

大并购

主编 于春晖

DA BING GOU

30个世界著名企业并购经典案例

上海人民出版社

大并购

主编 于春晖

DA
BING
GOU

30 个世界著名企业并购经典案例

上海人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

大并购:30 个世界著名企业并购经典案例/干春晖主编.

—上海:上海人民出版社,2006

ISBN 7-208-06286-2

I. 大... II. 干... III. 企业合并—案例—世界

IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 052152 号

责任编辑 赵荔红

封面装帧 姜明

大并购:30 个世界著名企业并购经典案例

干春晖 主编

世纪出版集团

上海人民出版社出版

(200001 上海福建中路 193 号 www.ewen.cc)

世纪出版集团发行中心发行

上海商务联西印刷有限公司印刷

开本 720×1000 1/16 印张 20.25 插页 3 字数 342,000

2006 年 7 月第 1 版 2006 年 7 月第 1 次印刷

印数 1-5,100

ISBN 7-208-06286-2/F·1421

定价 42.00 元

序

诺贝尔经济学奖获得者斯蒂格勒曾指出,没有一个美国大公司不是通过某种程度、某种方式的兼并而成长起来的,几乎没有一家大公司主要是靠内部扩张成长起来的。兼并与收购是企业谋求自身发展和行业领导力的重要策略。可以说,不计其数、大大小小的企业并购事件构成了一部资本主义经济发展史的重要内容。

西方国家迄今已经历了五次兼并浪潮。第一次兼并浪潮发生在19世纪20世纪之交,在这个阶段,资本主义正由自由竞争阶段向垄断阶段过渡;第二次兼并浪潮发生在20世纪20年代的两次世界大战间的经济稳定发展时期;第三次兼并浪潮发生在20世纪50年代和60年代的战后资本主义“繁荣”时期;第四次兼并浪潮发生在20世纪70年代至80年代;第五次兼并浪潮从20世纪90年代中叶至今,这个阶段随着经济全球化进程加快,跨国并购成为了企业并购的主旋律,企业交易的规模之大,金额之高达到了令人瞠目的程度。

随着中国社会主义经济体制不断完善,企业参与市场竞争与合作的自主性极大提高,越来越多的企业开始通过产权交易和资产重组来优化组织结构和资源配置。特别是20世纪90年代后期以来,中国许多产业也开始掀起了兼并重组的浪潮。理论界和实务界都对中国企业的并购行为给予了巨大的关注,涌现了大量的理论成果,积累了丰富的实践经验。

一直以来,我对企业并购充满浓厚的兴趣,始终致力于对并购理论和前沿问题的学习与研究,并取得了一批研究成果。1995年,当并购还未像如今这样成为企业界

津津乐道的话题时,我已和刘祥生博士合作出版了《公司兼并与收购》一书。1998—1999年间,我有机会到美国雷鸟国际管理研究生院做访问研究,从而接触到大量有关企业并购的前沿理论,感受到汹涌的第五次全球企业并购浪潮。回国后,我对访问研究的成果进行了全面的梳理,将国际上的企业并购理论与中国企业的发展现状相结合,出版了《企业并购理论与实务》。之后,我又将并购的真实案例与理论和实务相结合,出版了《企业并购:理论·实务·案例》,从而全方位、多角度地深化了对并购问题的研究。2004年,我在清华大学出版社又出版了一套企业并购研究著作“企业并购丛书”,包括《并购经济学》、《并购实务》和《并购案例》三部,整合了企业并购前沿理论、实务和案例三个方面,对企业并购从经济学的角度给予了深入的论析,旨在从实证的角度通过大量的案例分析,为中国企业如何开展并购活动提供有价值的运作技巧和手段借鉴。为了满足正在实施海外并购的中国企业家进行跨文化企业整合的理论、经验和技巧的需要,为中国企业成功实施“走出去”战略作出自己的贡献,2004年我还主持翻译了国际著名出版集团麦格劳-希尔(McGraw-Hill)的企业并购著作《并购中的企业文化整合》(中国人民大学出版社,2004年)。我和我的研究团队一直对中国企业的并购行为保持着浓厚的兴趣,并试图运用案例介绍的方法向广大理论和实务工作者介绍中国各个行业最新发生的并购事件。2005年我又陆续出版了《并购案例解读》(上海财经大学出版社)和《并购案例精粹》(复旦大学出版社)两本以介绍企业并购事件为主的图书,其中选取的都是近年来国内外各产业中发生的重大案例,从实践总结和理论探讨的维度介绍了这些大企业兼并重组的前因后果以及留给世人的启示。

