

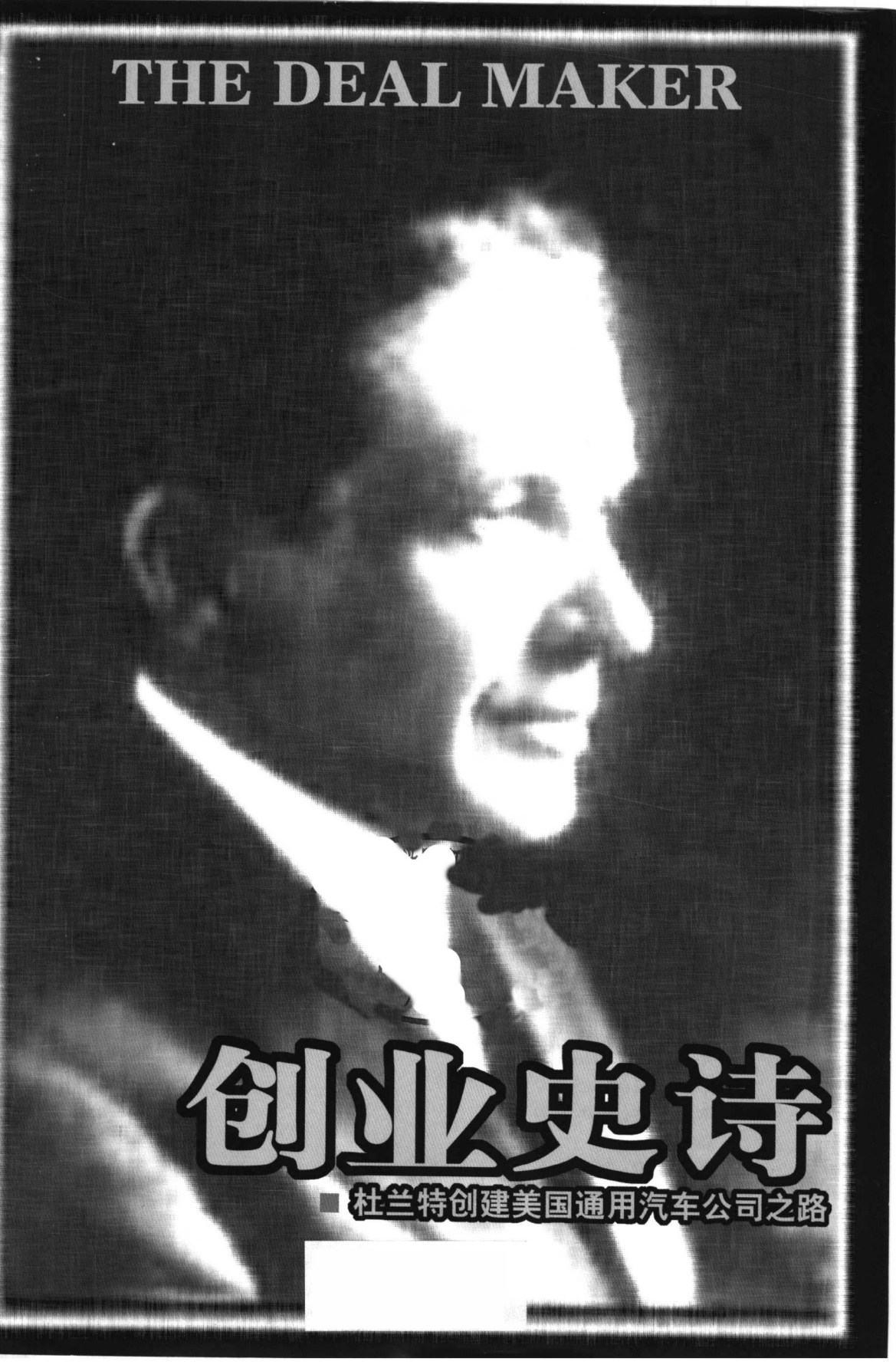
THE DEAL MAKER

[美] 阿克塞尔·马德森 著
林华 译

创业史诗

■ 杜兰特创建美国通用汽车公司之路

8-5
华夏出版社



THE DEAL MAKER

创业史诗

■ 杜兰特创建美国通用汽车公司之路

图书在版编目(CIP)数据

创业史诗:杜兰特创建美国通用汽车公司之路/(美)马德森著;林
华译.-北京:华夏出版社,2004.8

ISBN 7-5080-3545-3

I. 创… II. ①马… ②林… III. 杜兰特-生平事迹
IV. K837.125.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 072628 号

Copyright © 1999 by Madsen & Associates, Inc.

