

著名外企丛书



战神鹰犬

化工业巨头**杜邦**公司解读

李存茂 李九江 编著

DUPONT

 中国方正出版社

著名外企丛书

战神鹰犬

化工业巨头杜邦公司解读

李存茂 李九江 编著



中国方正出版社

图书在版编目(CIP)数据

战神鹰犬:华工业巨头杜邦公司解读 / 李存茂,李九江
编著. - 北京:中国方正出版社,2005.3

(著名外企丛书)

ISBN 7-80107-955-8

I.战… II.①李…②李… III.杜邦化学公司-工
业企业管理-经验

IV.F471.267

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 017909 号

战神鹰犬:化工业巨头杜邦公司解读

李存茂 李九江 编著

责任编辑:康弘 杜丽娟

出版发行:中国方正出版社

(北京市西城区平安里西大街 41 号 邮编:100813)

发行部:(010)66560938 门市部:(010)63094573

编辑部:(010)83085204 出版部:(010)66510958

网址:www.fzpress.com.cn

责编 E-mail: sfg-lijuan@sohu.com

经 销:新华书店

印 刷:航远印刷有限公司

开 本:787 毫米×1092 毫米 1/16

印 张:13.5

字 数:120 千字

版 次:2005 年 5 月第 1 版 2005 年 5 月北京第 1 次印刷

(版权所有 侵权必究)

ISBN 7-80107-955-8

定价:23.00 元

(本书如有印装质量问题,请与本社出版部联系退换)

前 言

有统计数字说,公司的平均寿命只有7年。在这一背景下,当大家发现杜邦公司在2004年已经度过其202岁的生日时,不能不产生由衷的兴趣。

杜邦公司(DuPont Company)是美国一家大型化学公司,1802年由法国移民B·I·杜邦在特拉华州威尔明顿附近建立,以制造火药为主。20世纪后,杜邦公司开始转入产品和投资多样化阶段,经营范围涉及军工、农业、化工、石油、煤炭、建筑、电子、食品、家具、纺织、冷冻和运输等20多个行业,在美国本土和世界近50个国家与地区设有200多个子公司和经营机构,生产石油化工、日用化学品、医药、涂料、农药以及各种聚合物等1700个门类,20000多个品种。200年前,杜邦公司的前身还只是个拥有100人、3万多美元投资的小厂,而到了2002年,它已发展成为拥有78000人,年销售额247亿美元的跨国巨人。

杜邦公司最初经营火药生意,在美国近200年参加的每一次战争中,杜邦公司都大发横财,因此被恶称为“死亡贩子”,是名副其实的“战神鹰犬”。杜邦公司在第一次世界大战中资产从战前的7500万美元增加到1918年的3亿美元,成为当时最大的垄断公司之一。杜邦财团也由此形成。1935年,

杜邦财团的资产总额达 26.3 亿美元，在当时的美国八大财团中居于第六位。在第二次世界大战中，杜邦财团从五角大楼获得价值 210 亿美元的军事订货，战后又参加原子弹的制造，经济实力大为增强，在十大财团中跃居第五位；但至 60 年代，由于财团之间的竞争加剧，杜邦财团的地位下降，退居第九位。

杜邦公司，这个在美国军火界，甚至于整个企业界都称得上大名鼎鼎的公司，不仅以军火工业的优势雄踞美国，乃至成为全世界的军火制造之首，而且在重化工及生化领域的优势也为世人所瞩目。它开发出了一系列与工业生产和人们日常生活密切相关的产品，如尼龙、橡胶、人造丝、玻璃纸、胶卷、油漆、人造革以及医疗器械等。这不仅是生产领域的扩大，更重要的是洗刷了“死亡贩子”的恶谥。

杜邦财团是一个典型的家族托拉斯，其资本多半是家族的财富。杜邦财团基本上是由杜邦家族组成，所有重要职务都为家族成员所控制；直到 70 年代上半期，公司的董事长和总经理才相继由外界“能人”担任。

