

商戰叢書

28

商業 帝國



珍娜·羅威◎著
王蓮芬◎譯
余幸娟◎校改

史祕國

二十五家跨國企業控制世界爭霸錄

第一勳業、三井太陽神戶、住友、三菱、德意志、花旗五家銀行集團，艾克森石油、GM、英荷殼牌石油、IBM、英國石油、GE、朋馳、日立、菲利浦、莫里斯、飛雅特、杜邦、尤尼萊佛、松下、西門子、AT & T、雀巢、必治妥一斯貴賓、可口可樂、莫克製藥等二十五家超級跨國企業，縱橫全球，權勢凌駕各國政府、控制社會文化、主宰員工與消費者的生活。跨國企業有驚人的政經網路、錯綜複雜的祕辛、富可敵國的掌門人；企業貴族的重重內幕，不但在現代國際市場全面搬演，同樣的，也發生在台灣。

商業帝國祕史

二十五家跨國企業控制世界爭霸錄

THE SECRET EMPIRE

商戰叢書 28

商業帝國祕史——二十五家跨國企業控制世界爭霸錄

著者——珍娜·羅威

譯者——王蓮芬

發行人——孫思照

出版者——時報文化出版企業有限公司

台北市 10911 和平西路三段 240 號 4F

發行專線——(02)33066842

讀者服務專線——(02)33024094

(如果您對本書品質與服務有任何不滿意的地方，請打這支電話。)

郵撥——(02)385410 時報出版公司

信箱——台北郵政七九十九信箱

主編——余幸娟

排版——極翔電腦排版有限公司

製版——成宏照相製版有限公司

印刷——嘉雨彩色印刷有限公司

初版一刷——一九九四年二月十五日

定價——新台幣二五〇元



◎行政院新聞局版台業字第〇二一四號
版權所有 翻印必究
(缺頁或破損的書，請寄回更換)

Copyright © 1993 by Janet Lowe All rights reserved.

© 1994 Chinese translation copyright by The China Times Publishing Co.
Published by arrangement with Business One Irwin
in association with Bardon-Chinese Media Agency.

版權代理——博達著作權代理有限公司

台北市辛亥路一段一——一號 2F

ISBN 957-13-0975-3

Printed in Taiwan

作者簡介：

珍娜·羅威(Janet Lowe)，身兼財經記者、教師與專業演講者，擔任過《聖地牙哥日報》的財經記者和《聖地牙哥論壇報》的金融編輯。論述散見《新聞週刊》、《基督教箴言報》(Christian Science Monitor)、《洛杉磯時報》、《國際商業》(International Business)等。現定居在加州。

目錄

〈序〉超級跨國企業：資本主義的傳教士	1
--------------------	---

第一章 馬克思說中了一件事……	6
-----------------	---

「我認為我們不可能完全摒除資本主義，但若是過分強調，卻是危險而不合宜的。」

第二章 超級跨國企業權勢網	24
---------------	----

「權力保護它自己，很令人驚訝嗎？」

第三章 戴皇冠的企業貴族	51
--------------	----

「無論是誰，只要坐到桌子後面，就開始以不同的方式思考，對世界的看法、等級制度的價值判斷也有所轉變……他會異想天開，將生活視為由小桌子到較大的，由較低的桌子到較高的，由窄桌子到較寬的進程……」

