不止一次地这样问自己。

正在他彷徨无计时,他听说塞斯库的一家银行要卖。虽然他自己知道自己的资金不够雄厚,难在这方面有大发展,但他这时觉得自己已无路可走。与其什么都不做,不如弄个银行守着慢慢求发展。

于是,他怀着热切的心情,去找到那家银行的老板,谈妥的价钱是三万七千元。他自己的钱当然不够,只有到亲戚朋友那里去挪借,好不容易把钱凑足,不料在付款时,银行的老板变了卦,把卖价提高了。这次已超出他挪借的能力,希尔顿只好放弃了。

银行主人的失信,固然使他愤怒,更使他难过的是,未来的事业刚刚露出一丝曙光,又一下子闭塞了。

愤怒、失望,使希尔顿一下子虚脱了似的,感到浑身没有一点力气。他颓丧地走进玛布雷旅馆,想找个房间休息休息,但里面已经客满。

事实上,“客满”一词并不足以形容旅馆里的拥挤情形,每个房间都是分三次出租,每个客人只准住8个小时,超过八个小时就要加倍付钱。换句话说,如果一个房间你租用24小时的话,就要付出三次租金,也就是说要比其他地方贵三倍。

希尔顿听到这种情形感到很惊奇,当年他帮父亲开旅馆时,其冷清的情形跟这里比简直是天壤之别。

“这样贵的房租,客人不会抗议吗?”希尔顿和站在柜台后面的旅馆老板聊起来。他已经喝下一杯威士忌,精神感觉好了一点。

“抗议?”旅馆老板理直气壮地说,“谁嫌贵可以不住,没有人强迫他。”

在希尔顿所受到的熏陶中,做生意是“和气为贵,顾客至上”的,旅馆老板的态度又使他大吃一惊。同时他也在心里想:这个家伙用这种态度对待客人,生意都这么好,如果再和气一点的话,生意岂不是更好。

“话是这么说。”希尔顿说。“客人花了这么多的钱,总应该对人客气一点,我看你刚才替那位客人倒酒很不耐烦,对我也是一样,这不大好吧?”

“你少在这里罗嗦!”旅馆老板不耐烦地拍着柜台说。“爱住不住,就这样老子还不愿意侍候哩。”

“那你干脆把它卖掉不就得啦,何必自己生闲气,也惹得客人不愉快?”

“老子早就想把这个破店卖掉了,可是没有人要有什

么办法。”旅馆老板两手撑着柜台,虎视眈眈地瞪着希尔顿说,“你想想看,在地上随便一戳,就能冒出石油来,谁有心思来照顾这个烂摊子?”

“你是真的想卖掉吗?”希尔顿不相信地问。

“我骗你干嘛,要是有人肯买,我马上就交班。”

“你想卖多少钱?”

“怎么,你想要吗?”

这一问,使希尔顿愣住了。他完全是闲聊的性质,根本没有想到要把它买下来,可是经这么一问,他脑子好像被什么震了一下,一个意念马上涌了上来:我把它买下来不是很好吗?

“你先说个价钱看看。”希尔顿说。

“如果你真想要,咱们干脆一句话,凑个整数,四万。”

“能不能再少一点?”

“不行,如果是半个月以前,少于四万块钱我是绝不卖的。这几天我是真腻了,恨不得马上就带着人去挖石油去,所以才减少了五千,再少就不像话啦。”

“三万七,马上付现款,怎么样?”希尔顿涨红着脸说,显然内心很激动。

对方蹙起眉头上下打量着他,不知是怪他不干脆,还是怕他拿不出这么多钱来。

没等对方开口,希尔顿又接道:“我身上只有三万七千元的现款,假如非四万不可,另外三千我过两天再给你,是否可以?”

“可以。”对方答得很干脆。

希尔顿把准备买银行的钱掏出来,交了过去,当对方在点钱时,希尔顿在盘算着打个什么人来做见证。

旅馆老板数好钱,把它重新捆好,然后对希尔顿说:“我来给你介绍一下。”于是,他用力拍着柜台,拉开嗓子对大厅里喝酒的人喊道:“各位绅士们,请静一静,从现在开始,这个店就属于这位——”旅馆老板打住话头,探过身子来问希尔顿:“你贵姓?”

