

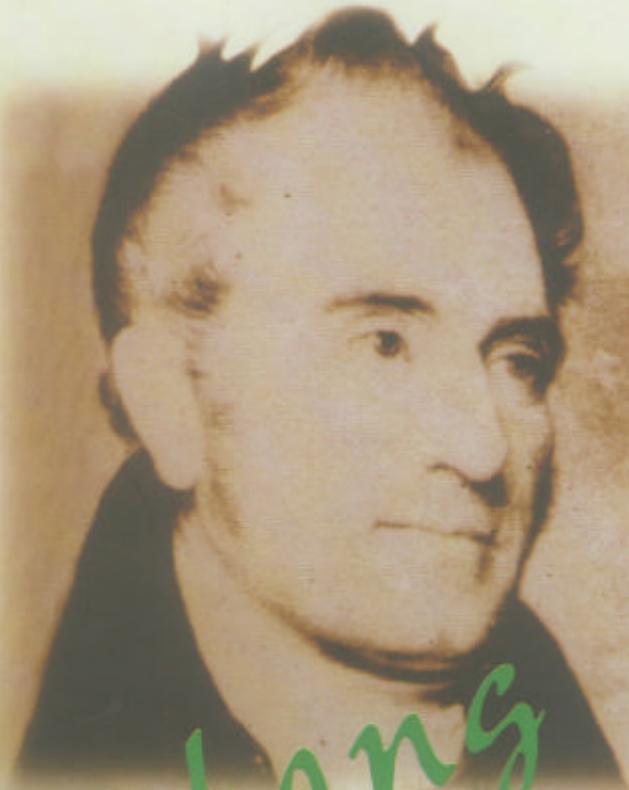


布老虎传记文库·巨人百传丛书

工业家卷

杜邦

孙太群 赵佩瑜编著



Dubang

辽海出版社 ●

总 序

郭锷权

一个对人类充满美好遐想和机遇的 21 世纪正悄无声息地向我们走来。21 世纪是竞争的世纪，是高科技知识爆炸的世纪。竞争的关键是人才，人才的关键是素质。素质从哪里来？有人说，3（语文、数学、英语）+ X = 素质。素质 = 传记人物的 EQ 情怀。这话有一定的道理。

翻阅《巨人百传丛书》书稿，不难发现多数巨人的伟业始于风华正茂、才思敏捷的青少年时期，我们的丛书记录着以下巨人们创造的令人赞叹的辉煌业绩：美国飞行之父、16 岁的莱特兄弟已是多种专利的小发明家；诺贝尔 24 岁首次取得气体计量仪发明专利；爱迪生 29 岁发明电灯；居里夫人 31 岁发现钷、钋、镭三元素；达尔文 22 岁开始环球旅行并伏案构思巨著《物种起源》；克林顿 46 岁出任美国总统；比尔·盖茨 28 岁成为全球电脑大王，并评为 1998 年度世界首富；普希金 24 岁开始创作传世之作《叶甫盖尼·奥涅金》……读着巨人们的一本本使人激动不已的奋斗史，他们追求卓越的精神和把握机遇的能力，使人肃然起敬，这一切对今天的青少年朋友无疑具有启迪、教育和诱惑力。正是基于这一点，我们编撰了这套丛书。获悉《巨人百传丛书》即将付梓，北京大学附属中学校长赵钰琳先生、清华大学附属中学校长赵庆刚先生、天津南开中学校长康岫岩先生和复旦大学附属中学校长曹天任先生先后寄来了热情洋溢的信，对丛书出版寄予殷切的期盼和高度的评价。北京大学附属中学校长赵钰琳先生说：“我们高兴地向广大青少年朋友推荐《巨人百传丛书》。在世纪之交，能有这样的精品丛书陪伴你，是智慧上的愉悦。”

清华大学附属中学校长赵庆刚先生说：“每一位具有世界影响的伟大人物，都蕴藏着一部感人至深的故事。”

天津南开中学校长康岫岩先生说：“高山仰止。巨人是人类的精英。世纪伟人南开中学最杰出的校友周恩来以及毕业于南开中学的四十多位院士校友和各界杰出校友们的业绩，充分证明了这一点。”

复旦大学附属中学校长曹天任先生说：“仔细阅读这套丛书，犹如看到他们的音容笑貌，言谈举止，感受他们的理想、信念、胸怀、情操，这将帮助你学习做人，学习做学问，学习做事业……”

有必要说明的是，《巨人百传丛书》的读者对象为初、高中学生和部分大专学生，因而在传主和传主内容的选择上有针对性的考虑，如果有挂一漏万或不足之处，敬请学界原谅。

1998 年 6 月于盛京

引 言

在美国特拉华州威明顿市近郊北面开阔的原野上，有一个庄园地区，这是美国的“城堡之乡”。那里每一英里土地就有一座乡村庄园，几十个庄园星罗棋布，错落有致，宛如一座座城堡，点缀在布兰迪瓦河畔绮丽的水光天色之间，这就是著名的杜邦之乡。

多少年来，杜邦家族统治着这个地区，建成了一个遍地是城堡、花园、柱廊、喷泉甚至爱神殿的名胜地。这里没有农民，没有农田，只有美国第一个工业家族所拥有的成千上万座起伏的绿色山峦。杜邦家族的人在这里驾驭骏马，纵狗打猎；在温水池里游泳；乘坐从私人简单机场起飞的飞机；在为他们的女儿初涉社交界举行的宴会上，邀集多达千名富有的宾客翩翩起舞。

特拉华州的杜邦家族比世界上任何一个家族都拥有更多的财富，控制着更多的有数百万美元资产的大公司。他们比英国皇室拥有更多的仆人。有史以来世界上任何一个家族都没有像杜邦家族那样拥有那么多的游艇、汽车、游泳池、飞机和庄园。

整个杜邦家族成员，加上他们的第一系姻亲和少数第二系姻亲，大约有6 000名之多。这6 000名成员被称做“大杜邦”，而被称做“小杜邦”的约有1600个。这1600个中，有250名形成杜邦家族的中坚阶层。而这中坚阶层中仅仅50人左右构成整个家族独揽大权的核心。这50个人控制了1500亿美元以上的资产，比大多数国家每年的总产值还多。在拥有数百万美元资产的120家大公司和银行中，他们控制了大部分股份，其中包括世界上一些最大的公司和银行，更不必说他们最得意的企业，已有近200年历史的F. I. 杜邦·德·尼英尔公司了。

