



**值十亿美金的头脑**

陈郎瑞 译

●  
鹭江出版社出版

(厦门鼓浪屿安海路35号)

福建省新华书店发行

三明市印刷厂印刷

开本787×1092毫米 1/36 6.22印张 2插页 114千字

1985年8月第1版

1985年8月第1次印刷

印数：1—36,620

书号：10422·08 定价：0.86元

---

## 原 序

一九六八年一月下旬，就在美国原子航空母舰“企业”号，和原子驱逐舰“特洛斯顿”号，访问日本佐世保，引起轩然大波的时候，一个美国人悄然飞抵日本。正因为人们的注意力都已集中在佐世保方面，对于那位美国人的来临表示关切的，简直寥若晨星。

当然，这一现象与那位美国来客的身分有关。因为他既非享誉国际的政治家，又非名闻遐迩的学者，更不是大众传播机构心目中的宠儿——影剧明星。但是，只要对那位没有显赫头衔的美国来客，访问日本究有若何涵义一事略有所知的话，相信对他的关切程度必将为之丕然改观。他，那位美国来客的名字叫弗兰克林·M·摩根，不过是UPI（University Patent Incorporated）的国外理事罢了。

他访问日本的目的，是希望就日本人的国有专利权等，提供美国企业使用一事，与有关人士磋商。说得明白些，摩根此行目的是来购买具有前途

的日本专利权的。但是，我们是否能够坦率接受此一表面现象而了无疑虑呢？

以时期而论，他的来临，正是被称为德克萨斯暴徒，生产集成电路（Integrated Circuit）的德州乐器公司（Texas Instrument）和日本新力会社（Sony）各半出资，合组公司，正式踏入日本市场的时候。

同时，美国的海湾石油公司也不先不后，就在那时候发表了它已获得了各国正在潜心研究消除被目为公害元凶二氧化硫方法的世界专利权，其专利范围广及重油加氢脱硫设备，而使日本业界和负责公害问题机构为之气沮。

日本正企图把专利权延伸到国外，而美国则已带着专利权，远涉重洋，前来日本。从这件事上，我们难窥知在这资本自由化时代，象征美日之间的关系的一个横断面。这一现象并不以专利权为限。事实上，内中正隐含着美国的世界性企业正在采取积极攻势的意味。对于这一势态略有所觉的人们，虽有醒悟过迟的感觉，但仍在绞尽脑汁，筹谋对策。

一般人都认为，美国的世界性企业，趁着日本实施资本自由化的当儿，挟其雄厚财力，正逐渐向日本进攻。当然这是事实。但是，问题是他们是否以攻占日本资本市场为满足呢？答案是不字。绝对的不字。

随同资本俱来的，是他们的技术攻势。关于这一点，前述的UPI和TI公司也能说是技术攻势的一部份。不仅如此，他们还具有较之资本攻势和技术攻势更为可怕的武器——猛烈的头脑攻势。

毫无疑问的，当前我们必须予以极度关切的，是他们头脑攻势的实际型态，我们亟思大声疾呼：测知他们运用头脑的方法，从而思索“我们应该怎样生存下去”的问题，乃是现代日本人最迫切的工作。

关于资本自由化问题，目前正从法律、制度等各方面进行检讨，谋求对策。但最重要的，毋宁是日本企业如何提高其本身水准。而企业能否提高本身水准，端视经营企业者如何运用他们的头脑而定。

本书系以趣味性笔调，描述以美国为主，若干著名世界性企业采行头脑攻势的实态。当然，头脑无法以金钱来衡量。不过，一定要予以估价的话，他们的头脑似乎值到十亿美元。如果此说不太夸张，那么，要和那些价值十亿美元的头脑对抗，我们就非具有相等价值的头脑不可。

总而言之，我们必须立即全力以赴的是，首先测知他们运用头脑的方法，然后学习我们应该学习的技巧，寻求我们应该采取的对策，以及思索我们应该遵循的生存途径。

根据上述观点，我们编撰了这本书，希望对于正面临资本自由化这一转折点的日本企业能有所裨益。但愿由于本书的出现，能够把世界性企业那种剑及履及的精神引导到日本所有企业人员的办公桌上，让他们从阅读中学习，从学习中创意，从创意中思索今后的生存之道。我们竭诚希望这本书能善尽它的责任——他山之石。