All rights reserved

Published by John Wiley & Sons, Inc.

Published simultaneously in Canada

版权所有,翻印必究。

北京市版权局著作权合同登记号:01-2001-0304

创业史诗:杜兰特创建美国通用汽车公司之路

[美]阿克塞尔·马德森 著

林 华 译

责任编辑:王玉山

特约编辑:刘淑兰

出版发行:华夏出版社

(北京市东直门外香河园北里4号 邮编:100028)

经 销:新华书店

印 刷:北京圣瑞伦印刷厂

版 次:2004年10月北京第1版

2004年10月北京第1次印刷

开 本:1/16开

印 张:16.5

字 数:230千字

插 页:2

定 价:26.00元

本版图书凡印刷、装订错误,可及时向我社发行部调换

目 录

终 曲	(1)
第 1 章 其 人	(8)
第 2 章 母 亲	(14)
第 3 章 试 水	(24)
第 4 章 D&D	(31)
第 5 章 车 展	(38)
第 6 章 别 克	(47)
第 7 章 隐 私	(58)
第 8 章 造 车	(63)
第 9 章 垄 断	(70)
第 10 章 竞 争	(77)
第 11 章 心 病	(88)
第 12 章 格 旗	(94)
第 13 章 宏 图	(102)
第 14 章 进 化	(115)

第 15 章	新 儿	(128)
第 16 章	上 马	(137)
第 17 章	另 类	(151)
第 18 章	杜 邦	(166)
第 19 章	盛 世	(177)
第 20 章	寒 冬	(184)
第 21 章	减 负	(194)
第 22 章	煽 情	(209)
第 23 章	股 海	(224)
第 24 章	泡 沫	(230)
第 25 章	困 狮	(237)
第 26 章	怀 念	(256)



终 曲

在纽约市曼哈顿区派克南街和第 21 大道间的耶稣受难大教堂，威廉·C. 杜兰特的 200 多位生前友好和工业巨子肃立默哀。塞缪尔·M. 休梅克神父高声地诵读圣经中的《罗马书》第 8 章。没有悼词。或许是因为杜兰特先生的人生之旅太漫长而难以用一纸悼词总结概括。在头一天《纽约时报》刊登的讣告中，介绍了这位通用汽车公司创始人的非凡才华，讲述了他亲手建立一个工业帝国的艰辛历程，评价了杜兰特在把握重大机遇之际的得与失。讣告还指出，凭着他那洞察一切的预见性和实干家的勇气，化解了人们提前进入汽车时代所带来的风险。洛厄尔·托马斯在当天早晨的广播中慷慨

陈词,称赞杜兰特是神灵化身。

杜兰特挣到第一个 100 万元^①,可是够早的。面对宛如高山的金钱——以及它们的主人——他从未畏缩过。在他事业中天的年代,杜兰特平均每三个星期收购一家公司。他大胆地奔向一个又一个新目标,总是有突发的奇想,也总在不断地开拓。《底特律自由报》的马尔科姆·W. 宾盖认识所有的第一代汽车巨子,他说这些人都在杜兰特之下。“整个世界不过是杜兰特手心里的一个山核桃,只有他知道怎么敲开它。”