杜邦是这样为自己定位的：200 年前，杜邦主要是一家生产火药的公司；100 年前，其业务重心转向全球的化学制品、材料和能源；今天，在杜邦进入第三个百年时，杜邦提供能真正改善人们生活、以科学为基础的解决方法。目前杜邦在财富 500 家美国最大的工业 / 服务公司排行榜上名列第 70 位。

经历了 200 年的风雨沧桑，杜邦公司依然充满勃勃生机。关于杜邦健康长寿的秘诀有多种说法。有人说是技术，有人说是时势造英雄。无论怎样，杜邦集众多赞誉于一身：《金融时报》称其为“全球最受敬仰的公司”，《工业周刊》称其为“最



佳管理公司”，《信息周刊》称其为“信息技术运用最佳企业”、“国际公关协会全球沟通最佳公司”，《华尔街日报》称其为“最佳信息披露公司”、“妇女和父母最好的老板”。另外，在美国、加拿大、西班牙、比利时、新加坡、巴西等国，杜邦被称为“最佳工作场所(雇主)”，被美国《职业母亲》杂志称为前 50 家公司之一，被美国《儿童》杂志称为“职业父亲最喜爱的三十家大公司”之一，在中国被称为“中国大学生就业首选 30 家公司”之一，等等。

本书在完成过程中，宋闻钟、陈先锋、刘晓梅、李清、沈静、冯宇参与了资料准备和编写工作。中国社会科学院、中国人民大学、北京大学、清华大学、中山大学、复旦大学、武汉大学、西北工业大学、四川大学、西南交通大学、西南财经大学、西南科技大学、西南民族大学、四川师范大学、四川生殖卫生学院、成都医学院、昆明大学、重庆大学等单位的专家教授学者参与了本书的大纲讨论、撰写工作。



目 录

第一章 杜邦公司的建立	(1)
法国移民闯荡美国	(1)
猎获“意外猎物”	(6)
抓住了最佳机遇	(9)
占尽“天时、地利、人和”	(14)
第二章 在战争中崛起	(19)
战争的最大赢家——杜邦	(19)
以战争威胁英国政府就范	(23)
建立火药托拉斯	(27)
不断开发新产品	(30)
打破技术情报封锁	(34)
第三章 杜邦的机构重组与改革	(37)
平庸总裁对杜邦进行股份制改造	(37)
兼并与市场开拓	(42)
杜邦“三巨头”	(46)



“三巨头”的功绩	(51)
第四章 杜邦被肢解	(57)
从火药托拉斯抽身	(57)
杜邦巨轮触礁“反托拉斯法”	(59)
一分为三的杜邦公司	(62)
“三巨头”的分歧与决裂	(62)
第五章 一战时期的杜邦公司	(71)
战争机遇与杜邦的辉煌	(71)
被称为“死亡贩子”	(74)
染指通用汽车公司	(78)
彻底掌控通用公司	(82)
第六章 左冲右突	(87)
与海外公司的协作与冲突	(87)
在经济危机中大捞一把	(94)
与罗斯福总统的恩怨	(97)
无可争辩的奇迹	(107)
第七章 二战期间的杜邦公司	(113)
一石数鸟的成功公关	(113)
承接“曼哈顿工程”	(115)
与联邦司法部对簿公堂	(120)



被迫和通用汽车公司剥离	(127)
第八章 向海外寻求发展空间	(131)
海外发展相对滞后	(131)
把眼光投向海外	(133)
投石问路 乘胜前进	(137)
杜邦在中国的投资策略	(139)
附:杜邦在中国	(141)
第九章 家族制的终结	(147)
杜邦的危机	(147)
总裁宝座旁落外人公司却重现生机	(151)
独特的双重经理制	(155)
第十章 “脱下战袍”	(159)
向生物化学领域渗透	(159)
杜邦三次大的业务转型	(160)
剥离纺织业务转型综合科学	(162)
第十一章 杜邦的成功之道	(167)
杜邦公司的组织模式	(168)
杜邦的管理机构及其运作	(175)
杜邦的管理经验	(178)
良好的公共关系	(180)