这一系列的并购案例成果为所有关心当前中国并购浪潮的人提供了丰富的资料和素材,但是与西方上百年的并购历史相比,中国企业的并购历程还很短暂,只是世界并购浪潮中的一朵浪花。而且近年来,我经常应邀到全国各地为企业、政府、大学和各类研究机构作有关企业并购的专题演讲,并为一些大型企业的并购重组工作提供咨询建议或直接参与其并购决策,从中我深刻感受到中国的企业家们对洞悉世界大型企业成长奥秘的渴望。因此也就有了这本《大并购:30个世界著名企业并购经

典案例》的诞生。在这本书里收录的都是世界范围过去一百年内企业发展史上影响较大的并购事件,其中以发生在西方第三和第四次兼并浪潮中的案例居多。每个故事的主角,譬如洛克菲勒石油、通用电气、可口可乐、微软……,都是妇孺皆知的大企业,都拥有辉煌的历史,有的经过几十年甚至上百年的激荡沉浮至今仍是全球企业界的翘楚。这里收录的并购案例有成功的,也有失败的,而成败得失、功过福祸也已随着时间的流逝得到了验证。本书的特点是每个案例都兼顾资料性、纪实性与故事性,既描述了参与并购的企业所面临的历史和行业的背景,又分析了企业并购的动机,详尽叙述了并购事件的来龙去脉和最终结果,希望让读者了解到故事中行业巨头们的经营秘诀和智慧,感受它们发展历程中成功的喜悦和失败的痛楚。

本书编写过程中,参考了大量的文献资料,由于篇幅所限,不能一一列举,在此特别说明并向有关作者致谢。由于水平有限,本书的不足和缺憾在所难免,而且企业并购的发展也会不断产生新现象、新问题,这些都有待在后续的研究中继续探索、充实和完善。希望这本《大并购:30个世界著名企业并购经典案例》能对广大读者有所启迪、有所帮助,也恳请读者对本书作出批评和指正。

于春晖

2006年4月

目 录

序	/1
标准石油的收购之路	/1
洛克菲勒联姻花旗银行	/10
摩根财团卡内基组建美国钢铁公司	/18
通用汽车的并购潮	/28
大众收购奥迪	/38
八幡钢铁和富士钢铁并购案	/46
香港置地收购牛奶公司	/55
李嘉诚的“和黄收购战”	/66
船王包玉刚收购九龙仓	/77
杜邦公司收购大陆石油公司	/88
可口可乐收购哥伦比亚电影公司	/97
皮肯斯对海湾石油公司的“失败”收购	/104
美国联合碳化物公司的绝地反击战	/114
通用电气收购美国无线电公司	/128
石油巨头优尼科的保卫战	/142
潘特里收购露华浓	/150
吉列反击恶意收购	/159
固特异的反收购战	/167

■ 大并购:30个世界著名企业并购经典案例

- KKR 公司恶意收购雷诺兹公司 /180
- 时代公司收购华纳公司 /193
- 索尼收购哥伦比亚影业公司 /204
- 善美公司“蛇吞象”收购胜家集团 /213
- 波音兼并麦道 /223
- 戴姆勒-克莱斯勒集团并购案 /233
- 惠普康柏合并案 /245
- 联想牵手 IBM 打造世界 PC 巨头 /258
- 三菱集团系列并购案 /269
- 美洲银行的成长之旅 /281
- 国际电话电报公司的合并与分拆 /293
- 微软并购启示录 /305