第四章 在成長的殿堂中禮拜	73
---------------	----

「讓我來解釋給你聽，」女王說道：「在一個行動緩慢的國家，你必須盡全力跑，才能保持在原地；如果想去別的地方，速度至少要快兩倍才行。」

第五章 購併浪潮波波高 90

問題：六噸重的大象吃什麼？

答案：牠想吃的每一樣東西。

第六章 既競爭又合作的合資險招 115

「來吧！讓我們好好談談。」

第七章 反托拉斯的終結？ 128

「資本主義的最後階段是帝國主義。」

第八章 當金錢成爲焦點 146

「權勢平衡的管理是永久的任務，而不在追求一時間可見的成果。」

第九章 與政府角力：第一回合 160

「只有法律明文的庇護，才能使有錢人高枕無憂。」

第十章 消費者與文化反撲 178

「……只要某處有權利被剝奪的階級存在，那個地方就會充滿音樂與舞蹈；
於公於私，消遣娛樂都是不可或缺的。」

第十一章 員工處境蒙昧 197

「所謂世界的歷史，就是一個人每天尋求生存的紀錄。」

第十二章 賭注保管人 212

「二加二永遠等於四，不管生手如何抱怨應該是三，吹毛求疵者要求變成五。」

第十三章 大家的寶貝、沒人要的孤兒 228

「如果沒有適當的監督，資本主義社會的力量，傾向於使富人更富，而貧者益貧。」

第十四章 不法之法 244

「如果我們願意接受理智的引導，就必須冒一點風險。」

第十五章 跨國企業，自我療傷 261

「我們要求大企業與民衆公平交易。」

第十六章 回顧與前瞻 273

「生命沒有什麼好怕的，只是需要去瞭解而已。」

序：資本主義的傳教士

資本主義是現代的新神學，而跨國企業就是傳教士；因為舊世界篤信意識型態，新世界信仰的卻是經濟。在企業界的自然進化史上，一小羣跨國企業集團領導羣雄。

因為這些「傳教士」的行蹤已經出現在舊蘇聯的街頭，也廣受歡迎，軍事政變頭子看來已經無力扭轉大局。飛雅特（Fiat）簽下一年十五億美元，組裝三十萬輛汽車的合約；通用汽車（GM）簽下一億美元的汽車零件合約；朋馳（Daimler-Benz）一億四千萬的車廠開始生產公車；IBM則計畫提供學校四萬台個人電腦。在一個經濟凋敝的國家，這些舉動的長期效益絕不容忽視。

伊拉克與科威特戰期間，聯軍之所以非要海珊下台不可，其實是為了石化工業的正常運作，以及確保大公司有油可用，保護「科威特投資公司」更不在話下，因為這家公司有相當可觀的資金投在英國石油（BP）和朋馳。

為了寫這本書，我訪問了數十人，有些是當面訪問，有些是用電話、傳真或郵件。我也拜訪了每一家公司的公共關係部門、投資關係部門，以及其他相關部門去索取資料，並查閱政府紀錄，詢問證券投資分析師。

超級跨國企業俱樂部

我遠渡重洋，到歐洲、非洲、加勒比海和遠東去蒐集資料，每天都可能在世界某個角落的某一份當地報紙上，研究幾家跨國企業的消息（害我都開始以為那些是我的公司了）。舉某一天《紐約時報》的財經版首頁為例：上面有美國電話電報公司（AT&T）將在亞美尼亞建立電話線的消息；艾克森石油（Exxon）要投資數百萬美元建立新廠，生產不會污染環境的油料；同時，日本爆發了股票醜聞，松下、第一勸業銀行、日立和數十家公司都被捲進去；全球銀行界都面臨提高資本準備金的壓力；大多數歐洲大企業的領袖都被詢問過因應歐市統一的策略；還有一條好玩的新聞，該期《浮華世界》（Vanity Fair）有一篇飛雅特總裁奢靡生活的長篇專題報導。

二十五家超級跨國企業在商場的故事都不斷繼續發展。我在動筆前一年多就選好IBM的故事，結果就在我寫到「IBM在反托拉斯爭論中所扮演的角色」那個禮拜，I

B M宣佈與蘋果電腦合作，將進行五、六個前途看好的合資計畫，震驚全球。也在那個禮拜，我在電腦資料庫搜尋資料時，發現華爾街日報上有個小小的公告——三井太陽神戶銀行更名為櫻花銀行。這名字可親多了。

更有甚者，這些大公司都還在不斷擴張。在我開始作研究時（一九八九年），三井太陽神戶銀行的資產是三千五百多億美元；到了一九九一年，已經超過四千億美元。在同一期間，其他公司的營業額變化如下：艾克森石油，從八百多億美元成長一千多億美元；菲利普·莫里斯（Philip Morris）菸草公司，從三百多億美元成長到五百多億美元；荷蘭皇家殼牌（Royal Dutch Petroleum / Shell）石油，從七百多億美元成長到超過一千億美元；松下集團，從三百八十億美元成長到四百四十億美元；朋馳，從四百四十億美元到五百七十億美元。有些消費者導向的大公司（像GM），在不景氣期間呈現停滯或衰退現象，但歷史證明，只要景氣一復甦，營業額又會迅速回升。有些公司（像是花旗與西門子）雖然見報的消息總是不怎麼樣，但資產和營業額也還是繼續增加。但寫這本書的困難還不只是追蹤最新消息而已。外國公司的資產數字，在換算成美元時，常常會受到匯率波動影響。舉例來說，一家歐洲或日本公司在某一年裡可能有所成長，但如果美元升值，則該公司的財務報表看起來就會比前一年還差。