“希尔顿。”

于是,旅馆老板拉着他的手举起来,又继续喊道:“从现在开始,这个店就是这位希尔顿先生的了。”

在众人起哄的嘈杂声中,掌声中,希尔顿拥有了他的第一家饭店,也等于是为他未来的饭店王国铺下了第一块基石。

后来有人问他:“当人们都疯狂迷恋石油致富的时候,以你对事业的雄心,当时为什么会想到经营饭店?”

希尔顿用反问代替回答:“照阁下的看法,我当时去挖石油好,还是开饭店好?”

“可是,听说你那个时候,一直很讨厌饭店这一行生意,怎会突然改变念头?”

“做生意不是读书研究学问。”希尔顿说。“只要看准能赚钱,兴趣是随时可以改变的。”

出奇谋扩张规模

一步抢先,使希尔顿的经营才华大放光芒了。他当时订出的一句宣传口号:“最低的消费,最佳的服务。”直到现在还是最吸引人的佳句。

在接管玛布雷饭店时,他就拟就了一个大的发展计划,决定每年买一家旅馆,并以德州为中心向各地扩展。

达拉斯希尔顿饭店的开设,最能显示他的经营才华。当时这个饭店的建筑费用要100万元,而他并没有这么多钱,所以开工后不久,就没有钱买材料和交付工钱了。

希尔顿去拜访了卖地皮给他的人,三言两语竟说服了对方,由卖地皮给他的人按照他设计的蓝图把房子盖好,然后再把房子卖给他,而且是分期付款。

听起来这好像是不可思议的事,世上怎么会有这种大傻瓜,任凭他摆布?不过,了解了这件事的真相之后,也就不足为奇了。

原来卖地皮给他的人,是个专门经营土地买卖的大商人,当希尔顿去找到他时,开门见山地告诉他:“杜德,我的房子没有钱盖了。”

“那就停工吧。”杜德不关心地说。“等有钱时再盖。”

“这个我知道。”希尔顿正色说。“但有几句话不得不跟你说明一下。”

“什么事这样重要?”

“我的房子这样半途而废地停在那里,损失的不是我一个人。”希尔顿故意停顿一下,才接道,“事实上,你的损失可能比我还要大。”

“什么?”杜德眼睛瞪得好大,好像不相信自己耳朵所听到的话,“我不懂你这话是什么意思?”

“道理很浅显。如果我的房子停工不盖,你附近那些地皮的价格一定大受影响,如果我再宣扬一下,希尔顿饭店停止不盖,是考虑另选地址,你的地皮就更卖不上价钱了。”

“怎么,你是来要挟我吗?”

“没有人要挟你,我是就事论事。”

“可是,你是没有钱才停工的。”

“没有谁知道我是没有钱停工的。”

“我会告诉他们。”

“没有人会相信,我现在已拥有好几个饭店,规模虽都不算大,但声名却不坏。当我买下你的地皮盖旅馆时,你附近的地皮涨了多少钱,你自己心里有数。由此可以证明我不是说大话,相信我的话的人一定比你多。同时我做的生意交际广,认识的人也比你多。”

这番分析使杜德动容了,但他不肯一下子就低头,说话的气势却小多了。“我们无怨无仇,你何必跟我过不去。”

创 富 英 豪

“还是为了希尔顿饭店的名誉，不得不出此下策。”希尔顿的态度也转变了，很委婉地说：“我总不能让大家知道我没有钱盖房子。”

“可是，绝不能为了你自己把我害了。”

希尔顿故意皱着眉头，沉思一会儿，说：“我倒是有个两全其美的办法，不知道你肯不肯合作？”

“什么办法？”

“你出钱把饭店盖好，我再花钱买你的。”杜德要插嘴，希尔顿用手势止住他，接道：“你别急，听我把话说完。你出钱盖房子，我当然会让你有点赚头，就等于你盖房子卖。当然最主要的是，饭店的房子不停工，你附近那些地皮的价格就会上涨。我如果再想个办法宣传一下，说不定你的地皮还会暴涨哩。”