主 编 片方善治  
执 笔 高石贤一  
前田义宽

# 目 录

杜邦公司的柯布兰度.....	( 1 )
美国银行的杰倪李.....	( 11 )
夏儒·洛伯克公司的伍洛.....	( 20 )
塞洛克斯公司的威尔逊.....	( 28 )
德州仪器公司的赫克特.....	( 36 )
林克和他的黄金原则.....	( 43 )
时时在动脑筋的墨铁马.....	( 52 )
柯达公司的伊士曼.....	( 58 )
哥伦比亚广播系统的欧布利.....	( 66 )
可口可乐公司的欧司金.....	( 73 )
皇冠瓶盖公司的柯纳利.....	( 83 )
建筑业大王吉威特.....	( 90 )
希尔顿的饭店王国.....	( 98 )
杰出的残废者毕斯卡烈.....	( 107 )
吉利公司的靳克勒.....	( 115 )
林顿工业公司的谢安东.....	( 125 )
贝尼公司的柏泰恩.....	( 136 )
亨佳公司的郝英志.....	( 145 )

胜家公司的中流砥柱.....	( 154)
霍华斯的五分美金之家.....	( 165)
麦西百货店的四原则.....	( 173)
资料处理公司的诺利斯.....	( 179)
友尼利福公司的柯尔.....	( 188)
西德贝尔公司的甘辛.....	( 198)
霍克斯华公司的诺赫福.....	( 207)



## 杜邦公司的柯布兰度

杜邦·纳姆洛，具有此响亮名称的东西，是穿上尼龙袜的美女玉腿？还是原子弹？

杜邦是世界第一流的化学企业，也是具有双重业务的公司，它一面以尼龙为代表性产品，一面也制造原子弹的重要零件。这是由于杜邦系成长在战争与和平之间的年代的缘故。

一七八九年，巴黎燃起革命的火焰，使当时盛极一时的贵族杜邦家，随着火焰化成了灰。当时的家主比埃路·萨米埃鲁·杜邦·纳姆洛，决心离开祖国法兰西，成为亡命者。

“提起精神吧，我们就要踏上洋溢着希望的新土地了！”

一八〇一年的某一天，在大西洋上，一艘驶向美国的帆船中，老比埃路·杜邦，勉励着他的儿子。老比埃路是法国重农学派的创始人之一，以研究经济学闻名于世。

老比埃路继续向肩负杜邦家复兴重责的儿子尹勒绥说：

“尹勒绥呀，美国还很年轻，你也很年轻。你在法国所研究的火药技术，正是你在美国重建杜邦家最好的资本。古老的杜邦家，到了我这一代已终结，你是新杜邦家的第一代，该振作向上呀！”老比埃路接着说：

“杜邦家的繁荣，不只是一家人能够团结，更重要的是继承者都肯努力，使得家势比前代更好一些。我希望你加倍努力，以便比前代繁荣两倍，这是我杜邦家的新家训，别忘记了。”

尹勒绥听到父亲这意味深长的话，坚毅地颌首答应，这种“比前代繁荣两倍”的家训，杜邦家代代遵守，发扬到现在。无论怎么说，如此这般地移民美国的杜邦家，随即在布兰莱·沃印运河地区建立了一家小小的火药工厂。

工厂是建立了，可是产品——火药，卖给谁呢？左思右想的结果，尹勒绥狠下心，写信给当时的美国总统杰佛逊，问他要不要火药？

尹勒绥巧妙地把握独立战争后的局势，直接找杰佛逊谈生意。他的作战果然成功，联邦政府支出援助金，使杜邦火药公司在一八〇二年五月，以三万六千美元资本金，踏进企业界。

以火药公司起家的杜邦随后一帆风顺，步步走上繁荣，以至于今日，就其发展的历史，大致可分成四期。

第一期是创立后约一百年间，这是以制造火药及炸药，成为美国首屈一指的炸药大王的时期。不过，由于一九一二年的禁止独家经营法，被分割为杜邦公司、哈吉利·巴乌达公司、阿托拉斯·巴乌达公司，这是第一期的结束。