以尤尼萊佛（Unilever）公司一九九〇年的年度報表為例：「在歐洲地區的營業利

潤明顯上揚：以美金計算，有三五%的成長；以英鎊計算，有二五%的成長；以荷幣計算，則有一六%的成長。」接著，在報告歐洲以外市場與北美地區時，是這麼寫的：「在世界其他地區，營業利潤如下：以美金計算，成長一三%；以英鎊計算，成長四%；但若以荷幣計算，則下滑了一四%。」

政府大權旁落

本書中盡量以美元來表示，只在一些特殊地方才用其他貨幣來表示。

就在本書付梓之前，陸續出現了好幾本書，討論貿易的國際化、民族國家的式微、以及世界新秩序的出現。所謂「新工業國家」的概念已經是老生常談，蓋布列斯（John Kenneth Galbraith，編註：《自滿年代》作者）可以作證。但工業的無國界化及其擴張的廣度，還有待討論。

當然，已經有一小羣作者開始討論大企業主控權越來越高漲的問題，以及政府如何爭取已經旁落的大權。

許多記者與學者不歡迎上述概念，並不足為奇。他們的攻擊不僅是自然的，而且更增加了本書的可信度。一個新概念在學術圈出現的時候，往往有如下的經歷：首先，老

守門人會拒斥、攻訐；然後會有一小羣支持者現身；最後成為共識。最終，這個新概念又過時了，遂被更新的概念所取代。世界在變；未來有一天，大企業也將星散，讓位給更新的「世界新秩序」。但那一天也許還要好幾十年之後才會到來。就眼前來說，世界必須適應這些跨國企業，而個人也必須設法維持自己的獨特性。本書的目標，就在於使這條路更平順易行。

第一章 馬克思說中了一件事……

「我認為我們不可能完全摒除資本主義；但若是過份強調，卻是危險而不合宜的。」

——葛林（Graham Greene，美國文學家）

一九八九年十一月三十日早晨，黑豪山（Alfred Herhausen）與往常一樣乘坐他那輛有司機駕駛的五〇〇SE防彈車，四個貼身保鏢分坐兩輛車，護送他離開位於貝亨堡區亞力斯巴鎮的家。然而，就在離住所五百碼遠的路上，樹叢中突然蹦出火球，將這輛賓士車炸成焦黑、糾纏不清的碎片。黑豪山，這位德意志銀行（Deutsche Bank）及朋馳汽車等巨型跨國企業執行總裁、監察委員會主席的名人，當場死於非命。

俟後，警方在附近公園中搜到裝在木箱內的炸彈引爆器；箱子下放了一張代表惡兆

的紙片，紙片上是一幅卡拉什尼科夫（Kalashnikov）輕型手提衝鋒槍的圖案，上面加蓋了一個五角星的戳記，這是西德左翼恐怖份子赤軍旅的記號。赤軍旅曾多次襲擊歐洲，但還不曾將在商界身分地位高如黑豪山者列為暗殺對象。

黑豪山被《明鏡週刊》（Der Spiegel）暱稱為德國「金融之神」，當年五十九歲，儼然已是新一代工業領袖中無人能及的新偶像。這位帶有王者風範卻又溫文有禮的名士，在二次大戰時，還只是海軍官校二年級的學生。一九八八年成為德意志銀行的領導人後，黑豪山即積極將銀行由一個地區性的金融機構，轉化成國際金融界的巨人。在被暗殺的前三年內，黑豪山成功購併了十家商業及投資銀行。

購併行動速成巨人

限於一般新聞刊物一成不變的截稿規定，同一星期中，所有新聞媒體都發佈黑豪山的死訊，《商業週刊》卻刊登一篇特別報導，說明德意志銀行以十五億美元購買摩根·格倫費爾（Morgan Grenfell）集團旗下的英國投資銀行。這篇標題為〈歐洲購併行動的速成巨人〉文章中，附有黑豪山的照片，說明此一行動不僅使德意志銀行取得在歐洲的支配地位，同時也在世界跨國企業排行榜中不斷爬升，一千六百八十億美元的資產使其在