虽然这是希尔顿耍的手段，但实情也确是如此，最后，杜德终于答应了他的条件。

1925年8月间，达拉斯希尔顿饭店开张了。这是一家新型大饭店，也是希尔顿饭店进入现代化的一个起点。

三年之后，希尔顿饭店公司正式成立。他的事业正式进入企业的经营，这时他已经41岁。直到1949年10月12日，把他向往了18年之久的华尔道夫大饭店收买过来，他的事业已走向巅峰状态，也是步向国际化的一个转折点。

独特的经营理念

希尔顿饭店的员工，对工作都是兢兢业业的，整个看起来，呈现一种祥和之气，这不能不归功于希尔顿经营方式的成功。

他说过一句很动人的话：“我一直在想办法，让我替工作的员工们更富有一点。”他为达到这一目的，采取的最有效的一项措施是：鼓励各部门经理和较高级的职员们，投资于他的企业。

目前，分布在世界各地的希尔顿饭店中，大的有三万多工作人员，其中的干部，大部分是由最基层人员一步一步升上来的，这是希尔顿管理企业的另一特色。而且对每一个提升起来的人，他都给予完全的信任，让他在他的职掌范围之内，尽量发挥他的才能。

当然，这样做有时候免不了要发生错误。每逢错误发生时，希尔顿总是把那个人叫到房间里，用好言先安慰他一番。

安慰一番之后，接着就是帮他们找出错误的原因，以及改进的办法。希尔顿对宽恕员工工作犯错的事，有一个独特的见解，他说：“一个企业，只要领导阶层的决策正确，员工们犯点小错误，不会影响它的发展。”

不过，有一种错误是绝对不能犯的，那就是“冒犯客人”。

初进入希尔顿饭店的人，就被谆谆告诫：要尽一切可能，使客人产生“宾至如归”之感。

也许是早年那段艰苦生活的锻炼，使希尔顿的身体有着异于常人的健康，到八十多岁他还是精神奕奕，对事业的扩展仍然雄心勃勃。

在他的办公室里，有一幅特制的世界地图，上面插满了红色和绿色的小旗子。红色的旗子，表示那里已有希尔顿饭店，绿色的旗子，表示准备兴建。

有人曾问希尔顿，他的长寿秘诀是什么？

“我也说不上来。”他说。“也许最大的原因，我每天看到地图上的绿旗太多了，不甘心就这样撒手。”

现在饭店业向海外发展，已不算稀奇事，但对开此风气之先的希尔顿来说，却是最重要的一点。这一点也可以说明他远大的眼光。

当时波多黎各工业公司写信给全美国的饭店经营者，问他们是否愿意到圣胡安（波多黎各首都）开一家饭店，但要与当地企业人士合作。回信的只有希尔顿一人。

对于他的这一措施，股东们都不赞成，认为美国已经够大了。到海外去开饭店，不仅鞭长莫及，不好管理，而且也难以有大的发展。

事实证明，希尔顿坚持己见的做法是正确的。而使他抢先迈出这一大步的动力，则是他那高瞻远瞩的观察力，预见到饭店业的未来趋势。

不过，希尔顿并不承认他这种“预卜未来”的能力是与生俱来的，他说：“我自小就帮我父亲做生意，对商场的情形早有了一般的了解，那时我就看出来，父亲所以一生都不太得意，完全是因为他的做法太保守。他老人家做了一辈子的生意，几乎都是采取守势。这一点，给我的印象非常深刻，所以临到我自己来做时，就不肯放弃发展的机会了。”

住过希尔顿饭店的人，都会留下一种亲切温暖的印象，因为它很能迎合客人的心理。这些服务措施，几乎都是希尔顿一手订出来的。

“其实，买一双皮鞋，和买几百万元的东西，在客人心理上是没有差别的。”希尔顿在一次去东京的旅程中，对一位女记者说。“而且不分地区和种族，卖与买者的心理也是完全相同的。买的人想尽可能地买到便宜货，卖的人则想尽方法要赚钱。做生意的惟一技巧，就是如何赚了钱，而又能使人感到满意。”

“这种技巧是什么呢，希尔顿先生？”女记者问。

“这很难说。”希尔顿接着说。“每个行业有每个行业的技巧。”

“那么就谈谈你的技巧吧。”

“我？”希尔顿在发出一阵轻笑之后，接道，“等你到东京之后，住进我的饭店，临走时，把你你不满意的地方告诉我，当你第二次来住时，我们不会犯同样的错误，这就是我的技巧。”