教堂内高坛的栏杆和灵柩,被采自山谷的百合、玫瑰和唐菖蒲花所淹没。管风琴演奏着戴克斯的作品《步入天光》。凯瑟琳·L. 杜兰特轻轻合上他的眼睛。站在她左右两边的,一位是其丈夫多年的私人秘书温弗雷德·墨菲,另一位是个年轻人,作为意大利移民,先是杜兰特的代理人,在晚年困难的时期成为他的左膀右臂。在葬礼上,墨菲回忆起 1908 年在密歇根州的一件小事,它集中体现出人们所缅怀的这位逝者的精神境界。由于人地生疏,他们错过了通往底特律的老马克特铁路,可他们不肯错过底特律到纽约的特快列车,于是杜兰特决定驱车 65 英里赶往那儿。途中他们又不得不开下石子路,因为前面一辆拖拉机牵引着一车装得又高又宽的干草,挡住了他们的视线。杜兰特猛打方向盘,把车开进了沟里。只听咔嚓一声响,墨菲大喊:“怎么回事?”显然是钢板弹簧断了。

“甭担心,”杜兰特高声叫道,说着在于草车的前面冲出水沟,“我们还能走。”

急躁,是伴其终身的特征。斯克罗伯格纳仍然记得,80 岁以上,杜兰特因为自己日渐衰老辉煌不再而大发脾气;他以坚强的意志坦然应对每个突然打击,坚持要从中发现实质性的东西;他一再劝说自己的老同学要继续工作下去。

^① 这里是指他的薪金收入。读者若对 1900 年以后的美元币值不太清楚,可乘以 17 换算到今日的价值。当时美国人的平均周薪是 9.70 块钱。1 加仑汽油 6 分钱,1 磅砂糖 4 分,一打鸡蛋 14 分。

女儿马杰里是社会名人,和丈夫菲茨休·格林从康涅狄格州新坎南市赶来参加葬礼。格林曾跟著名飞行员林德伯格共同完成了一本书,这是第一本记述那次历史性横越大西洋不着陆飞行的实录。对于马杰里,流行乐是她动荡生活中的永恒主题,她为此也写过一本书。在送葬队伍中,埃迪·里肯巴克夫人是受人尊敬而被报章列入出席葬礼名单的大人物。阿德莱德·弗罗斯特女士,30年前与杜兰特之子、花花公子克利福德离异,再婚对象是位美国一次世界大战的飞行专家。克利福德十年前去世。

1947年3月20日星期二的那个上午,威廉·克拉普·杜兰特先生跟所有到墓地看他的人,做了最后的接触。老友弗雷德里克·A. 奥尔德里奇,在有四轮轻便马车的年代,就想到会有这么一天。1889年,当这位大老板还被孩子们叫做威利或比利时,他就每星期供给奥尔德里奇12块钱,让他加入弗林特公共马车公司。1908年,杜兰特奖励弗雷德里克和他兄弟拉尔夫1万元,酬谢他们让他能和凯迪拉克公司的人士在底特律坐在一起开了个会。这笔钱花得很值,凯迪拉克帮助刚刚出道的通用汽车公司越过了好几道坎。作为老友的弗林特说,比利总是保持着天高任鸟飞、海阔凭鱼跃的状态,而且总是那样的尽善尽美。弗雷德属于少数几位将杜兰特送入土的挚友之一。比利曾任命他为斯特林和雪佛兰汽车公司的财务部长。但威利不在乎自己的头衔。“随便管我叫看门的或打杂的都行,”当合伙人达拉斯·多尔特提议让他出任弗林特公共马车公司董事长一职时,杜兰特轻描淡写地回答说。杜拉斯死于1928年。在后来的几年里,杜兰特的大部分资产随着华尔街的倒闭风潮损失殆尽。《纽约时报》在讣告中告诉读者,在倒闭风潮之前,他的资产曾达到1.2亿美元,而在1936年宣布破产时,杜兰特的全部家当只有250元。

坐在奥尔德里奇后面背靠长凳上的乔治·E. 丹尼尔斯,是哈佛大学早期的法律专业毕业生,也是最早意识到汽车的重要性的先驱者。他放弃了律师工作,到费城的别克汽车公司当上了经理,杜兰特曾任用他为通用的第一位临时总裁。