根据很保守的估计，纯粹属于杜邦家族的私有财产共计76.29亿美元。

如果在美国四处旅行，你将会在几乎所有的主要城市见到杜邦家族的人，你可以清楚地感觉到特拉华帝国对当地的影响。

杜邦家族何许人也？这个家族体系如何形成的？他们为何如此富有？其财富又是怎么得来的。这些无疑都是神秘的、令人费解的谜。然而只要你读完这本《杜邦》，一切谜团自可随之冰释了。

这本《杜邦》不是某一单个人物传记，而是整个杜邦家族形成和发展的经历的概括，是杜邦家族近200年历史的缩影。因此，你可以看见这样一些历史画面：

杜邦帝国的元老皮埃尔，从法国大革命的烽火硝烟中死里逃生，携家带口逃往初创的国度——美国谋求出路，狼狈不堪；

杜邦家族的创始人伊雷内，在特拉华州布兰迪瓦河畔开办火药厂，跟工人一道，顶班劳动，为杜邦帝国奠定根基；

杜邦的子孙，依靠推销黑色火药，驱使美国政府参加第一次世界大战，大发战争其财，被称为“死亡贩子”。

他们大搞垄断，无情地吞并同行企业，成立火药业垄断集团，独霸火药销售市场。在联邦政府反托拉斯诉讼案中，被送上法庭；

他们用奸诈、残忍的手段，吞并美国最大的一家通用汽车公司，逼得公司董事长家破人亡。而后，因通用汽车公司投资问题，数次被政府起诉；

杜邦家族投资高科技，发展化工业，研制尼龙产品，独占世界丝袜市场，

把日本的人造丝打得落花流水。致使日本扬言，要利用“满洲国”的煤制造尼龙，同杜邦的产品决一雌雄；

他们违反凡尔赛和约，重新武装德国，投资德国军火工业，向希特勒出售军火，被送上军火听证会。又建立特殊工厂制造杀人武器原子弹和伤害神经的毒气；

为了维护经济上的霸主地位，攫取更多的财富，杜邦家族力图控制政府部门和新闻报刊，为其服务。杜邦家族把持着整个特拉华州。他们控制特拉华政府和地方机关、主要报纸、电台和电视台以及大专院校，为了取得纳税的优惠权，他们甚至操纵州议会修改宪法，同时他们操纵当地最大的银行和工业企业。杜邦公司雇用了占特拉华州 11% 以上的劳动力，加上家族的其他企业，超过 75 %。整个美国有一百多万人在为增加杜邦家族的财富而工作。在海外还有几万名工资低于国内水平的人，也在为杜邦家族劳动。

杜邦家族的手伸得很长，一直伸到华盛顿。在国会两个议院中，特拉华州的代表席位都被杜邦家族的人占据了。杜邦家族的代理人担任过众议员、参议员、美国司法部长、国防部长、中央情报局长，甚至担任过最高法院院长。

杜邦家族用铁的手腕对公司的雇员和工人进行残酷统治与剥削。每当经济萧条时期到来时，为了保持投资资本 10% 的收益，他们就大量裁减雇员和工人，增加留用者的工时而不断增加工资。激起了雇员和工人的强烈不满而多次举行罢工。杜邦家族则利用上述那些权力保护和发展本家族的利益。他们指使特拉华州警察，镇压工人罢工。同时在工人队伍中安插工贼、间谍，乃至创立美国童子军，灌输“忠于总统，忠于上级军官，忠于父母，忠于国家，忠于自己的雇主”的思想。

整个杜邦家族史，就是一部美国资本主义经济发生、发展和盛衰史，就是工人阶级受剥削压迫的血泪史。对杜邦家族来说，“效忠美国”就是效忠资本主义，而资本主义也就是杜邦。

当然，杜邦家族成功与失败的经历，也是一部企业经营管理知识和方法的教科书，它给人们提供了丰富的生动的具体的商战、金融战的思想、策略、方法和手段，给人以深刻的启示。

杜邦家族的老祖宗皮埃尔·塞缪尔·杜邦在坎坷的生涯中养成了“自信、勇气、坚毅”的品格，通过他的儿子杜邦帝国的创始人伊雷内·杜邦一代一代传下去，形成了杜邦家族的共同信念。如今的杜邦家族成员仍坚守这种信念，去开拓他们的发财之路。

杜 邦

第一章 皮埃尔洪福荫子孙

人类社会里，每一个族系、每一个家庭都有个源和根。

杜邦家族的人在数典忆祖时，总忘不了皮埃尔·塞缪尔·杜邦其人。因此纵观杜邦家族史或杜邦帝国史，大都以皮埃尔·S.杜邦作为开端的。所以，这本小书自然也要从他讲起。

皮埃尔是这个家族历史上早期的一代人，说他是这个家族的始祖也不错。是他创立了一个团结奋斗的家庭，作为当时的一家之主，他对儿孙们的思想和行为产生了重大的影响，是他做出了把杜邦家族的这一支系迁往美国这个“机遇之乡”的决定，他跟法美两国达官显贵们的密切交往无疑对他的儿子早期从事火药生产所作的努力大有裨益，他在许多重大事务中起过令人瞩目的作用，对当时的政治和工业格局的变化具有重要意义。

1 跻身贵族行列

17世纪80年代。

法国巴黎南方塞纳河支流岸畔古城尼摩尔郊区。这里有连绵起伏的丘陵，流水清澈的小溪，到处是翠柳垂杨，绿草繁花。一幢幢白墙红瓦的宅第与优美怡人的自然景色交相辉映。这里就是远近闻名的“红屋顶村”。在这“红屋顶村”的中心地段，有一处背靠塞纳河支流，门对绿茵草坪的庭院，似乎更美观别致、引人注目。这就是当时的商业监察长，被路易十六封为贵族的皮埃尔·S.杜邦家园。

皮埃尔·S.杜邦的出身门第既不高贵也不富有，其先辈世代以制作钟表为业。当皮埃尔于1739年12月出生时，其家境仍然比较贫穷，靠他的父亲在巴黎给人制作钟表维持全家生活。