第二期是一九一〇年至一九二〇年代的末期，也是指多角化经营时代。在这段期间，杜邦公司从化学工业方面扩张，并以硝酸纤维素为出发点，制造纤维素、塑胶、染料、颜料、涂料及其他重化学制品，并大量生产。这种多角化经营，奠定今日杜邦公司的基础。

第三期是一九三〇年之初，至一九六二年的夏季，这期间可以说是新商品的研究开发，以及开拓新市场的时代。依据技术革新，生产实用的商品，以供应市场。同时，在新市场尚未收得相当利益之前，却利用特许权以求取保护。

在此种经营方针下，研究开发所产生的最大宗商品，就是所谓“内欧布勒恩”的合成橡胶，深受政府当局的重视，由于政府的要求，从一九二三年起，杜邦公司便大量生产。它在航空用的油桶等军需品，以及和平产业方面之用途，的确十分广泛。

除去人造橡胶以外，在第三期还提出许多新产品，如尼龙、帝特龙、达克龙、帝路琳等。这些压倒世界市场的新制品，皆非一夜之间忽然出现的。

那是杜邦公司长年有计划地重视基础研究，所收获的具体成果。

譬如：以“尼龙”为例，在人造橡胶研究成功后，再经五年的研究，以及花费约二千七百万元的研究费，然后才告成功。

“研究绝非马上可派上用场的投资，而是在不知道的某一天，必能促进人类全体的利益，因此，对于研究，无论要经过数年，甚至数十年，务必要继续下去。”

这就是杜邦公司重视基础研究的宣言，也由于它有此种坚忍不拔的毅力，始能创造为数甚多的世界性产品，否则哪能有现代的杜邦公司！

杜邦公司，一直到第三期，都可以说是在顺利发展，但在第三期中，逐渐碰到一道墙壁了。那是保持到一九五〇年代的合成纤维部分的独占体制，慢慢有倾斜的征候。

换句话说，以若干大规模的石油公司为首，在酿造、航空机器制造、海运等若干个巨大的制造部门，投向化学部门的难题无法解决。并且其结果必然地由于过剩生产和过当竞争，将使利益减退，同时化学业界全体，将招致空前的大风暴。因此，剧烈的市场占有战争，也会随即发生。

一九六二年夏季，就任第十一代总经理的拉蒙德·杜邦·柯布兰度，在此危机方炽时，负起重新

振作的重任。

第四期，亦即自柯布兰度继任总经理的时日开始。

柯布兰度为初代总经理尹勒绥的曾孙，他的工作热忱，被称为“每周工作八十小时的男人”，并且富于行动力和才干，他之被任为充满危机的第四期的起跑者，原因亦在此。

柯布兰度就任的同时，把经营战略的基本方针，归纳为两项：一是开发海外市场；一是集中全力发展国内市场。

柯布兰度首先想开发海外市场，并决心全力进行，因为过去的杜邦公司的市场，百分之九十四都在美国国内，而海外市场仅在一九五八年设置国际部，一切都显得太过于落后。

决心开发海外市场的柯布兰度，把初期重点放在EEC（欧洲共同市场），EEC的市场是颇为广大的，并且适合杜邦公司的大量生产方式。同时柯布兰度把第二个对象，放在以墨西哥为中心的中南美市场。

这时，柯布兰度把海外战略的基本方针，归纳为下列三项：

一、运用独特的技术情报，同时选取销路最佳的制品。

二、计划将来可使成本降低。因为当欧洲、日

本等地的主要产业的规模扩大以后，跟在美国本土的成本差额，将会消失。

三、资本比率将以百分之百主义为原则，不过象墨西哥、日本等国，由于情形特殊，亦可能设立合作公司。

如此这般地进军海外的杜邦公司，在一九六二年秋季，买下德国著名的阿路克斯·佛特贝鲁公司，成为欧洲本土上有关照相器材强力的据点。

以这家阿路克斯·佛特贝鲁公司为开端，杜邦公司在世界各地，逐步成功前进，譬如在日本，它与三井石油化学合作，创“三井塑胶化学公司”，专制塑胶；又与昭和电工合作，创“昭和人造橡胶公司”，生产人造橡胶“内欧布勒恩”。

柯布兰度进行海外战略之初，曾担心一件事，那就是采取现地生产方式以后，对于该地域的输出，是否会遭遇无法伸展的苦恼？然而事实上，这种情况完全没有发生，反而在那些发表合作计划，将建设合作公司的国家，起了输出激增的现象。