杜邦的经营之道	(183)
不吝啬对科研的投入	(184)
杜邦——世界上最安全的公司	(187)
 第十二章 杜邦的核心价值	(193)
杜邦的用人制度	(193)
多种形式的沟通渠道	(196)
对员工个人发展进行定向管理	(198)
杜邦的人才选聘和人才培养	(199)
 主要参考文献	(203)



第一章

杜邦公司的建立

杜邦公司的创始人是厄留梯尔·伊雷内·杜邦。

1802年7月19日，他和彼迪合伙在特拉华州的威尔明顿，买进布兰迪瓦因河畔的布鲁姆农场，着手创立火药工厂。

200年后，他的公司已发展成为一个全球性的大型联合企业，业务覆盖70个国家，员工达79000人。可以说，现代生活的方方面面几乎都能触及杜邦产品（材料）。从地毯到服饰，从箱包到汽车零件，从个人电脑到航天飞机，“杜邦”已渗透到各个行业。

法国移民闯荡美国

在美丽繁华的国际花都巴黎的南郊，蜿蜒曲折的塞纳河支流河畔的古都尼莫尔郊外，有一座不算太起眼的住宅，这就是杜邦族人居住的院落。这里平畴交风，绿野弥望，在法国巴黎革命到来之前，一直维持着宁谧恬静。



战 神 鹰 犬

宅院主人皮埃尔·塞缪尔·杜邦，出身并不显赫，严格说来，倒有几分卑微。他那钟表世家的祖业既不富有，也不尊荣，因而，皮埃尔·塞缪尔·杜邦毫无继承家业的兴趣，反倒对充满浪漫幻想的文学事业情有独钟，立志要成为一个引人瞩目的文学家。他醉心于自由思想，热衷于启蒙运动，与国王路易十六信任的贵族资本家雅克·杜尔果联系密切，而杜尔果是一个以启蒙思想自命的名流。

皮埃尔结识杜尔果纯属偶然。贵族出身的杜尔果是金融家、资本家，活跃于社会上层，出入于宫廷政界，照常理，哪里会把一个钟表匠的后代放在眼里。可是在一次不经意的闲翻书时，偶然读到了一篇题为《对国家财富的观感》的经济论文，引起了他的注意。文章气势恢宏，视角新颖，宣扬了重农学派的基本见解，给经济实干的杜尔果留下了难以磨灭的印象。而此文的作者就是皮埃尔·塞缪尔·杜邦。

在杜尔果的识拔、奖掖之下，皮埃尔·塞缪尔·杜邦开始在路易王朝供职，开始了他的仕途生涯。他先后担任过多种官职，甚至被擢升为路易十六的商务总监。他还以朝廷命官的身份介入了外交事务，参与了法国和英国，以及新兴美国之间的预备性的外交会谈。这期间，他还结识了为美国起草过独立宣言的杰斐逊，以及重要人物富兰克林，彼此相钦，成为知己。这对日后杜邦在美国的生存与发展，都是至关重要的社会关系。

由于皮埃尔的勤奋工作与全身心的投入，法国于1783年与英国、美国签订了关于结束战争的《巴黎条约》，皮埃尔展现出长于国际交往，斡旋沟通的才能，而受到路易十六



的嘉奖，于1783年12月被赐封为贵族，并由此被擢升为商务总监，同时还担任波兰国王的顾问。

皮埃尔·塞缪尔·杜邦的政治生涯从一开始就显示出顽固保守的右翼色彩，这倒不奇怪，他原本就是夤缘右翼势力杜尔果而切入政界的，他所效忠的路易十六以及他那贵族的身份都规定着他的政治抉择。所以，在法国革命即将到来之际，他顽固地成为保皇派的中坚，并和当时法国国民警卫队司令拉斐特合谋建立了“一七八九年俱乐部”。该组织聚集了一批主张君主立宪的极端保守的资产阶级人物。