德國銀行中排名第一，名列世界銀行第二十位。

一個月後，《商業週刊》所刊登的另一篇文章，再次證明黑豪山的才智與德意志銀行的成長潛力。報導中說，德國電子業的巨人西門子（Siemens）公司，以三千五百萬美元購得尼克多福電腦（Nixdorf Computer）公司的經營股權。

在這次交易中，德國把法國與義大利的競爭對手統統摒除在外，而完全掌控在自己國內。「每個人都想買尼克多福。」法國工業部長法胡（Roger Fauroux）說：但德意志銀行卻說：「不准碰。」原來德意志銀行不僅是西門子公司的主要債權人，還在西門子公司的董事會中派駐代表，並佔有一個董事席位。

德意志銀行在一九五七年要求恢復其具歷史性的名稱前，曾被切割成十個獨立的機構。對一個於二次世界大戰中，因盟軍壓迫而關閉母公司，及德東地區所有分行的銀行來說，它所累積的力量真是成就非凡。

箝制德國金融

在德國，德意志銀行的經理羣擁有其他企業團體中，超過四百個以上的監督管理席位。據了解，在波昂的政客們就曾經抱怨，德意志銀行箝制了德國的金融。

然而，德意志銀行的經營遍佈全球，勢力範圍從柏林延伸到莫斯科、東京、古拉索、蒙特維德歐、雅加達、多倫多、雪梨、香港、盧森堡和其他世界金融都市；在美國的傳播媒體上，德意志標榜自己是「你在美國的歐洲投資銀行家」，而在西班牙的大西洋商業銀行（Banco Comercial Transatlantico）與荷蘭的亞伯特·巴瑞（Albert Bary）公司都擁有大量的股份。黑豪山甚至是威名顯赫的尤尼萊佛英荷食品肥皂公司監督委員會的委員。即使失去了黑豪山，德意志銀行仍然在他去逝一年後，在世界排名中由第二十名爬升到第十九名。

德意志銀行不僅在商界擁有相當權力，各主事者在政治圈中也有相同的支配力。黑豪山身為「德國再統一」的擁護者，除了是西德總理柯爾（Helmut Kohl）的私人經濟顧問外，同時也和蘇維埃及東歐的首長們保持親密的友好關係。自二次大戰後的政治協議瓦解後，黑豪山的影響力更加顯而易見。一位德國的財政首長觀察道：「實際決定如何援助波蘭的不是柯爾，而是黑豪山。」

根據歐洲財經媒體《歐洲金融》（Euro Money）的報導，記者問黑豪山，在其他工業國家中，有那一個企業組織擁有如德意志銀行在德國一樣集中的經濟大權，他回答道：「就我所知，沒有。」

利用謀殺黑豪山的酷行，赤軍旅成功地實踐多年前的威脅，他們曾揚言，無論是企

業、軍隊或政黨領袖，都必須為他們對人類和地球所犯下的罪行負責；對恐怖份子而言，商界大亨令人敬畏的財勢，與王室、總統或教皇無異。

赤軍旅對黑豪山的攻擊令人喪膽；而經由黑豪山事件，歐洲的政治、工業、軍事複合體所造成的威脅，其實已經折磨世界超過一個世紀之久。這股威脅始於大不列顛殖民帝國的擴充，而到了工業革命時成為根源。持有不同論點的經濟學家，如馬克思（Karl Marx）和恩格（Engels）• 史密斯（Adam Smith）都對商業利益團體的控制力有相同的認知。

「問題其實很簡單……」經濟學家海布納（Robert Heilbroner）和余羅（Lester Thurow）在《經濟解說》一書中寫道：「在市場導向的社會中，應如何防止自私自利、貪得無厭的商人勒索一般社會大眾？」

史密斯相信在市場的機制中會找到平衡的力量。索價太高的製造商或勞工都會被較具競爭力的代理人擠出市場之外；而當消費者大量的湧向他們所需要和想要的產品時，不具市場性的產品會遭人閒置。市場上一直有一隻「看不見的手」在左右人類文明的進步。

馬克思對「人性本善」則沒有太大的信心。他在《資本論》一書中形容資本主義是一個含糊難懂且笨拙的發展過程。他說道：「週期性危機震盪市場的結果，反而使商業機構的規模愈來愈大。因為每次發生危機時，會有一些公司宣告破產，其資產就會被其餘