他的孩提时期并不怎么幸福和欢乐。他生下来后，由于母亲生病，便送到一个奶妈那里喂养，但这个奶妈的奶水不够，所以只能勉强维持生命。因此，皮埃尔的身体从小就比较瘦弱，个头也不高，可以说是一个先天不足的儿童。

皮埃尔天生好动，而且要强。他小时候喜欢踢足球，但似乎缺乏这方面的天赋，在踢球时总显得有点笨头笨脑。五岁那年，他还被踢破了鼻子。这个飞来横祸给他的脸上留下了终身印记，每照镜子就不免引起儿时的回忆。

然而皮埃尔在读书方面却是一个好料子。在学生时代他有超人的智力和记忆力，有过目不忘的本事，而且思维敏捷。在同大人交流时也常常对答如流。所以深得老师的赏识和夸奖，称赞他是天才学生，并要他当着全班同学回答问题，作背诵课文的示范。他喜欢读书，经常利用闲暇时间博览群书，涉猎了各类知识性很强的读物，包括广泛地研究医学。

有这样一个天资出众的儿子，按理说其父亲必然是十分高兴，而且会让他不断进取，学有所成的。但他的父亲对他的学习看得很淡，几乎是无动于衷。这位老钟表匠认为，幻想就是虚掷光阴，近似一种罪过。应该让皮埃尔学习制作钟表手艺，这才是正经事。但皮埃尔却反对父亲的这种安排，引得他父亲大动肝火，后来由于他母亲的同情，巧施小计才使皮埃尔摆脱了困境，没有去干那种既吃苦又枯燥的职业。

皮埃尔的母亲是一个受过良好教育的女人，品德善良，为人慈惠。当皮

埃尔初涉人世时，她就把对美好生活的憧憬和为人处事的信念不断灌输给他。这对皮埃尔的人生道路有较大影响。

他对钟表制作根本没有兴趣，更不想子承父业。他的志向是想当一个文学家，著书立说，扬名显声。他对知识的渴求是多方面的，除了文学外，还对深奥的经济学表现出浓厚的兴趣，并且逐渐形成了自己的各种见解。1764年4月，皮埃尔撰写了一篇粮食问题的经济论文，题目是《对国家财富的观感》，宣扬重农主义学说，认为一切财富都起源于大自然，也就是说财富来自土地。文章对农业资本主义思想大加推崇，并表现出勃勃雄心。当时贵族出身的金融家和法国资本家中的巨擘雅克·杜尔果看到这篇论文，很感兴趣，便找皮埃尔面谈。这位杜尔果是一位启蒙主义者，而皮埃尔本人又正憧憬着自由思想，所以俩人十分谈得来，从此密切交往。杜尔果在宫廷里有较大影响，所以杜邦同他的交往前景自然是光明的，其生活开始出现了转机。后来杜尔果还把皮埃尔的文章推荐给后来在路易十六手下当审计大臣的特戈特，此人对之发生了兴趣，这对杜邦以后的事业不无帮助。

由于杜尔果的培植，杜邦的名声很快雀起，在宫廷中有一定名气。1765年9月，他被任命为新出版的一个御用定期刊物《农商与财政》的编辑，主管农业方面的栏目。这年，皮埃尔26岁，他有了一个正式职业，第一次领到固定的薪俸。

还在两年之前，皮埃尔就同一位名叫玛丽·勒·迪伊的姑娘谈情说爱，私定终身。但玛丽的监护人提出给皮埃尔两年期限，说明他能够自立，并有能力养活妻子。现在他有了固定职业，有了薪俸，于是便如约与玛丽完了婚。

1767年10月1日，玛丽生了第一个孩子，取名维克多·玛丽。三年以后，即1771年6月24日，第二个孩子降生。皮埃尔请他的老朋友、大恩人杜尔果作孩子的教父，并给起了个名字阿尔蒂尔·依雷内，还说起这个名字是“为了纪念自由与和平”。

1774年路易十六登上了法国王位，特戈特先是被任命为海军大臣，随后又改为财政审计大臣。由于特戈特对皮埃尔很赏识，所以他上任不久，就任命皮埃尔为商业总监。从此皮埃尔开始飞黄腾达了。皮埃尔刚开始任职，就参与了巴黎条约的签订工作，扮演居中调解美国独立战争的角色。于是曾经起草美国独立宣言的杰弗逊总统和富兰克林成了皮埃尔的知己好友。杜邦和他的新恩人韦尔让纳一起参与英美之间的预备性谈判，从而导致法国的盟邦即新兴的美国和法兰西的死敌英国在1783年签订和约。在这种外交事务中，皮埃尔显示出了他的政治活动才能，深得路易十六的青睐，为了嘉奖他的功劳，于1783年12月，授予他带有盾形纹章的贵族特权证书。

2 铸造家族凝聚力

皮埃尔在路易十六王朝里任职以后，在巴黎郊区尼摩尔的布瓦代福斯建了一幢宅邸，也就是前面说的“红屋顶村”杜邦家园。他的贤内助玛丽管家有方，把这个乡村之家收拾得有条有理，绿茵草坪修剪得十分整齐，房前屋后，绿树垂荫，鸟语花香。遗憾的是1784年9月，她猝然去世。留下了两个尚年幼的儿子和无人照管的家园。此后皮埃尔便担负起了全部家庭责任，既当爹又当娘了。

时光流逝，转眼间维克多和伊雷内都告别了少年时期，跨入成年人的阶

梯了。按照法国的习俗，孩子到了成年期，就要举行成人仪式。此时又当爹又当娘的皮埃尔自然没有忘记这一神圣的家庭仪式。

其实这时维克多才17岁，伊雷内才14岁，举行成人仪式还嫌早了点哩。不过皮埃尔对孩子的教育从来很严格，何况维克多和伊雷内的性格、品德、爱好各不相同，看来皮埃尔是有几分担心的。

大儿子维克多，外貌倒像个人样，身材魁梧，满头金发，仪表堂堂。但是正如我国《红楼梦》中两句诗说的：“纵然生得好皮囊，腹内原来草莽。”他做事没有恒心，浅尝辄止。他在皮埃尔主管的商业部当低级秘书，既不胜任，又无责任感，从未能完成交给他的任何任务。可他对吃喝玩乐，却津津乐道。一次派他外出视察，回来汇报时，对商务情况谈不出个所以然，却对盛宴聚餐以及小姐姑娘如何漂亮迷人讲得淋漓尽致、唾沫横飞。这使皮埃尔大失所望。

