

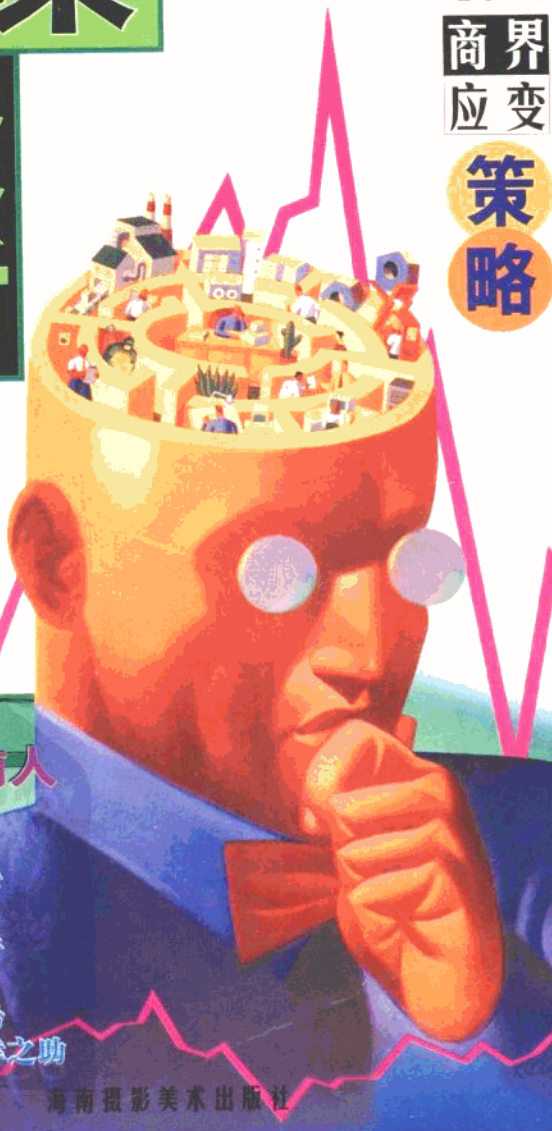
慎谋

能断

纵横

商界
应变

策略



影响世界的大商人

- 军火大王——杜邦
- 金融大王——摩根
- 经营奇才——艾科卡
- 票大王——彼得·林奇
- 大经纪富商——哈肖奇
- 顶商人——哈默
- 价商品大王——默维希
- 管理之神——松下幸之助

海南摄影美术出版社

目 录

- 第一章 军火大王——杜邦 (1)
- 第二章 金融大王——摩根 (41)
- 第三章 汽车经营奇才——艾科卡 (81)
- 第四章 股票大王——彼得·林奇 (109)
- 第五章 军火经纪富商——哈肖奇..... (131)
- 第六章 红顶商人——哈默..... (153)
- 第七章 廉价商品大王——默维希..... (185)
- 第八章 经营管理之神——松下幸之助..... (201)

第一章

军火大王——杜邦

曾担任过一位法国化学家助理的伊雷内·杜邦 (E. I. Du Ponn), 在法国大革命期间移居美国, 并在当时美国总统杰佛逊的鼓励下, 创建了墨色火药制造厂, 如今杜邦公司已发展成世界上最大的企业集团之一。

1990年, 杜邦公司有职工14万, 营业额400亿美元。整个美国还有100多万人在杜邦家族的其他企业工作, 加上海外100多个关系企业的员工, 杜邦公司的规模与影响力, 都是举世罕见的。它还与美国其他几家金融集团一起控制了全美几家最大的工业公司, 如通用汽车公司、美国橡胶公司, 以及一些金融机构。杜邦家族的代表曾担任过众议员、参议员、司法部长、国防部长、中央情报局局长和最高法院院长。

1739年的一天, 皮埃尔·塞缪尔·杜邦·德·尼莫尔出生于巴黎以南60公里的古都尼莫尔郊外一个贫穷的钟表业世家。这位皮埃尔·杜邦从小聪明早慧, 文章写得不错; 成年后, 他不想继承家业, 立志要成为文学家或朝廷重臣。