法国大革命的风暴雷霆万钧，很快掌握了政权，并将法王路易十六送上了历史的断头台。1793年的革命必然展开了对保皇党的清算，1794年，皮埃尔的朋友拉瓦西埃也被处极刑。不久，皮埃尔也被捕入狱。正当他有可能被处死之际，雅各宾派的失败，使他有机会仓皇逃离监狱，化装成老医生，潜藏回老家尼莫尔庄园。

大革命风暴过去之后，杜邦等“旧王党派”尽管被赦，但死罪虽免，活罪难逃，在法国故土显然难于立足了。皮埃尔选择了举家流亡美国的策略。这一方面是为了逃避法国大革命的余波，另一方面是为了寻求远离欧洲的“世外桃源”——美国，希望在那里能够按照自己重农主义信念开创出新的殖民地，求得新的发展。

主意已定，立即行动。皮埃尔四处活动，八方游说，充分施展外交才干和广为联络的手段，获得了几百万法郎的资助，目的是到美国去建立名为“邦提尼亚”的殖民地。为了自身身份，突出贵族的出身，以便增加那些对“邦提尼亚”



战 神 鹰 犬

投资者的信心，他将表示贵族身份的家族姓氏 dupont，改写为大写字母开头的 DuPont。这样，现代杜邦家族的姓氏由此问世。

1799 年 10 月 2 日，对于杜邦家族是一个永远不能忘记的日子。皮埃尔·杜邦率领 13 口之家很不情愿地告别了故土法国，也告别了巴黎的繁华，尼莫尔的恬静，搭乘一艘美国船“美国鹰号”，开始了奔赴美国的新生活，这里既有对未来发迹的企盼，又夹杂着前程不可预料的彷徨。

皮埃尔虽系流亡放逐，却并不贫困窘迫，全家 13 口人同行，远非一般的流亡者可比。他们随身携带着大量木箱都被器具、用品、衣物、书籍所充满，并有 24.1 万法郎的家产，除此之外，还有 100 多万法郎即将随后运到。

经过了近两个月的海上颠簸，“美国鹰号”终于在 1800 年元旦抵达美国的达罗得岛。此船原定驶向纽约，却阴错阳差地到了荒岛。船上的旅客纷纷奔向岸边小屋，饥饿的人群进入内无一人却有丰富菜肴的室内，霎时风卷残云般地吃光了餐桌上的所有食品。酒醉饭饱后的惬意使人们变得有些慵懒，可皮埃尔·杜邦仍不失君子风度，在他们用餐已毕的桌子上留下了他付出的金币，这大约就是“君子慎独”的展现吧！

皮埃尔一家很快地就在新泽西州的贝尔根拥有了一幢宽敞的宅院，而且相当舒适雅致。他们将其命名为“美庐”。从此流亡的法国贵族，在美国这个充满浪漫幻想和甜蜜希望的土地上扎下了根。

毕竟是有身份的人，当然是与众不同的。皮埃尔·杜邦一家抵达美国之后，传媒纷纷报道，甚至连卸任在家的总统



乔治·华盛顿，临终之际还不忘故人地说道：“皮埃尔·塞缪尔·杜邦先生，他一直站在美国一边，在对英战争的《巴黎条约》上，有功于我国。”副总统杰斐逊也对他的到来表示欢迎，并称杜邦是“法国最有才能的人”。

如此的背景，这样的声望，简直可以让皮埃尔陶醉了，极大地消解了流亡的阴影，更与一般难民大异其趣，他真可以称得上不是美国人的美国人了。

令人甜蜜的赞词，使人有些飘飘然的称誉总不可能长久使人兴奋，皮埃尔·杜邦一家人必须尽快地将成竹在胸的赴美计划付诸实施。他的“邦提亚那”计划打算在美国把大量的钱用于购买美国西部大批的廉价土地，然后再以高价转卖给个体农户，从整零差价中赚取高额利润。然而，这仅仅是皮埃尔·杜邦的主观幻想。他的朋友、美国副总统杰斐逊在一封信中告诉他，当时土地投机商的触角早已深入美国西部，把原本廉价的土地抬高，投资土地经营不仅无利可图，甚至面临很大的危险！明白无误地告诫皮埃尔·杜邦打消此念，另谋良筹。