小儿子伊雷内则截然相反，他身材比维克多矮小一些，嘴唇显得近似腭裂而且较薄，但双眼乌黑，炯炯有神。他自幼严于律己，做事认真、踏实、勤勤恳恳。而且内心感情总是深藏不露。他有一个最大的特点是有些腼腆，不喜与人交往，而对一些带技术性的事物十分着迷，全神贯注。当时主管政府火药厂的化学家拉瓦锡，是皮埃尔的老朋友，经常到他家做客，伊雷内一开始就对拉瓦锡很亲近，把他视为科学之神。

很显然，皮埃尔很喜欢小儿子，把继承贵族地位的希望寄托在他身上，并希望往后对维克多有所关照。这大概是皮埃尔提前举行成人仪式的原因。

那一天，在“红屋顶村”的宅邸里，皮埃尔把两个儿子唤到他们的母亲玛丽的白色石膏塑像前，拿出三把套着新皮匣、镶嵌着黄金制的杜邦家徽和刻有鸵鸟与梅花的宝剑，举行隆重的成人仪式并给两个儿子授剑。

皮埃尔自己拿起一把剑并命令两个儿子各拿一把，要他们把剑高高举起，然后三剑交叉在一起，并要他们当着母亲的塑像发誓。皮埃尔惟独敦促伊雷内发誓，说：“从今往后，不管杜邦家发生任何事，你都要与你的哥哥维克多祸福与共、休戚相关、永远团结，你做得到吗？”

这时，伊雷内十分庄严地注视着他母亲的塑像，声音洪亮地说：我发誓，一定做到！

接着三把剑分开，各自插入剑鞘，成人仪式到此结束。后来他们带着宝剑远渡美国，以期永记不忘，代代相传。

有意思的是，许多年以后，伊雷内以哥哥的名字将自己的儿子取名为阿尔弗莱德·维克多·杜邦。而维克多也给儿子查理斯中间的名字取为伊雷内。兄弟俩将血缘团结和剑之盟誓融入儿子的名字中，这样一代一代地传下去，形成牢不可破的“杜邦血统”力量。

此后，皮埃尔继续效忠路易王朝，不仅在商业事务中，而且在国民议会中，起了不小作用。凭借其权力和同王室的关系，维克多被派往第一任驻美大使所在地费城，成为法国外交部的见习生。由于法国国内革命局势的混乱，大使被召回国，他遂成为代理大使兼总领事。少年伊雷内仍然和皮埃尔生活在巴黎，在一所中学就读。

这段时间，化学家、路易王朝的财政大臣拉瓦锡，皮埃尔的同僚、老朋友经常造访皮埃尔，两个人在一起讨论农地土质改革问题，小伊雷内总是坐在旁边全神贯注地听着。

拉瓦锡发现伊雷内对他们谈的事情很有兴趣，又非常聪明，便同他交谈，

对他讲肥料和火药的一些常识，还同他一起玩化学魔术——肥料爆炸，将用作肥料的硝石粉和硫磺、木炭粉放在一起搅拌，然后点火引爆。

伊雷内迷恋于拉瓦锡教给他的化学魔术，竟耽误了学习，受到了学校当局的处罚。他干脆退学去拉瓦锡的火药厂干活。三年以后，他和一个叫苏菲娅的姑娘结了婚。

这一段经历为他后来从事火药制造业在美国历史舞台上扮演大军火商的角色做了思想上和知识上的准备。

举行成人仪式的那年年底，皮埃尔曾在参与美国独立战争调停工作中结识的杰弗逊，被派来巴黎辅助美国驻法大使富兰克林处理对法通商和缔结领事条约问题。富兰克林奉调回国后，杰弗逊接任大使之职。这样，杰弗逊有更多的时间造访皮埃尔家，跟他们父子结下了深厚的友谊。杜邦一家往后渡美谋生，这段友谊交往自然起了极大作用。富兰克林还亲自召见过伊雷内，给这位青年以极大的鼓励。

3 流放的风采

18世纪90年代法国发生了资产阶级革命，建立了资产阶级专政政府。

1792年，普鲁士国王和奥地利皇帝联合出兵对法国进行武装干涉，企图帮助法国恢复专制王权。法国革命政府举兵对德奥反法联盟宣战。国内王党为敌军递送情报，王后甚至将法军的作战计划告知奥方。路易十六自然寄希望于德奥，也积极活动。孰知其御制文件箱中的秘密材料落入革命派手中，而被指控通敌，反对革命。结果路易十六和王后均被送上断头台。

作为路易十六忠实臣仆的皮埃尔·S.杜邦自然被卷入反革命骚乱，因而被捕下狱，差点被处死。他有幸逃出监狱，化装成一位老医生藏匿在尼摩尔老家中。其后不久，因邻居告密皮埃尔再度被捕，伊雷内也被捎带进去。父子俩被捕后，携带家眷从费城回国的维克多也被拘捕入狱。当时已怀孕的伊雷内之妻苏菲娅乔装打扮成农妇，将食物偷偷送入狱中。后因革命政府发布赦免令，杜邦父子三人才被释放。而赦免“旧王党派”的惟一条件是“剥夺国籍，放逐美国”。

1794年7月，皮埃尔又一次被捕。原因是他顽固地坚持右翼立场，参与了赞成君主立宪的保守组织“1789俱乐部”。一个月后，由于大资产阶级夺取了革命的领导权，皮埃尔才侥幸免于死，获得了自由。

次年圣诞节，皮埃尔续弦，新新娘名叫罗宾·普瓦兰。

这一段时间，皮埃尔对法国所寄托的希望最终破灭了。他制订了一个到美国建立称为“邦提尼亚”的殖民地投资计划。到1799年止他已获得了高达数百万法郎的资助。野心勃勃的皮埃尔想在未来的投资者中抬高自己的身份，他把姓名中的两个音节拆开并用大写字母书写，Du（杜）pont（邦），杜邦家族的姓氏就是由此而来的。