24岁时, 皮埃尔撰写的经济论文《对国家财富的观感》发表, 引起了当时法王路易十六任用的启蒙主义者、贵族出身的金融家和大资本家雅克·杜尔果的注意。在杜尔果的提携下, 皮埃尔被任命为御用刊物《农商与财政杂志》的编辑。

化学家的助理

26岁时，皮埃尔与玛丽·勒·迪伊小姐结婚。1766年10月1日，玛丽生了一个男孩，取名维克托·玛丽·杜邦。1771年6月24日，玛丽又生下了一个男孩，他就是“杜邦帝国”的创始人厄留梯尔·伊雷内·杜邦。这个好听名字是伊雷内的教父、皮埃尔的恩人杜尔果取的，意思是“自由与和平”（“厄留梯尔”与希腊语“自由”的发音相似，“伊雷内”与希腊神话中“和平女神”的发音相似）。

具有讽刺意味的是，这位伊雷内日后从事军火行业的所作所为，与“自由”、“和平”毫不相干，却与其反义词“统治”和“战争”结下了不解之缘。

在次子伊雷内·杜邦降生后的十几年里，皮埃尔在路易王朝担任过各种官职，参加过1783年英国和美国（原英国殖民地）之间的谈判以及巴黎和约的签订工作，成了居中调解美国独立战争的法国代表之一，并与起草美国《独立宣言》的杰佛逊总统和富兰克林成为好朋友。皮埃尔因完成此次重大使命有功，于1783年12月被法王路易十六封为贵族，出任法国的商务总监，并担任波兰国王的顾

问，成为赫赫有名的保皇派政治家。

1784年9月，皮埃尔的妻子玛丽病逝，他回到尼莫尔的宅邸居住。此时，长子维克托已经长大，但他并没有继承其父皮埃尔努力工作的进取精神，而是以懒散、无所用心的态度对待一切。他是个派头十足的公子哥儿，办事能力差，以致在父亲主管的商务部当个初级秘书也不够格。

他喜欢的工作是作为巡视员周游各省，尽情享受别人招待的美酒佳肴。尽管这样，还是“朝中有人好做官”，放荡的维克托后来以外交部见习生的身分被派到费城法国驻美大使手下。后来大使因事被召回，他便成了代理大使兼总领事，成了响当当的外交官。

和哥哥相反，伊雷内办事慎重，对自己有严格的要求，性格内向。他还有一点与父兄不同，就是对科学的浓厚兴趣和钻研精神。

父亲皮埃尔有一位老朋友，即被称为“法国近代化学之父”的安东尼·拉瓦西。这位化学家是设在埃松的法国皇家火药工厂的厂长，还是路易王朝最后一任财政大臣。他是皮埃尔家的常客，喜欢与皮埃尔讨论农田土壤改良问题，直至王朝的政治、经济方面的大事，而这些都是小伊雷内所感兴趣的東西；拉瓦西也很喜欢他，带他参观了埃松火药厂。

后来，伊雷内就在拉瓦西的火药厂工作，正是

拉瓦西和埃松火药工厂给这位后来成为世界上最大的军火公司创始人打下了最初的专业基础。

因祸得福

1789年7月14日，巴黎人民攻打巴士底监狱，法国大革命开始了。新贵族皮埃尔是个顽固的保皇派。1792年8月10日，革命势力推翻了法王路易十六，并将其处死。1794年7月13日，皮埃尔·杜邦因卷入反革命骚乱被捕下狱，面临被处决的境地。但到了8月25日，皮埃尔却获得自由，回到了自己的庄园。

1799年，皮埃尔得到了各界人士几百万法郎的资助，支持他在美国成立所谓“邦提尼亚”殖民地的投资计划。拿破仑的新政府认为皮埃尔是“保皇党”，决定将其放逐美国。1799年10月2日，杜邦一家13口人，包括皮埃尔、从费城归国的长子维克托、次子伊雷内以及他们的家属，登上一艘叫“美国之鹰”号的破帆船启航驶往美国。