标准石油的收购之路

【案例简介】 标准石油公司在其创始人洛克菲勒这个商业奇才的领导下，不仅只用了不到十年的时间，就控制了全美 90% 的石油市场，而且创造了“托拉斯”这个影响了美国经济整整一个时代的组织形式。早在一个多世纪以前，洛克菲勒就以其非凡的经商头脑与魄力，为后人预演了“通过企业兼并实现产业整合”的完美历程。从创立之时只有 100 万美元注册资金的炼油厂，到拥有 7 000 万美元资产、控制美国 90% 石油供应的托拉斯，洛克菲勒是怎样在短短的 12 年时间里完成如此庞大的财富聚敛工程的呢？法宝是：收购，再收购。洛克菲勒自成立标准石油公司开始，就已经产生了垄断美国石油市场、直至控制全球石油产品的梦想。他和他的“智囊团”通力合作，沿着“垄断克利夫兰当地炼油行业——收购产油区原油厂——合并产油区炼油业——主宰美国石油界——占领全球石油市场”的路线，一步步向着终极目标迈进。

一 标准石油概况

这个美国历史上的石油神话，开始于 19 世纪 30 年代末：

1839 年 7 月 8 日，约翰·D. 洛克菲勒出生于纽约州利奇菲尔德；

1859 年 8 月 27 日，美国宾夕法尼亚州成功钻采了第一口油井，成为世界上首次以工业或商业性质钻探的石油矿脉；

1862年,洛克菲勒开办其第一家炼油厂;

1870年1月10日,洛克菲勒创立标准石油公司(即美孚石油公司);

1877年,标准石油公司控制全美石油市场的90%;

1880年,标准石油公司所占份额达到95%;

1882年1月,标准石油公司托拉斯成立;

1892年7月2日,《谢尔曼反垄断法》制订,洛克菲勒标准石油公司托拉斯解体;

1907年,标准石油公司控制了美国87%的炼油业,87%的煤油出口,经营着89%的国内煤油的销售;

1911年,根据反垄断法,标准石油公司被分解为38个公司。

标准石油公司的前身是洛克菲勒·安德鲁斯炼油厂,建立于1862年,三年后,它已经成为克利夫兰地区规模最大的炼油厂。1870年成立之时的标准石油公司就已经拥有了包括两座大型炼油厂,一个木桶制造厂,一个油罐车队,石油产地的一些铁路支线和货栈等在内的财产。新成立的股份公司资本总额为100万,发行1万股股票,其中洛克菲勒持有2667股,哈克尼斯1334股,威廉·洛克菲勒、佛拉格勒和安德鲁斯^①各1333股,洛克菲勒出任董事长。

二 标准石油的收购之路

(一) 垄断炼油行业的第一站——克利夫兰

1. 并购动因

位于美国俄亥俄州的克利夫兰(Cleveland)是标准石油公司创立时的所在地,也是洛克菲勒积累资本、大展拳脚并实现其梦想的主要“战场”。

在南北战争之后,克利夫兰以其优越的地理位置,成为了美国的几大炼油中心之一^②。尽管匹兹堡拥有比克利夫兰更多的炼油厂,可是克利夫兰的地理条件优于前者,使得当地的炼油业前景更被实业者看好;克利夫兰的精炼油可以经五大湖从水路运往欧洲,加上不断延伸的铁路网,又使它成为了连通宾夕法尼亚州的原油开采地带

^① 这五个人即为标准石油公司的创始人。

^② 当时,先后成为美国炼油中心的包括克利夫兰、纽约、匹兹堡和费城。

和内陆消费地区的转运中枢。根据克利夫兰商务局的纪录^①，到1866年，克利夫兰年输入原油已达60万桶(合9.5亿公升)，成品精炼油40万桶，炼油厂也由上年的35家猛增到50家，资产总计300万元，日产量6000桶，整整比上年翻了一倍。

但大量炼油厂的进入，带来了生产的过剩以及紧随其后的价格波动，石油业逐渐步入经营困难的境地。在激烈的竞争中，那些资金不足，管理不善的小厂纷纷倒闭，到石油危机爆发之时，克利夫兰地区生存下来的炼油厂已只剩下26家。而洛克菲勒的企业则以高质量和低成本的优势屹立不倒，并成为炼油界的领头企业。