在汽车大亨们的圈子里,K.T. 凯勒的排名远在奥尔德里奇、丹尼尔斯等人之前。作为克莱斯勒汽车公司首席执行官,他一直忍受着杜兰特对部下各种要求的漠视,但也在他向部下炫耀自己的财富时获益匪浅。他们相识于1916年,当时杜兰特决定每月支付沃尔特·克莱斯勒先生1万块钱,和每年50万元的奖金,让他经营别克分厂。那时凯勒还是个年轻的技术工程师,他对克莱斯勒先生的忠诚近于狂热,但他更加敬畏他们那位讲话和气的老板,他喜欢在大风大浪中行船。杜兰特推荐他担任雪佛兰公司副总经理和通用加拿大分公司总经理,当然,条件是离开克莱斯勒先生。

* * *

20世纪黎明初现之际,汽车这个词,令那些疲于奔命的企业主们脉搏加快,也让老百姓跃跃欲试。在虽不入流但干劲冲天的企业主中间,威廉·克拉普·杜兰特称得上是位佼佼者。但他不屑于做整天蹲在四处油污的工厂里的那些实干家。他是发明者的主心骨,他知道怎样为他们充满激情与捉摸不定的梦想工厂筹措资金。

风格代表一切。以他那张商标般的笑脸和超人魅力,杜兰特最能调动他人的情绪。他是会议的主宰,即便最后一个发言,他的讲话总是那样震撼人心。沃尔特·克莱斯勒先生说,杜兰特最具个人魅力,他能劝说小鸟乖乖地从树上飞下来。

杜兰特有时也胡乱猜测,但由于他对机会与时机有着极其敏锐的嗅觉,又让他能够做出种种大胆而正确的决定。大金融家约翰·皮尔庞特·摩根说他是个“极不安分的幻想家”。他因此拒绝资助通用汽车公司的建立,如今,它已成为排在第一位的美国汽车制造商和最庞大的私人工业组织。杜兰特轻而易举地筹集到巨款的本领,令金融家和银行家们心惊肉跳。

他所处的年代正值资本主义上升时期,人们崇拜冷酷无情、白手起家的人,这些资本家往往瞧不起普通百姓,挑战传统,背叛常理。但杜兰特不是这样。他待人随和、诚实,经常跟电梯司机下象棋。他天性好交,结交了

许多真朋友和好部下,让他们随他一起进退。他尊重母亲,疼爱两个孩子,在纽约大剧院里,曾被雷蒙德·梅西所扮演的亚伯拉罕·林肯深深打动,以致失声痛哭。他是个热情似火的男人。杜兰特一生乐观豁达,但也是导致他衰落的原因。他从来不能容忍失败。为了保存和维持他的资产结构并且避免股票价格下跌,他甚至出让自己公司的股票。

直觉一直使他受益匪浅。当年亨利·福特的宏伟目标是让汽车成为每个美国人不可或缺的工具,但杜兰特认为人们会做出自己的判断。福特先生满怀希望地设想,他的T型汽车成千上万辆地走下组装生产线,以至于所有公路都变成了四车道,他这样告诉他的夫人。而杜兰特深感人们最渴望的是多样化生活,况且汽车生产商还必须靠良好的信誉做买卖。福特在参观芝加哥屠宰场时发现,他们把牛胴体挂在一条传送链上进行运输,于是他在1913年建立了传递带式组装线。但在5年前的1908年,杜兰特就已经发明了立体总成的生产方式。福特为了满足市场需求重新采取大规模生产,而杜兰特则是致力于做大汽车工业的盘子。

* * *

在创业初期,通用汽车公司的工作重心放在了杜兰特一人身上,他马不停蹄地向前狂奔。于是,银行家和工业组织中的人士也跟着疯狂起来。他从来只安排开会时间而不太注意散会时间,有时竟在半夜一点半钟召集大家开会,可他每天早上又总是第一个进办公室,衣着整齐面带笑容。他认为独断专行不仅会挫伤员工的积极性,还会引发滥用职权的弊端。杜兰特常说,如果让他掌管汽车业务,顾客将会买到更称心如意的产品,在竞争中,假如你不能提供顾客想要的东西,别人就会提供。他懂得如何向一个售货员推销汽车,他更知道汽车在街上跑或停在路边也是一种广告。杜兰特首先在北美地区建立了销售网络。