1799年10月2日，杜邦带着两个儿子，两个儿媳，两个孙子孙女，以及其他几位亲属，总共13人，慑于法国大革命的怒火，登上了一艘美国船“美国鹰号”，打着杜邦家族的旗帜，告别了法国，向纽约港进发了。杜邦续弦的妻子前夫生的儿子普希已在数月之前先赴美国，为这个家庭安排住处。他到达后在新泽西州的卑尔根斯角买下了一块土地。

这艘“美国之鹰”号轮船，只有84英尺长，船体已较陈旧，船上的设施

也比较简陋。这次远航决不是一次度假似的旅游，而近似一次逃难。

这次远航，由于船长两次误航，它的航行速度又异常缓慢。在狭小的船舱中，旅客挤得满满的，而且还缺少粮食，因此船上的食物成了奢侈品。有两次在公海上幸亏拦住了过往的英国的船只，补充了食物，“美国鹰号”上的人才未被饿死。他们有时只得捕杀老鼠，做成美味佳肴，收拾舱内原来贮藏着用来喂猪的残余豆子，烹制成豆汤。但船上的小孩子都不肯喝，而孩子的妈妈们在做汤时目睹漂在表面上的蛆时，都惊叫起来，自然难以下咽。

船上的安全也令人担忧，有些无赖家伙竟明目张胆抢夺旅客财物。杜邦一家人携带不少有价值的古董、家具、银制餐具和一些装饰用品，还有钢琴之类大件物品。而皮埃尔的怀中则揣着 24 万法郎的金币。为了防止发生意外，他们成年男女都身带佩剑，轮流看守。

这次旅行还发生了一个传奇般的故事。当“美国之鹰”号到达罗德艾兰州海边时，杜邦一家已有好几个月没有吃上一顿像样的饭菜了。船一靠岸他们就像饿狼一般，跳下船，向岸边的房屋奔去。当他们来到第一家住户敲门时，发现大门未锁，屋内空无一人，而餐桌上摆满了各种美味佳肴的半成品，显然这家的人去附近的教堂做礼拜去了。于是他们便自己动手烹饪，像风卷残云一般，将所有食物吃得一干二净。最后，留下一枚金币和一封表示感谢的便笺。

杜邦一家人到达纽约后，随即赶往新泽西州的卑尔根斯角，那里已经为他们准备好了一幢宽敞舒适的房子。皮埃尔十分喜欢这个地方。给起了个名字叫古德斯戴，并同两个儿子议定以此作为家族的根据地。

美国各大新闻媒体，在得知皮埃尔家族到达后，立即进行了报道。《纽约时报》及其他大报，以《被流放的贵族——杜邦》或以《欢迎我们的朋友——杜邦》为题表示欢迎。

美国政府的首脑人物也纷纷发表讲话，欢迎杜邦一家来美定居。

当时已归隐弗农山、病入膏肓的华盛顿也发表表示欢迎的谈话，赞扬皮埃尔在对英战争的巴黎条约签订一事上对美国立下的汗马功劳。

副总统杰弗逊也向报社记者发表谈话，赞扬皮埃尔·杜邦在独立战争后对美国做出的贡献。

4 七项发财计划

杜邦一家在 1800 年 1 月中旬在新泽西州落脚以后，便开始酝酿他们的发财计划。维克多凭着他在美国多年的外交经历，比家里任何人都了解美国商业情况，所以他占有一定优势。

他随后又去了纽约，在那里设立了公司办事处。然后，他继续南行，在美国当时新建的首都附近，选定了期望成为主要办事机构的地址。他最终在弗吉尼亚的亚历山大里亚住了下来，这是他早先梦寐以求的地方。

皮埃尔最初打出经营进出口贸易公司的招牌，同时又提出创建私人帝国的“杜邦尼亚”计划，他打算购置美国土地，然后以高价转卖给个体农民。他写信给副总统杰弗逊征求意见，杰弗逊回信说，土地投机生意已经失控，这种冒险生意风险极大，不主张他干这一行。于是皮埃尔只能走另一条路——从事商业经纪业。遗憾的是，那时法美关系正在恶化，两国间的贸易极少，因而此项打算告吹。

维克多又想出了一个走私金块到西班牙的计划，他构想把黄金熔入“压舵物”的铅铸件之中，趁西班牙同英国战争的混乱机会，逃过海关检查，然后从西班牙低价购买棉毛织品输入美国。此项计划，后因英国与西班牙暂时休战而归于破产。

贪婪的杜邦父子又构想和法属西印度群岛进行转口贸易。后因西印度群岛遭受黑人革命风暴的袭扰而作罢。

杜邦父子为经商设想了七项具体计划，这些计划大多是与美国、法国和多米尼加进行贸易的。遗憾的是，他们时运不济，好梦难成，所有发财梦都一个个破灭了。

1802年春天，拿破仑发布了对旧王党派的特赦令，由于经商计划屡遭失败而心灰意冷的皮埃尔闻此消息，突然产生了归国之心，而且急不可待。

5 领土交易的掮客

皮埃尔煞费苦心，绞尽脑汁为子孙编织发财计划，终未成功。然而他却在美国政界为子孙们日后牟取暴利开辟出一条广阔道路，那就是他在英法领土交易中充当掮客获得的回报。

当皮埃尔的朋友已接任总统的杰弗逊得知他们正打算回法国时，便决定委托皮埃尔将一些有关路易斯安娜的领土问题的文件和一封信捎给美国驻法的大使，因为这一问题很快就变得既敏感又棘手。杰弗逊的态度几乎是好战的。他警告说，美国将不会容忍任何限制进入新奥尔良的做法。他还提出，如果拿破仑想要占领这块领土，那就不可避免地会导致战争。

就在这千钧一发之际，皮埃尔建成美国通过谈判来购买新奥尔良而不是为此问题而进行战争。后来当美国大使对那些谈判的进展表现出悲观情绪时，杜邦给杰弗逊写了一封信，使之消除了疑虑。此信看来对杰弗逊派遣詹姆斯·门罗赴法作进一步的谈判，至少也起了一部分作用。

当拿破仑几乎是漫不经心地突然提出，美国愿出什么代价购买那块领土时，此事很快就变成了一个只要拟定细节便可解决的问题了。使美国庆幸的是，拿破仑在当时已无力推进自己的帝国计划。因此美国是靠了杜邦的宝贵帮助而不是靠了战争才获得路易斯安娜这块领土的。