“邦提亚那”计划流产了。但不甘寂寞的皮埃尔·杜邦立即萌生第二计划——设立邮轮公司。可是，由于国际形势的急剧变化使此计划仍然无法施行。这之后又是第三计划——转口贸易，第四计划、第五计划……都无法落实。皮埃尔·杜邦一家落入迷雾之中，失去了方向。

随皮埃尔·杜邦来美国的有他的两个儿子，长子叫维克托·玛丽·杜邦，次子叫厄留梯尔·伊雷内·杜邦。维克托缺乏父亲的进取精神和锲而不舍的意志，他慵懒随意，浅尝辄



战 神 鹰 犬

止，一副公子派头，醉心于游山玩水，吃喝享受，不喜欢亲自动手实干。但是由于父亲的斡旋，他在法国路易十六执政之时就已经当上了外交官。他所热衷的是应酬交际等政治活动，对什么投资计划和开发活动兴趣索然。与其恰恰相反，伊雷内·杜邦则精明强悍，具有企业家的胆识和魄力。

早在法国之际，伊雷内就表现出对科学的浓厚兴趣与钻研精神。父亲皮埃尔的一位老朋友安东尼·拉瓦西是一位科学家，享有“法国近代化学之父”的美誉。安东尼是法国埃松皇家火药工厂的厂长，还是路易王朝最后一任财政大臣。他与皮埃尔过从甚密，有通家之好，并经常与皮埃尔探讨农业科学方面的问题，以及政治经济方面的大事。年幼的伊雷内不声不响地坐在大人一旁，细心倾听他们的谈论，表现出浓厚的兴趣和强烈的求知欲。

拉瓦西对皮埃尔·杜邦的幼子早已注意，十分赏识他的上进精神，经常带他到郊外游玩，带他到火药厂参观。拉瓦西告诉伊雷内造火药既有趣，也很简单。只需把硝石磨成粉末，再加上硫磺、木炭，按照 7 : 2 : 1 的比例混合搅拌，就可制成火药。当年的火药知识在伊雷内幼小的心灵中留下了永不磨灭的印象，为这个未来世界上最大的军火公司创始人奠定了专业基础。

猎获“意外猎物”

正当皮埃尔·杜邦一家人苦于投资方向难以确定的困惑



之际，一件小事促成了伟大计划的萌生。

19 世纪初期美国的特拉华州，是一个狭长的半岛，地广人稀。州内河网密布，土地肥沃，森林茂密，飞禽走兽繁多，其美丽富饶犹如闪闪发光的钻石，因此，享有“钻石州”的美称。伊雷内·杜邦在朋友的邀约下，准备外出狩猎消闲。

伊雷内·杜邦和朋友结伴而行，不久即进入荒草丛生的荒野。阳光下山花烂漫，百草丰茂，几只小野兔正自得其乐地晒太阳，吃草。这正是举枪猎杀的好时机。可当二人装好火药，举枪射击之际，却因火药质量太次，根本撞击不燃；有时又在枪膛里不该爆炸的时候自行爆炸，差点就伤了人！真是乘兴而来，败兴而归。但此事却给伊雷内以意外的惊喜！

既然美国火药质量如此令人气恼地差劲，何不把自己当年从拉瓦西那里学来的技术派上用场！“在美国造火药！”这就是令伊雷内兴奋不已的缘由，伊雷内悟出的生机！

伊雷内很快把自己的想法告诉了父亲，希望得到支持、帮助并付诸实施。然而，此时的皮埃尔正在构思他的第七套计划，似乎对儿子的建议不甚在意。但是，他仍然把伊雷内的计划写信告诉了副总统杰斐逊。杰斐逊回信指出，如欲得到政府的支持，最好把火药厂选在华盛顿周围。

伊雷内雷厉风行，说干就干，很快就在特拉华的威尔明顿村选好了建火药厂的地方，那就是布兰迪瓦河畔。

这里建造火药厂有着得天独厚的优越的自然条件，那就