19世纪的第一天，即1800年1月1日傍晚，飘扬着杜邦家族旗帜的破帆船“美国之鹰”号驶入罗德艾兰新港。尽管没有谁前来欢迎这位被放逐来此的法国贵族，但杜邦一家还是无比高兴，因为他

们毕竟得到了自由，并且可以在新大陆大干一番。

皮埃尔这位法国的“逐臣”可不是穷光蛋，他带了大批的家具衣服，身藏 24 万法郎，此外还有 100 多万法郎正在托运中。杜邦一家落脚于新泽西州的贝尔根斯角一幢早就安排好的宽敞房子里，环境很舒适。

不久，皮埃尔在纽约开设了豪华的办事处，挂出了进出口贸易公司的招牌。在贝尔根斯角的家中，皮埃尔向他的子女们简述了他的“邦提尼亚”计划，提议购买美国土地，再以高价转手卖给农民。皮埃尔的计划受到全家多数人的赞同，只有谙熟美国情况的长子维克托认为它不切实际。

皮埃尔的好友、时任美国副总统的杰佛逊也致信提出忠告：“关于你在维吉尼亚的亚历山大周围购买土地的计划，我认为最好打消此念。自‘断头台’式的革命以来，国内反法风声日紧……”杰佛逊还告诉他有关目前土地投机商渗入西部并抬高地价等情况。对此，皮埃尔根本听不进去，直到后来在事实面前碰了壁才认输。

皮埃尔还提出了创立邮轮公司、对西印度群岛的法属哥德罗普岛进行转口贸易等一系列计划，但因客观条件不成熟或突然变化，没有一个落实。最后实现的是次子伊雷内提出的“第八计划”，即制造军火的计划，从而奠定了杜邦财团的基础。

在特拉华州威尔明顿城外，有一条水流湍急的

布兰迪瓦因河，其流量为每秒 280 立方英尺，足以推动火药厂的动力涡轮。这个地方除水流量理想外，还有两点也十分理想，一是树木繁茂，这是制作木炭的原料；二是有大量花岗岩，便于取石建厂房。还有，这里居住着不少法国人，他们都是从圣多明各奴隶暴动成功后逃亡来的难民，愿意拿比美国人低的工资。

万事齐备

火药专家伊雷内大喜过望，马上进行了成本分析：如果每年生产火药 16 万磅（7.25 万公斤），销售额有四万多美元，扣除成本三万美元，还有一万多美元的利润。

他把这个想法向他父亲提出：“新大陆未开发地非常辽阔，枪枝在今后是非常需要的，这和当初移民美洲时代并无两样。为了防范印第安人及野兽的袭扰，要用枪自卫，还可以和枪来捕捉动物，获取皮货赚大钱。我发现这块新大陆上，火药是各行各业必需的，不论开垦田园，还是修筑运河、桥梁、道路，移民都少不了它！”

皮埃尔被儿子的见解说服，立即派他和维克托去法国寻找制造火药的设备和工人，并向刚刚当选

的杰佛逊总统报告此事，表示“希望将来能与美国政府签订订购火药的合同”。

1802年4月27日，在杜邦家族的历史上是个值得纪念的日子。这一天，伊雷内和维克托的朋友亚历山大的弟弟博迪，以六千七百四十美元的价格合伙买进当地人布鲁姆废弃的棉织工厂，改建成火药厂，杜邦公司的历史开始了。10年之后，它便成了全国最大的火药公司，它的创办人，就是伊雷内·杜邦。

1802年4月，皮埃尔向杰佛逊总统建议，从拿破仑手中买下路易斯安那，作为美利坚合众国的领土。这片东西横跨密西西比河和落基山脉，南北从墨西哥湾至加拿大的法国殖民地，面积为82点8万平方英里（214.4万平方公里）。杰佛逊即派皮埃尔代表他去巴黎和拿破仑进行秘密谈判。

1803年5月8日，拿破仑签署了卖地条约，以1500万美元的价格将路易斯安那卖给了美国，平均每英亩才三分美元。美国从这笔交易中得到了惊人的实惠，将领土一下子扩大两倍。年底，杰佛逊写信给皮埃尔·杜邦，对其爱国行为倍加赞扬。