杜兰特经历过普罗米修斯式的抗争时期,其中最激烈的一幕莫过于跟金融家的大战。他只能依靠少数几个大财东的资金支持扩展他的业务,因

此不得不向瞧不起他或者干脆拒绝考虑他的建议的顽固势力展开斗争。后来才知道,这些富豪以为他这匹黑马在业内尚属外行。不可否认,他们眼光一向是朝前看的。当福特和杜兰特已经看到向每个美国家庭出售经济适用型汽车,将会带来无限利润时,摩根和其他金融家却坚持认为,这是在拿大量汽车迎合少数富人的需要。甚至当美国人开始一年购买好几万辆汽车时,银行家们仍旧紧缩信贷,并在汽车销售出现丝毫滑坡时立即叫嚷收回贷款。银行家的担心是有道理的,1909年约有300家汽车厂,其中有18家新企业刚开始生产汽车。但转过年来就有18家工厂倒闭,1家濒临破产。

福特和杜兰特两人的出生时间相差两年,福特在杜兰特之后1个月去世,他们俩都是以延长工作时间和增加劳动强度的方式,争夺汽车市场的控制权。福特虽是福特汽车公司的主要股东,但公司机构如同患了关节炎一样僵硬。在20世纪兴旺时期,别人给公司带入了改革机制。由于缺乏大量资金来源,加上杜兰特经营不善,20世纪20年代末杜兰特汽车公司慢慢垮了。在他心里,杜兰特汽车公司的关门和他当初丢掉了通用汽车公司当家人的职位,是两个大失败。其原因一是缺少魄力,二是缺乏信心,等等。

葬礼上的缺席者是阿尔弗雷德·普内杰德·斯隆。由于公司工作需要,这位CEO(首席执行官)不能赶来纽约。当时为了适应由战争状态转入和平环境的局面,通用正在进行全面调整,过去,它们主要是设计战斗机和轰炸机,生产坦克、飞机及铁路机车。杜兰特是在1917年收购海厄特·罗勒轴承公司时,将这位年轻的MIT(麻省理工学院)毕业生收罗到他的旗下,并把他培养成为自己的接班人。他对杜兰特的领导能力持有很大怀疑,并且非常厌恶强硬独断的工作作风,也更忧虑杜兰特还有亨利·福特只凭直觉和经验办事的决策方式。斯隆保留了杜兰特创立的分散型企业结构,包括别克自动车、凯迪拉克、庞蒂亚克、奥尔兹莫比尔、GMC(通用)及其他分公司,但建立起十分严格的调度管理体系。他所领导的通用是个能够独立

运行的联合体,而不再由一个人说了算。

斯隆对通用创始人怀有崇高敬意,但有时也流露出恳切恰当的评价。他指出,在1920年通用濒临破产之际,杜兰特曾打算单枪匹马地一手托起股价,以提高其威望和人们对未来的信心。1940年杜兰特年近八旬,早已被大家遗忘,但斯隆却邀请他视察第2500万辆汽车下线。斯隆认为:“他对开创精神的认识与实践常常归于失败。”

休梅克神父从《罗马书》第8章中念到:“心灵本身可以为我们作证,我们都是上帝的孩子。有孩子就会有子孙,上帝的子孙,永远跟基督在一起。我们如果能够接纳他,人们就会共生共荣。”他又从《圣约翰》第14章中读到:“让安宁降临于你,让安宁永伴于你。”

帕克拜尔的乐曲《最需要你的时候》,伴随灵车上的灵柩回荡在派克大街上空。在纽约布朗克斯区的伍德劳思公墓举行了只有少数人参加的私人下葬仪式。

第 1 章

其人

威廉·克拉普·杜兰特,是位汽车工业的“了不起的盖茨比”^①。他的成就是美国走上坡路而不是走下坡路时的传奇故事。跟现今的公众人物特德·特纳、安迪·格罗夫、史蒂夫·乔布斯及约翰·马隆一样,他属于美国精英圈子里的人,这些神奇人物在不到 20 年的时间内开创出各种新兴产业。他的故事讲述发明人与投资人之间的脆弱统一和尖锐对立,种豆人与数豆人之间的因果关系和利益冲突,创新与管理之间的妥协和矛盾。他是体重整整 120