换句话说，在某种意义上，海外的新工厂本体变成推销基地，唤起它所能生产的生产量以上的需要量。

向海外积极进军的柯布兰度，一面也针对国内市场的体制，开始打出王牌。就国内对策来说，柯布兰度所采取的战略，并非扩大商品种类，而是对

某些特定的商品，集中全力去推销的战略。

并且所选取的商品，全是杜邦公司的代表性基础商品，在他的构想中，唯有不断改良基础商品，并集中全力推销才是良法。最低限度，有关此等商品的一切，绝对不许其他公司超越。如此使商品独占推销，始能收到巨额的利益。

譬如：“尼龙”，生产供应市场后，已有二十多年的历史，但尼龙一项仍然是杜邦公司赚钱的商品。并且从尼龙的基础制品转向特殊用途的发展，所制造的尼龙原料和纤维，已超过三十种以上，并由此而成功地进军汽车零件市场，敷物市场。尼龙的彻底改良，以及完全的集中推销方式，竟收到意想不到的利益和成功。

柯布兰度据此成功的实例，如今欲应用于人造橡胶上。决定一面坚守人造橡胶的特色（其他公司所不及者），一面集中全力，强力地开拓市场，至少在有关人造橡胶的范围，务必完成独特的成品，独占其他公司无法超越的世界。

根据柯布兰度的这个方针，杜邦公司的人造橡胶部门，不负所望地迅速发展，仅在涂料方面，便制造了十四种用途相异的成品。就全部来说，已制造了五十余种人造橡胶。

如上所述，对海外、国内两方面推行积极策略的柯布兰度，另一方面又准备持久战，重新扩充研

究设施，并投下莫大的资金。柯布兰度口头禅似地说：

“为了维持企业的水准和持久力，杜邦在一九六六年，在研究发展投下一亿一千万美金；同时在工厂的创设和扩张上，投下五亿美金。这是本公司空前的最高数字。不过，在数年或数十年以后，它将会带回几十倍甚至几百倍的利润！”

一九六七年十二月，柯布兰度毅然把总经理一职，让给第十二代的佳路杰·布勒路斯福乐·马可，自己专任董事长一职，而前任董事长克林旺鲁脱，即专任财务委员会会议议长。

事实上柯布兰度的任期还有两年，但他仍迫不及待地把给马可，原因何在呢？

那是因为柯布兰度，眼见企业战争一日比一日更激烈，为了超越它，为了求得更进一步的发展，经营上的体制，应配合其发展而有所变化。

那么对于新时代相对应的组织和运用，应该如何着手呢？

其中的一个答案，也就是柯布兰度的构想，经营方式与体制，应采“三头马车方式”。所以柯布兰度自任董事长，马可任总经理，克林旺鲁脱任财务委员会会议议长，准备应付激烈的企业战争。

这种“三头马车方式”，事实上并非柯布兰度的独创。CM的阿鲁佛勒德·P·斯隆·日尼亚，以



超人的才干，采取“三头马车式”，并在CE也进行着三头马车的路线。

从这种意义来说，美国的巨大的企业已倾向集团体制了。不过，象杜邦公司，代代以个人企业的体制为传统的企业，的确是难于走向集团体制的，然而柯布兰度毅然决然地执行，其伟大之所在，正在于此。

柯布兰度曾说：

“三头马车式的集团体制，是今后经营世界性大规模企业者，不得不采取的安全设施。”

总之，现在已采取“三头马车”的杜邦公司，往后会有何种发展，那是以后的问题！

经济界的权威杂志“财富”，就此点做了如下的预测：杜邦公司，将在一九七〇年的初期，把公司规模扩大成一九六四年的两倍，大展鸿图。

柯布兰度与现任总经理马可的交替，在杜邦公司是划时代的大事，同时含有特别的意义。问题是马可并非杜邦家的人，所以这件事在历史悠长的杜邦公司，是初次出现的事情。

何况在杜邦公司中，有形形色色的惯例和习惯存在着，其中有一不成文的律例，那就是总经理一职，务必由杜邦家的子子孙孙继任。如今，这个惯例由柯布兰度大刀阔斧地打破了。

况且，为数不少的杜邦家族里，早已有总经理