1802年5月8日，拿破仑签署了卖地条约，以1500万美元的价格将路易斯安娜卖给了美国。美国在此交易中大大获益，将其领土一下扩张了两倍多；对拿破仑而言，将大块属地爽快地交给美利坚合众国这项买卖，他获得了正准备进行的对英决战所需的充分的经费。

对皮埃尔来说，充当这笔交易的掮客，给他的小儿子伊雷内带来了好运。从长远看，这笔交易为杜邦子孙在西部开辟了更广阔的火药市场；从当时看，也有实惠。1903年伊雷内写信给杰弗逊，要求政府给予优惠。杰弗逊接信后，立即指示有关部门同伊雷内订了一份提炼政府所有的硝石的合同。

从此，伊雷内利用美国廉价的劳动力，政府的优惠，以及日益扩展的市场，建筑起杜邦公司牟取暴利的牢固基石。

第二章 伊雷内睿智创基业

埃尔和维克多怀着投机心，拟定出一个又一个发财计划，而伊雷内对他们的生财之道并不怎么赞赏。当然他也没有袖手旁观，他开始考虑用别的途径达到目的。

1 慧眼识珍珠

事业的成功与否，跟发展方向的选择有着关键性作用。皮埃尔七战七败，而伊雷内一战即胜，其原因正在于此。

伊雷内一眼就看准了制造火药这一事业，固然跟他小时候受化学家、火药专业的熏陶和所受训练并喜爱这一事业有关，更主要的是对火药的生产情况及其未来广阔市场的了解。那时在欧洲殖民地间频繁发生战争，战争需要火药。

与印第安人开始进行战争的时候，在马萨诸塞州殖民地中，火药是仅次于粮食的生活必需品；独立战争爆发前，对于美国来说，火药就成为比粮食更加重要的必需品；在独立战争期间，纽约州政府甚至发行彩票，奖励制造火药，而且大量从外国走私、进口；独立战争结束后，美国政府对美贸易输出的一览表中，单单火药制品这一项，被极度限制，这非常引人注目；而美国在迈向工业化之时，特别就火药制造业通过提案：由政府的财力来支援。这一项奖励政策更具有吸引力。

伊雷内曾与一位法国上校特萨德（此人在美国独立战争中曾在拉法埃脱手下任上校，后决定留居美国）作过一次打猎之行，他在那次打猎中发现了美国火药的缺点。为了弄清楚自己的枪老是打不响的原因，伊雷内参观了一家火药厂之后，找到了症结所在。原来美国厂家的生产方法比他几十年前在法国所学的方法还要落后好几年，质量实在糟糕透了，价钱贵了三倍，却是蹩脚货，弄不好会出危险。因此，他认为不用费力就能造出比它好的火药来，将具有强大的竞争力，销售前景肯定看好。

除战争狩猎需要火药外，伊雷内还在从弗吉尼亚州到宾夕法尼亚州的途中，发现在美国这块新大陆上，火药这东西无论修筑道路、架设桥梁、开凿运河、垦荒造田都少不了。因此他认定生产火药的前景是十分广阔的。

伊雷内兴高采烈地向父亲皮埃尔提出制造火药的想法，但当时正在制定第七计划的皮埃尔对伊雷内的话并未十分留意。而伊雷内却振振有词地说，他的这个计划可以列入“杜邦第八计划”，皮埃尔很不情愿地接受了。但贪婪而投机心极强的皮埃尔对伊雷内制造火药的第八计划的执行，非常谨慎小心。他只同意出伊雷内所估算资金的 2/3，另外 1/3 叫伊雷内自己去法国筹措。于是，伊雷内去了巴黎。他到巴黎后，请拉瓦锡的遗孀出面，企图说服拿破仑支持他的第八计划。拿破仑开始对伊雷内制造火药的事业很感兴趣，并要求他的政府给予解决。而法国政府则表示，不可能提供资金，但可以提供技术援助，并指派工程师为伊雷内设计火药厂蓝图，给订购了所需的机械设备。

回到美国后，伊雷内开始作建厂筹备。首先进行社会调查，拜访杰弗逊，争取得到他的支持，了解火药的销路，寻找适合建火药厂的地方。最后他在联邦城（即后来的华盛顿特区，杜邦火药最大的买主将来自那里）附近的山

中寻找一个适合制造火药厂的地点，但是没有成功。伊雷内骑着马到处寻找一个合乎需要的地方，他骑马来到特拉华州的威明顿，从此在这里登上了历史舞台。

在特拉华州有一个很好的投资建厂的环境。这里有一条布兰迪瓦河，水流十分湍急，足以推动火药厂的涡轮。这里有廉价的劳动力，一大批从圣多明各奴隶暴动成功后逃出来的法国难民，他们为生计所迫，比美国工人干活工资更低。而且这里还可筹集到所需的建厂资金。一个叫彼得·波提的人愿意投资相助。

从 1820 年 4 月开始，伊雷内与波提合伙买下一家农场，于是在布兰迪瓦河的支流白兰地河岸边，他开始用石料建造几座小型工厂。

伊雷内建造火药厂是凭借艰苦创业精神白手起家的。他和妻子苏菲娅带着儿女，就住在白兰地河畔斜坡上别人舍弃的废旧小屋里，在响尾蛇出没的森林里开垦荒地，种上蔬菜，喂养从巴黎带去的七头美丽奴羊和刚买的牛马。他顶着夏天的烈日酷暑自己骑马奔驰于费城及威明顿等城市，募集木匠、石工及货运车的车夫。因此，火药厂是不可能短期内建成的，离实际生产出第一批火药的时间几乎相隔两年。

到了 1830 年，工厂开始投产，当第一批火药出厂后，订货单就源源而来，而且前景愈来愈好，每年的销售额成倍增加。伊雷内的第八计划成功了。

但是，没过多久，当生产快速发展，伊雷内的资金就捉襟见肘了，他原先筹集的 3600 美元开办金，如今用来发行杜邦公司内部的电话簿都不够，于是，不得不向费城银行贷款 21000 美元。以后，当企业进一步兴旺发达时需要投入的资金就与日俱增了。这就使他登上了人们常说的“债务踏车”。而且，如果伊雷内的火药厂不能提高生产力以满足源源而来的订货需求，那么别地方的厂商就会来填补这些空缺。虽然伊雷内造的火药可能一直是远近各厂家中质量最好的，但竞争毕竟是激烈的。