具有商人基因的杜邦家族当然是“无利不起早”的。1803年7月，伊雷内得知其父在这笔国土交易中所起的作用后，马上给杰佛逊写信，要求政府给杜邦火药工厂优惠。不久，他得到了一份提炼政府所有硝石的合约，美国政府成了杜邦公司的

最大买主。

创业基石

先进的技术、廉价的劳动力、政府的优惠、日益扩展的市场——这一切构成了牟取暴利的杜邦公司创业阶段的基石。

1804年春，伊雷内·杜邦完成了首批黑色火药成品，并将其送到兄长维克托·杜邦在纽约格林威治街的贸易公司。维克托立刻在报上刊登广告，宣称杜邦火药公司生产的这种黑色火药品质优于任何火药。维克托的广告决非言过其实，用户马上看中了它。

美国海军订了2.2万磅（约10吨），西班牙驻美大使订了4万磅（约18吨）。此外，美国陆军部订购了精制硝石12万磅（约54吨）。1804年杜邦火药销售额为1万美元，1805年增加到3.3万美元。1812年第二次美英战争前后，向政府一共出售了100多万磅火药。

杜邦公司将获得的利润多数用于扩大再生产，利润也愈来愈多，杜邦家族的名气也大了。1815年，前外交官维克托作为布兰迪瓦区的代表被选入特拉华州众议院，1820年又进入州参议院。这是

杜邦家族称霸特拉华的开始。1824年，杜邦家族挤进了美国金融界，伊雷内被任命为美国银行的董事。1826年，维克托也成了该行的董事。

1827年3月，60岁的维克托死于心脏病，伊雷内仍经营着火药公司，这时公司年产80万磅火药，占美国火药总产量的 $\frac{1}{4}$ ，到1832年，火药年产量已达120万磅。1834年10月底，杜邦公司的创始人、第一任总裁伊雷内·杜邦也因心脏病去世，终年63岁。

伊雷内有三个儿子，长子艾尔弗雷德生性温顺，他对化学实验的兴趣超过了谋利，父亲死时他已30岁，两个弟弟亨利和阿历克西斯分别为22岁和18岁。1837年，艾尔弗雷德出任杜邦公司第二任总裁，他请两个弟弟合伙管理公司，但以自己为最后决策者。

这以后的十几年里，美国经济一片萧条，企业破产，银行倒闭，唯有杜邦公司一直生意兴隆。这是由于美国与墨西哥的战争、国内的矿业开采和公路铁路的修建等，都需要越来越多的火药。

1850年，艾尔弗雷德因病辞职，其弟亨利·杜邦成为公司第三任总裁，这位西点军校的毕业生外表严厉，有军人气派。他长着火红色的头发和胡子，人称“红汉子”。他接手后全面整顿了公司，选用能人，不断扩展国内外市场，公司跨入了一个新的阶段。

1861年2月，继林肯总统的就职典礼后，杰佛逊·戴维斯宣誓就任美国南部各州同盟领袖。4月，南北战争刚一打响，亨利·杜邦立刻跑到华盛顿，宣称他忠于政府，从而捞到了一大批军火合约。到年底，杜邦公司向政府出售的枪炮火药价值230万元，这是公司成立60年来的最大一笔交易。

战争带来财富

这时，政府供应的印度硝石已缺货，林肯总统担心英国可能支持南方而停止提供东印度市场上的硝石。林肯派杜邦公司的“新星”、艾尔弗雷德的儿子拉摩特·杜邦到英国去，以杜邦公司的名义包揽世界硝石市场。拉摩特同意了，但条件是这些硝石必须由杜邦公司提炼。

1861年11月，年轻的拉摩特（20多岁）来到英国，在伦敦、利物浦等地用美国政府价值50万美元的金条买下了英国所有的硝石。但在装船时，麻烦来了。

《泰晤士报》发表了一篇文章反对装运这批货物。拉摩特不予理睬，加快了装船进度。这时，一名英国海关官员来到码头，声称要检查货主的证件。拉摩特殷勤地请这位官员共进午餐，从他口中