1870年开始的普法战争使得海上运输业近于瘫痪，宾州的石油出口被迫中断，加上美国居民照明燃料消费的下降，造成了宾州石油产地原油产量的严重过剩，导致当地甚至全美地区的经济不景气，每桶原油的价格也曾一度到达过3.25美元的底线。萧条时期的标准石油公司形势仍然一路看好，占领了全美精炼油产量1/6的份额。

这一时期全国的经济不景气，也催生了洛克菲勒产生吞并克利夫兰地区所有炼油厂的想法。该想法起于洛克菲勒对同行业激烈竞争的思考，他认为只有一家企业垄断整个市场，才能给企业和行业带来稳定和最大的利润。就并购来说，行业基本面萎靡之时也是优秀企业发动攻势，以低价收购中小企业的最佳时期。所以洛克菲勒选择在此时大规模地购买炼油厂，足可看出他锐利的眼光和商业敏感性。

2. 并购过程

标准石油公司采用彼此交换股份的方法，合并了克利夫兰地区26家炼油企业中的20家。被收购的这些炼油企业由于在大封锁^②中被断绝了原油供给，导致油库空虚，资金周转困难，为了生存只得向银行申请贷款，而这些银行的总裁和主要董事已被洛克菲勒用标准石油公司的股票“贿赂”了，都拒绝向炼油企业提供贷款。于是，走投无路的小企业只得同意洛克菲勒的合并要求。收购完成之后，标准石油公司已经达到了精炼1万桶原油的生产能力。

剩下的几个炼油厂在看到标准石油公司几乎无限的前景后，也在1872年前后主动找上洛克菲勒，要求将自己企业的股票换成标准石油公司的股份。至此，洛克菲勒

^① [日]大森实：《控制美国的十大财阀——石油大王洛克菲勒》，崔向容、谢立平译，北京：中国经济出版社，1991年，第68页。

^② 经济不景气的这段时期，铁路业为了自身利益，和几大炼油企业组成了铁路联盟并成立南方开发公司(详细介绍见下文“掌控石油运输业”部分的内容)。由于这个组织对联盟之外的中小企业收取不公平的运费，激起了原油地厂商的众怒，他们组成生产者联盟，对炼油企业实行大封锁，禁止向它们提供原油。

已经垄断了克利夫兰地区的整个炼油业。标准公司像一块巨大的磁铁,开始将越来越多的企业吸引到自己身边。

3. 并购启示

我们可以看到,同后来企业界出现的众多并购形式和策略手段相比,洛克菲勒的方法要简单直接得多,他只是“耍”了一点花样,在正确的时候,看准市场时机,凭借自身的优势,轻松拿下了众多目标企业。以合并竞争公司的方法,标准石油公司避免了厂房设备、劳动力和在同一市场上努力推销的重复成本,大大节省了人力、物力和财力。洛克菲勒看出,一家有现成市场、充分利用设备能力的大炼油厂比几家较小的竞争炼油厂效率更高,而分摊到每桶油上的成本则更低。他是最早认识“规模效应”这一企业兼并价值的先驱之一。

(二) 收购产油区原油厂——巧妙设陷

1. 并购动因

洛克菲勒的下一个目标,瞄准了宾夕法尼亚州的产油区。石油原产地的原油产量在大封锁解除后,因各油井竞相开采,由原来的日产12000桶上升为16000桶,造成了生产的严重过剩,原油价格下降,市场行情暴跌。产油区的厂商为了控制石油产量,稳定价格,也曾经作过努力,他们自动组织起来,成立类似于生产者联盟这样的机构,来协调产量和油价。但他们的尝试都因各自独占利润的欲望而以失败告终。洛克菲勒又从中看到了商机的到来。