^① 美国作家菲茨杰拉德小说中的流浪汉,在“沸腾的 20 年代”一举成为百万富翁。——译者

磅的小男人,因为站直了也只有5英尺8英寸,所以人们都管他叫小个子,但相貌堂堂,一表人材。他举止文雅,彬彬有礼,平易近人。在底特律新闻记者的笔下,48岁的杜兰特既热情洋溢又干劲十足:

在他脸上不见一点儿皱纹,一言一行也看不出是个说一不二的当家人。实际上,他特别寡言少语。杜兰特为人谦虚,但有时却固执己见。接触的东西多了,你就会感到他具有极其坚强的个性……眼睛是杜兰特先生最具特色的器官。那是一双褐色而充满坦诚的眸子,目光敏锐但不狡猾,它审视你的目的,是为了发现你在想什么……他的眼睛闪闪发亮又带点儿女性的温柔。脸庞十分完美,显露出实干家和梦想家的本色,但他的梦想都是可以实现的。

有位朋友说,杜兰特平常总板着脸,只有在用指尖撑着身体在窗台上的时候才开心。他不挑食,不管好吃不好吃,只要摆在他面前,他都吃下去。在女儿马杰里和儿子克利夫小时候,他很少向别人提起他们,可当他们长大成人以后,他却依旧溺爱有加。他不好运动,办公室的窗子总是紧闭着。在整天价的公务旅行中,除了跟秘书商量事情或有人找他,杜兰特总是沉默不语。有时,他会带着记者一起回到密歇根湖畔的避暑别墅,去看望自己的母亲。杜兰特不大主张享乐,但在弗林特^①召开过马拉松式工作会议之后,记者知道会在通宵营业的餐馆里,找到品尝着咖啡美味的他。他办事干脆,言简意赅。庞蒂亚克分公司的总经理李·邓拉普,就非常欢迎大老板“旋风式的工作视察”:

他往往脱掉上装,有条不紊地支使助手工作,下达指示,口述信函,打越洋电话,以快速易懂的话语跟纽约、芝加哥和费城方面联系。那时候的事情比较复杂,因此我们更加敬畏他。唯有异常聪慧的记忆力才能够使他连续处理大量公务。杜兰特干工作太麻利了,速记员总是叫停。

① 在汽车城底特律市的西北,也是一个汽车工业中心。——译者

他口才好,又善于倾听别人意见。“如果对方了解情况甚至比你还多,”他告诉手下的推销员,“就别说那么多了。要给顾客留下考虑的时间。说白了,就是让顾客自己劝自己。”他既是天朗气清的长空中充满梦幻的光轮,也是讲求实际的企业家。为兼并其他公司垄断汽车工业,他不惜抵押房产借贷资金。“他是个真正的男子汉!”曾做过杜兰特的广告部长 25 年之久的雅各布·H. 纽马克写道,“一个天才演员,一个勇敢无畏的战士! 他的生命太伟大了!”

他酷爱权力,渴求巨大成功,甚至不考虑有多大代价。在他灵魂深处,蕴藏着希望赢得社会拥护的强烈欲望。他专心工作的思维方式,必然会引起人事摩擦,可他不能忍受仇恨,更见不得阴谋诡计。当他有理由粗暴地对待同事或下属时,他也会先去寻找更理性的妥协办法。杜兰特深受人民爱戴,但仍默默地奉献。他所做出的贡献,往往比那些名声显赫的大慈善家们要多得多。他对朋友和部下和蔼可亲,但绝不搞请客送礼,更不想尝试资助文化艺术事业之类的名堂。由于无可挽救的乐观精神,他总是争取最好从不考虑最坏。在商业循环中,他经常跌跤,可每次他都出其不意地反击一掌。