套出扣船禁运是首相帕默斯顿勋爵的命令。

拉摩特马上乘另外一艘船返回华盛顿，私下建议林肯用战争来威胁英国，林肯同意了。几周后，他回到伦敦，多次求见首相但均遭拒绝。一天，在唐宁街十号等待接见时，他突然从椅子上跃起，不顾侍从的阻拦直奔首相办公室。

他向首相发出了最后通牒，不给硝石就打仗。当天晚上，首相亲自到酒店找他，给他一张通行证。2月2日，拉摩特装有400万磅硝石的货船终于启航了，这是一次使杜邦家族财运亨通的重大胜利。

在整个南北战争期间，杜邦公司为联邦政府提供了近400万磅火药，从中获得了100多万美元的巨额利润。另外，由于在西部发现了新的市场，杜邦公司需要长途运送火药。拉摩特就在特加宁到威尔明顿之间修了一条铁路，使公司的军火厂直接与全国的铁路网连接起来。政府是明令禁运军火的，但亨利总裁却能得到政府的特许，大量运输军火，甚至可以出口。

南北战争期间，由于杜邦公司总裁亨利·杜邦发誓效忠政府，林肯授意特拉华州州长伯顿任命他为民兵的少将。1868年到1888年的五次总统选举人团中，亨利都是特拉华州的总统选举人，杜邦家族成了该州一言九鼎的人物。

1899年，杜邦家族为了得到大企业的许多特

许权，竟然操纵州立宪会议，修改了州宪法。新宪法给予大企业纳税优惠的特权，也为建立大规模的股份公司开了绿灯。

1889年8月8日，杜邦公司第三任总裁亨利·杜邦病死，终年77岁。他统治公司长达39年，身后留下了垄断全国火药产量92.5%的火药托拉斯（1872年成立）和千百万美元的私人财产。这些都是靠发战争财、兼并同行企业和利用廉价劳工得来的。

江山代有人才出

亨利死后，由他的亲侄子，亦即阿历克西斯·杜邦的儿子尤金·杜邦出任公司第四任总裁。尤金是个平时沉默寡言、但在紧急时刻头脑冷静的人，只是魄力明显不如他的叔叔。即使这样，他还是继续兼并许多中小企业，并向国外发展，与欧洲火药大亨们瓜分了世界市场。

1902年1月，62岁的尤金因患肺炎去世。以亨利上校为首的家族长辈认为族中没有人有资格管理公司，于是决定要将公司卖掉，但是公司第二任总裁艾尔弗雷德·维克托·杜邦的孙子激烈反对。

这位马萨诸塞理工学院出身的年轻人争强好

胜，钻研业务，已经在公司中担任了重要职务，但长辈们仍认为他太年轻和感情用事。小艾尔弗雷德感到自己一人能力有限，便去拜访他的叔叔安托万·比德曼·杜邦的儿子、他的大学同学和堂兄科尔曼·杜邦。

科尔曼在大学时代是出色的运动员，身体强壮，思维敏捷。毕业后他到煤矿工作，后来成为总工程师，并搞地产投机买卖，是个大胆泼辣、能力很强的人物。小艾尔弗雷德要他合伙买下自家企业的提议正中下怀，但他提出要当总裁并要另一个堂兄弟皮埃尔·杜邦第二做财务主任。结果，三个堂兄弟与长辈们谈妥，仅花了 3000 美元，就筹齐了一个新公司的法定资金，获得了世界上最大的火药托拉斯企业。

第五任总裁科尔曼上台后大显身手，兼并和搞垮了拉夫林——兰德公司等一大批企业。他从发行股票中获得了 3595.5 万美元的新资产。到 1905 年，杜邦公司直接生产美国全部碳酸钠炸药的 64.4%、硝石炸药的 80%、甘油炸药物的 72.5%、体育用的无烟火药的 80%、军用无烟火药的 100%，千百万美元每年不断地流入了杜邦家族的口袋。

从三个堂兄接手公司之日起，艾尔弗雷德与科尔曼之间的经营权之争便开始了。后者要关闭公司在布兰迪瓦因的火药厂，前者坚决反对；后者要把