正在这时又发生了一件令伊雷内头痛的事，他的哥哥维克多在纽约的商贸公司破产了。原因是维克多的公司曾为法国在圣多明各的军队供应过一批必需品，法国政府拒付这笔款项；另外，拿破仑的弟弟杰罗姆·波拿巴向他的公司借钱去过纸醉金迷、花天酒地的糜烂生活，而久拖不还。这样两个债主他都得罪不起，同时又不能及时从银行获得贷款，因而只好宣布倒闭。

维克多的灾难给伊雷内的精神上造成了焦虑和不安，这必然要使他在经济上付出代价了。尽管伊雷内的火药厂资金短缺、困难重重，但他仍未对哥哥有过任何怨言，并想方设法帮助他建起了一家羊毛制品厂。

2 成功有奥秘

为了提高生产率，提高产品质量，伊雷内一方面加大资金投入，一方面想方设法降低成本，发挥工人的劳动积极性。

他充分利用法国的侨民廉价劳动力。到了 1810 年，伊雷内的火药厂已雇用了 36 名人员，几乎全是法国人。早在 1802 年伊雷内就在给他父亲的书信中表露出对法国工人的偏爱。其部分原因当然是由于伊雷内几乎不会说英语。但他之所以选择布兰迪瓦河畔建设工厂也是由于这是一块确定的法国侨民居住区。伊雷内认为，总的来说，美国工人的素质是好的，但劳动力的价格昂贵，想留住他们，无论时间长短都是困难的，而法国人的劳动力则很低

廉，付给他们的工资“比他们在法国希望得到的要高得多”，因此也就更可能留住他们。

伊雷内尽可能地关心工人的生活，跟工人、雇员平等和睦相处。尽管火药厂工人的工作具有危险性，而报酬并不比其他行业工人多。1803年的一次调查表明，特拉华州每个工人的年平均收入为234美元。在杜邦公司雇员中大约只有25%的人平均收入超过200美元。然而另一次调查则表明，杜邦公司的工人有平均半年至一年的储蓄。

在一份备忘录中，伊雷内写道，每个有家庭的工人都有“一套由公司提供的免交房租的住房、一个良好的庭园和一个奶牛放牧场”。有少数工人甚至设法积蓄足够的款子以购置自己的农场或迁居西部。有一两百美元存款的人十分平常。

总的来说，杜邦一家在早期与雇员相处得很和睦。他们是邻居街坊，他们的孩子在一起玩耍。而且当一次次的爆炸给宁静的布兰迪瓦地区造成创伤时，杜邦一家并未在安全的别处呷着白兰地。他们与雇员并肩劳动，关心工人疾苦，乃至工人的家庭生活。一位采访记者写道：

他已建成了一座美丽的村庄……他是自己所在地区的普通的慈善事业的捐助者，许多受他雇用的工人都爱戴他。

这是伊雷内早期开办火药厂成功的奥秘之所在。

3 独霸军火市场

伊雷内·杜邦为了使自己的火药工业不断发展，需要解决原材料、技术、资金和销售渠道一系列问题。

作为制造火药的必需原料之一要用船从孟加拉运入美国；木炭原料，以柳树的枝条经过加工后为最优；硫磺要从西西里岛送进来。

技术作业，按不同的用途各异。猎枪用火药、军用枪弹及炮弹的火药、道路及运河开凿所需的火药用的硝石、硫磺、木炭的比例各不相同。

伊雷内从小向化学家拉瓦锡学会了不少关于化学方面的知识，对制造火药，无疑是小菜一碟。

当时，火药厂的发展趋势相当可观。伊雷内研制的新产品黑色火药已进入试验阶段。但这时使伊雷内最感头痛的事是资金短缺。“无论多少资金都不够”，他写信给远在巴黎的父亲皮埃尔商量，希望得到他的资助，但皮埃尔一口回绝。万不得已，他只好又找波提商量，波提早就企图控制火药厂，欣然同意再入股8000美元，并表示不足部分由他去费城银行借。波提以个人名义从费城银行借到1.8万美元，对伊雷内来说是意想不到的幸运。不过从那以后，波提自己所用的便条和名片上都印了“杜邦·波提公司”，称伊雷内为厂长。

1804年，伊雷内·杜邦完成了首批黑色火药成品，并立即将样品寄给格林威治街的维克多·杜邦贸易公司。维克多收到样品后立即在报刊上大登广告，称：杜邦·巴摩尔火药公司是新诞生的最有发展潜力的火药制造者，将以特价提供最优秀的黑色火药，保证其品质绝不亚于欧洲制造的火药。

广告登出后，海军和陆军的订货单蜂拥而至，销售不断增长，两年不到

翻了一番，达 10 万美元。

伊雷内的工厂每天生产数百万磅火药，还供不应求。这些火药能够找到现成的广阔市场，还得感谢战争。大约 2.2 万磅杜邦火药被美国军舰用于对的黎波里和其他北美城邦不宣而战的战争。1805 年 7 月 4 日，杰弗逊手下的作战部长亨利·迪尔伯恩上校宣布：伊雷内公司将承包政府的全部火药生产。拿破仑在西班牙的傀儡政府也订购了 4 万磅火药，其中大部分用于镇压被压迫的西班牙人民的反抗。但在伊雷内的心目中，无所谓胜利者或失败者，也无所谓压迫者和被压迫者，总之毫无是非之分。在他心中只有一排排装满黑色火药的木桶和日益增长的财富。

越往后杜邦公司的命运与战争联系越紧密，为了大发战争财，他们公然违反凡尔赛条约，参与武装德国；为了大发战争财，他们惟恐天下不乱，竭力怂恿推动美国政府卷入两次世界大战，乃至韩战、越战。因此，杜邦家族的核心人物们被戏称为“战争贩子”或“死亡贩子”。

人世难逢开口笑，上疆场彼此弯弓月，流遍了郊原血。自有人类以来，由于经济利益的推动，就有了战争。战争就需要武器。武器的发展经历了一个漫长的过程。起初无非是棍棒，进而是弓箭，到了铁器时代，就有了刀剑。这些武器都是比较原始的。自火药发明以后，战争的武器才出现了质的飞跃。