2. 并购过程

这次他的办法是:设陷引诱。他首先派出大批掮客前往产油区,以每桶4.75美元的超高价格,向产油商大量购进石油现货。在如此低迷的市场行情下,能有人用这样高的价格购买原油,已经逼入困境的产油商没有几个能够抵挡得住这样的诱惑,他们争相和标准石油公司签订出售合同,并纷纷开采新的油井,致使这段时期新增原油的日产量再次高涨。而洛克菲勒就在这些合同中设下了陷阱,为之后的收购埋下伏笔:标准石油公司在合同中没有保证永远保持4.75美元每桶的高价向产油商购买原油。于是在购进20万桶原油之后,标准石油公司便提出了2.5美元的收购新价格,并扬言之后一个星期的购买价将更低。这时才高呼“上当受骗”的产油商们已经没有了退路,他们既无法起诉标准石油公司,又不能开拓新的销路,相继走上破产的道路。洛克菲勒就在此时乘机低价买入这些企业,完成了对宾州原油生产区产油企业的收购。

(三) 合并产油区炼油业——巧用人才

1. 并购动因

在宾夕法尼亚州这个原料产地,既做上游产业又干下游行业的公司至少有 30 家,它们都拥有自己的炼油厂,占据靠近原产地而节省运费的优势。原料产地也加入炼油行业,势必带来下游企业市场份额的下降和利润的减少。1874 年,洛克菲勒向历史上第一口商业油井所在地——宾夕法尼亚州的泰塔斯维的产油区发动了整合石油上游产业的战役。

2. 并购过程

不过,这次收购的主体不是标准石油公司,而是洛克菲勒以另一个人亚吉波多的名义在产油区开设的新公司埃克森石油公司展开对当地炼油厂商的兼并行动。亚吉波多是石油大战时期,发动产油区企业对炼油厂实行大封锁行动的领导人,后效力于标准石油公司,埃克森石油公司自然也是洛克菲勒旗下的一个资产。因此洛克菲勒派他到当地实施收购战略,是再好不过的人选,可以避免因产油商对其本人的憎恶情绪而阻碍收购行动的问题。

宾州产油区的炼油厂商在不知晓埃克森石油公司真实底细的情况下,并没有对亚吉波多这个他们曾经的同盟者产生戒心,所以埃克森公司的收购行动一开始就没有受到任何的阻碍。当亚吉波多已经收购了相当数量的股票之后,那些产油商才开始清醒,而此时埃克森已经掌握了足以使他们垮台的股份,这些厂商除了屈居于亚吉波多旗下之外,已无其他出路。洛克菲勒就这样在短短的时间内,买下了产油区大部分的炼油企业。至此,美国的炼油行业已经被不到 60 家的大小企业所控制,除了标准石油公司之外,它们分别位于匹兹堡(22 家)、费城(12 家)、纽约(15 家)和波士顿(3 家)^①。

(四) 走向美国——先强后弱

1. 并购动因

就在埃克森公司在泰塔斯维成功兼并当地炼油企业时,洛克菲勒正在实施他下一步更大的目标——收购纽约、费城、匹兹堡三城的炼油企业,控制全美炼油行业。这次他采用的战术是:先将各地的大企业收于标准石油公司旗下,再由这些归属于自

^① [日]大森 实:《控制美国的十大财阀——石油大王洛克菲勒》,崔向容、谢立平译,北京:中国经济出版社,1991 年,第 12 页。

己的大企业分别收购当地的各个炼油厂。

2. 并购过程

这个策略无疑是成功的。在洛克菲勒向上述三个城市的炼油大亨提出要搞石油业大联合的构想后,他们仔细权衡了其中的利弊,认同了“要获得高额利润,一座城市乃至一个国家只能有一个石油公司”的观点,遂同意了洛克菲勒以换股形式将其公司收购的建议。但这三家炼油企业表面上仍然保持自己的独立经营,并以自己公司的名义在各自的城市向中小炼油企业展开更大范围的收购行动。到1877年,标准石油公司已经扫平了原油产区、费城和匹兹堡的全部大小炼油厂,只剩下纽约的几家炼油企业,从而控制了全美90%的精炼油市场。三年后,这一份额进一步提高到了95%。可以说,洛克菲勒垄断美国炼油业的梦想已经实现。

(五) 掌控石油运输业

1. 并购动因

石油工业成功的关键和其他大多数行业一样,在于控制某个其他一切过程都依赖于它的重要环节或服务项目,而运输就是联系整个石油业上下游产业之间的纽带和“血管”。再加上当时运输费用在石油行业的成本中所占的比例较大,因此,降低运费、控制石油运输业成了洛克菲勒完整石油产业链的重要一环。