* * *

杜兰特的外祖父亨利·豪兰·克拉普曾当过密歇根州的州长。母亲离异,她属于极不多见的维多利亚时代的过来人。他在充满爱心与体贴的环境里长大,但对于父亲的印象仅限于记忆,因为在母亲操持得井井有条的家庭里,原则上不允许在客厅里提到父亲的名字。由于母亲的培养教育,以及杜兰特颇具魅力的仪表和风度,在弗林特市算得上是受人瞩目的翩翩少年。24 岁跟克拉拉·皮特结婚,她是售票员的女儿,非常希望她的丈夫能在弗林特的上层社会出人头地。妻子为杜兰特生下两个女儿。20 年来,她一直对杜兰特忠贞不渝,从他挣到第一笔大钱到做起遍及世界的汽车生意。

在辉煌壮丽的事业和令人迷失的一瞥下,他和克拉拉分开了,又在不太适当的情况下,与一位芳龄 19 的女孩喜结良缘,在今天的美国,通常把这样的妻子称作战利品。不管怎样,婚总算结了。凯瑟琳·莱德勒是个腼腆的姑娘,她并不重视他们所拥有的财产,也不会严厉抨击散布闲言碎语的专栏。杜兰特管她叫达林·米迪,她让他腾出不少时间——欣赏位于新泽西海边上宛如宫殿的别墅,去欧洲旅行,在迈阿密的海滨浴场嬉戏。他在华尔街有不少年轻的熟人,更有像约瑟夫·P. 肯尼迪^①这样的大股票投机商朋友,但杜兰特对投机生涯并不感兴趣。在凯瑟琳的主张下,他们在纽约第五大街的房子和位于新泽西州迪尔县的豪宅,全都装修一新,金碧辉煌。不过,出现在他们家庭宴会和周末聚会上的贵客,不是派克大街上乘坐高级轿车的大亨们,而是汽车行内的高级经理和他们的夫人。

弗林特市的居民对他搬到纽约去住表示十分理解。尽管他的出生地是波士顿,但因为他的幼年和青年时代均在此度过,并在这里取得了初步的成就,所以,这座密歇根州的老城仍把他看成是自己的儿子。弗林特的居民们认为他是个挺伟大的人物。同事们并不管他叫老板,而称为哥儿们。他们一般说,“哥儿们让咱们这么办”,或“哥儿们挺高兴的”。杜兰特 80 岁上开了一家保龄球馆,虽然并没把这件工作放在眼里,但他仍对顾客显示出特有的殷勤。

他既反对又承认达尔文主义的原始积累,这是一百多年前工业发展的特征所在。他对生产的无政府状态深感忧虑,但又从中获利。亨利·福特先生的远见卓识,使他认识到联合兼并的重要性。但国家对企业联合尚无统一的法规。1908 年他将半打公司兼并到通用汽车公司,3 年后,最高法院判决将约翰·D. 洛克菲勒的标准石油公司分解成小企业。杜兰特担心自己将会成为第二个被分解的大型公司。但此事并未发生,直到他死后 20 年,华盛顿反托拉斯垄断的官员们曾怀疑通用占到 64% 的市场份额,但他

^① 美国肯尼迪家族族长,25 岁任银行经理,20 世纪 20 年代投机致富,次子曾任美国总统。——译者

们后来又决定先拿国际商用机器公司(IBM)开刀。从那时起又过了20年,精明的进口商和天生傲慢的底特律人,才将通用在北美市场的份额减少到不足30%。



杜兰特(60岁)

他终身为共和党人。1929年4月杜兰特亲赴华盛顿,在白宫的深夜会议上,他力劝赫伯特·胡佛总统,如果联邦储备委员会决定降低贷款利率,将导致灾难性的经济萧条。1929年夏,比尔购买了六百万美元的有价证券并存入银行的私人保险柜,作为凯瑟琳和他自己的养老金。还没等到签署公证书,华尔街陷入了没顶之灾。尽管在股市上已经负债累累,但他仍处变不惊。在早期厄运的打击下,他强迫自己向光明的方面看,而普通老百姓都在祈求天使保护。美国不会就此灭亡,他说,因为全体美国人是积极进取、乐观向上的,并且处在“一个翻天覆地的大时代”。为了填补亏空,他将六百万养老金全部提取出来用于救急。胡佛先生要是能听从我的劝告