2. 并购过程

(1) 拿下铁路运费折扣

洛克菲勒最早涉足运输业的尝试是在标准石油公司成立前,当时他为了使自己的炼油厂能在同行竞争中获得更大的市场,准备从减少运输成本下手,拿到铁路运费的折扣以降低总成本而取得价格的比较优势。

这里要说明的是,当时美国的铁路系统在石油的运输中并不占据主动地位,原油产区的石油公司只有在需要的时候才会用到铁路,无法保证铁路公司稳定的货源。因此,要是有什么大型石油企业能向铁路公司承诺每年大份额的固定运输量,该石油企业就能在同铁路公司的谈判中掌握主动权。洛克菲勒所在的炼油厂就是这样的企业(当时它已经成为克利夫兰地区最大的炼油企业),他正是利用这个筹码,从美国三大铁路巨头^①之一的纽约中央铁路公司拿到了不小的运费折扣:炼油厂支付的原油

^① 它们是纽约中央铁路、宾夕法尼亚铁路和伊利铁路公司。

从产油区到克利夫兰所需的列车运费公共定价为每桶 0.42 美元,而中央铁路公司给洛克菲勒炼油厂的运费则为 0.35 美元;从克利夫兰到东海岸各城市的精炼油运费为每桶 2 美元,而中央铁路公司给洛克菲勒炼油厂的运费为 1.5 美元,条件是后者向前者保证每天 60 辆车的运量。

这样,洛克菲勒就拿到了比其他炼油企业低得多的运费折扣,进一步巩固了竞争优势,为以后标准石油公司垄断石油行业奠定了坚实的基础。

(2) 铁路大联盟和南方开发公司

1870 年,美国经济陷入全面的萧条,铁路货运量明显减少,铁路行业的竞争也随之加剧。在这种形势下,铁路巨头们为了提高获利,提出全国铁路系统联合起来组成铁路大联盟并与石油业几大炼油企业合作的构想,加入该联盟的炼油企业将获得铁路系统的运费折扣,而联盟之外的企业只能承受高得多的“公定”运价。

由于当时标准石油公司已经占据了美国 1/6 的石油市场,是炼油行业当之无愧的大亨,所以铁路大联盟找到洛克菲勒来共同商讨铁路运输和石油业的联合行动也是情理中事。而且这个想法又符合洛克菲勒垄断石油行业的初衷,他决不会放过这么好的机会。当然,这个精明的商人是不会将控制权拱手让给铁路业的。通过一系列的谈判和斗争,最终石油业掌握了这次大联盟的实际主动权,而实际的掌舵人自然是洛克菲勒和他的标准石油公司。1872 年初由 12 家炼油企业和全部铁路公司组成的联合体——南方开发公司(South Improvement Company)成立,资本总额为 20 万,股份数共计 2 000 股。根据联盟之间的协定,石油原产地炼油区之间的原油运输为每桶 0.8 美元,但参加此联盟的炼油企业可获得折扣,为每桶 0.4 美元,从克利夫兰到匹兹堡和美国东海岸各城市精炼石油运费为每桶 2 美元,折扣 0.5 美元,纽约、费城两地炼油企业,原产地与东海岸之间的运费为每桶 2.56 美元,给联盟内企业的折扣为 1.06 元。

这一不公平的交易随后就引起了产油区企业以及各中小炼油厂的众怒。最后,在生产者联盟的大封锁运动以及民众和媒体的压力之下,铁路大联盟被迫解散。但是洛克菲勒正式进军石油运输业的步伐才刚刚开始。随后他又逐步取得了各家铁路公司的控制权,到 1878 年标准石油公司已经控制了美国三大铁路公司,并主宰了石油运输的水路和陆路系统。

(3) 铺设石油管道

在铁路运输系统被洛克菲勒牢牢控制之后,各地的石油界人士为了摆脱来自洛

氏集团的刁难,开始另辟蹊径,修建从产油区连接到大西洋沿岸港口城市的石油输送管道,新成立的海岸管道有限公司做成了这一管线的铺设工作。

他们的成功进一步启发了洛克菲勒,他发现了管道运输的巨大商机:石油经管道运输比铁路运输更方便有效。于是,1880年3月,标准石油公司就完成了由克利夫兰到宾夕法尼亚州的巴特勒之间总厂达160公里的石油运输管道的修建工作,并于同年8月,又铺设了三条输油管线。

凭借强大的资本实力建立起全国的石油输送管道系统之后,收购规模小得多的海岸管道有限公司就不在话下。到1883年10月,标准石油公司已经拥有了海岸管道公司2/3的股份,洛克菲勒实现了他控制美国石油管道的夙愿,其拥有的油管,四通八达,西到芝加哥,南到肯塔基,东到匹兹堡和纽约。

三 结局:托拉斯时代到来

洛克菲勒从一个石油大客户的身份开始与铁路运输业打交道,以联盟合作等形式,通过不断的兼并收购,壮大自身实力,逐步建立起了标准石油公司在石油运输业尤其是铁路运输中的地位,最后基本上垄断了石油业的炼油和运输两部分。与此同时他还在扩大国内石油销售市场方面取得了重大进展。

已在石油精炼、运输和销售三大下游产业中占据绝对垄断优势的标准石油公司,下一步更大的垄断就是将其旗下所有关联企业联合起来,成立美国历史上第一家托拉斯——标准石油托拉斯。1882年1月2日,标准石油公司召开股东大会,成立了由9人组成的托管委员会,掌管所有标准石油公司的股票和附属公司的股票,标志着标准石油托拉斯的正式成立。拥有资本7000万美元和40家附属公司的标准石油托拉斯,陆续在全国各地创设了许多带有标志名字的子公司。标准石油托拉斯基本控制了美国的石油工业,同时还垄断了大部分的石油贸易。

为了获得源源不断的石油原料,掌控着石油业下游产业的洛克菲勒开始蓄谋进入石油产业的上游开采业。19世纪80年代末,他就采取惯用的仗势压价的手段,低价购入了大量俄亥俄-印第安纳地下的石油资源(19世纪80年代中期,俄亥俄州发现大片油田,随后成为美国另一个主要的产油州)。这样洛克菲勒从原油的开采到成品油的销售,不仅实现了他独霸石油业的梦想,而且完成了整个石油产业链条的整

合。庞大的标准石油托拉斯就是石油界横向和纵向一体化的结合体。托拉斯理论也很快波及到美国各地,这种企业联合形式不久就闻名于世,各行各业纷纷涌现出各自的托拉斯,如南方的棉花托拉斯、中西部的畜牧托拉斯、威士忌托拉斯等等。它的出现对美国工业产生了巨大的影响。当时各行业的托拉斯占了美国总经济的90%,形成了美国独特的垄断时代。

以标准石油公司为代表的托拉斯这一垄断组织形式,虽然适应了生产社会化和资本社会化的客观要求,但是追求自由竞争的企业精神的美国政府和实业界是不会允许这种垄断形式的长期存在的。所以自标准石油托拉斯成立之后的二十多年,是洛克菲勒集团成为众矢之的而招致官司缠身的时期。1892年7月2日《谢尔曼反垄断法》的制订和颁布,导致了洛克菲勒标准石油公司托拉斯的最终解体;1911年5月15日,华盛顿联邦最高法院又宣判标准石油公司违反了反垄断法,勒令公司解散,洛克菲勒一手建立的标准石油帝国自此被分解成38家独立的企业,结束了它一统美国石油业的局面。

参考文献

【1】何庄编著:《美国之鹰洛克菲勒》,北京:光明日报出版社,1997年。

【2】[日]大森 实:《控制美国的十大财阀——石油大王洛克菲勒》,崔向容、谢立平译,北京:中国经济出版社,1991年。

【3】麦达利:《一代赚钱魔王洛克菲勒豪族——一个家族操纵美国的故事》,北京:中华工商联合出版社,1996年。

【4】黄婷:《神话背后 约翰·D.洛克菲勒》,《环球企业家》,2003年11月,总第92期。