火药这种事物，是什么时候、什么人，是怎么发现和发明的，千百年来，人们一直在寻找这个答案，但至今仍然是个谜。不过是中国人发明的这一点是确定无疑的，世界上最早有史料记载的是中国。

据推断，火药这东西起初是作为焰火、鞭炮的原料，用作嫁娶婚丧或驱赶野兽之类生产和娱乐活动。

到了宋哲宗文祐年间（11 世纪 80 年代），开始将火药用于战争。朝廷的军器监，专设火药作坊，制作旋风炮、震天雷，但只能爆炸，不能射远。

南宋绍兴年间（12 世纪 40 年代），武器的技术大进了一步，宋人发明了火枪，把火药装在竹筒中，内安子弹，点燃引线射出，射程达到一百步。可以说中国不仅是火药的发明者，也是火箭和飞弹学近代武器的先驱者。

后来，阿拉伯商人从中国学得火药制作法和火枪的制造技术，并进行了改进，以后随着他们的商船，带往欧洲，首先传到法国，然后传到英国和德国。

美国开始生产火药，大约在 17 世纪 60 年代。

随着现代科学技术的进步，火药制作的技术也不断创新。伊雷内从拉瓦锡学习的和随后在美国开办火药厂所采用的仍然是中国宋代的制造火药的老技术。到 1802 年开始生产黑色火药，随后才是硝化甘油火药、高分子混合火药。

火药可以作为杀人凶器，具有极大的危险性。所以开始传入欧洲时，英国的修道士培根从阿拉伯人的记录中发现后，先是将火药制作法译成拉丁文，随之又想把它译成英文，广泛传播。但他想到，如果扩散出去，将会引起社会的不安定，便把所有资料秘藏起来，然而培根没有想到，火药除了作为战争武器、杀人武器外，还有其他广泛用途，它既可危害人类，也可造福人类，应该禁止的不是火药，而是用火药制作武器，正如现在禁止核武器而不禁止核动力一样。

伊雷内一开始就把火药生产作为发财的第八计划，把杜邦家族的命运紧紧地捆在美国及其他国家的战车上。伊雷内及其子孙们不是被战车拖着他们

走，而是他们推着战车走。在这种经营策略推动下，伊雷内制造的黑色火药年销售额直线上升。1806—1807 年间就由 10 万美元增加到 12 万美元。1810 年的统计资料显示，全美大小火药厂有 200 家，而杜邦火药厂在这些工厂中名列第一，其产量几乎是这些厂的总和。

第三章 震惊世界的三代人

世纪初叶，新兴的美国为了适应资本主义的发展，不断进行对外扩张，争夺殖民地，争夺市场，这就同英法在经济利益上发生了错综复杂的矛盾，并相互纠缠在一起，因而导致了一场世界贸易战。随后美国发动了对英国的第二次战争。在这场贸易战争中，整个世界被杜邦家族搅得满天风雪，遍地寒彻。

1 皮埃尔巴黎显威风

伊雷内经营火药厂，善于瞄准目标，抓住机会，迅速行动。他十分注意搜集欧美各国的经济、政治和军事情报，深入研究分析，做出准确预测。当他发现美国和英国由于经济利益的矛盾，关系日趋恶化、紧张的时候，他预料两国必将进行第二次战争。于是他一方面派出得力的雇员向美国军方进行推销，一方面紧锣密鼓地采购原料，加紧生产。

然而，尽管伊雷内运足力气抓销售，但到 1812 年元月，即英美第二次战争爆发前，收回的订单总额不到 3 万美元，而政府计划的订购总额是 215000 美元，那就是说，有 6/7 的订购单落入其他火药厂家手中去了。就其原因主要是美国政府一贯歧视法国移民工厂，尽管战争迫在眉睫，他们也宁愿照顾本国人办的火药厂，而不使利益落入外国佬腰包。不过没过多久，当战争开始以后，由于美军远征加拿大连吃败仗，战事吃紧，急需增加军火，而那些小厂又供应不上的时候，就出现了转机，接到了美国军方大量的订单。

伊雷内大发横财的机会终于到了。战争爆发的第一年仅美国陆军订货总额达到 20 万磅，第二年（1813 年）达到 30 万磅。

趁此大好时机，伊雷内又把杜邦家族的发财计划扩展到毛纺织领域，帮助他的哥哥维克多在白兰地河畔建造了一家毛纺织工厂。毛纺织厂是一项稳赚不赔的事业，它的建造，使美国对毛纺织需求的压力得到了缓解，美国政府给予了充分的赞扬和奖励。

当时的杜邦家族可谓事事畅通，兴旺发达了。

然而这时远在巴黎的老杜邦皮埃尔，财运非常不好，已面临破产境地。他的破产，其间接原因是受法国经济危机的影响，而直接原因则是应他的朋友银行家比铁尔曼的怂恿，轻率地插手风险极大的金融事业的结果。

皮埃尔是于 1802 年拿破仑发布对旧王党派特赦令后，回到法国巴黎的，以后一直住在巴黎未回到他的儿子身边。他在巴黎日夜做着发财梦，但财神爷好像不怎么光顾他。不过在政治方面，他却似乎有点灵气。为了挽回经济上的败局，他把精力转向社会活动，妄图回到法国政府中去以期获得另一种成功。

在美法两国领土交易中充当掮客并获得成功以后不久，皮埃尔加入了巴黎工商协会，过了大约三年时间，他就被选为这个协会的副会长，从这一个侧面可以看出他在巴黎之活跃程度与声望之高了。

皮埃尔还参与一些政治活动大出风头，提高自己的声望。

为了夺回同英国在特拉华加角战役中失去的大西洋的制海权，皮埃尔领导工商协会，发起援建战列舰的捐款运动。此举不仅受到巴黎舆论界的赞扬，而且受到了拿破仑的赏识。

皮埃尔天生就有不畏强权的性格，为了自己的某种立场或利益，他竟敢与拿破仑抗衡。

拿破仑由于连年发动对外侵略战争，弄得民穷财尽，国库空虚，财政吃紧，便命令银行停止正币支付，这对工商业是一个沉重打击。皮埃尔以工商协会的名义，发表声明，散发传单，反对政府的这一决定。惹得拿破仑十分恼怒，皮埃尔的声明书全部被扣押。

1814年初，欧洲反法联军进入巴黎，拿破仑操纵的政府面临着崩溃危机。4月份之后元老院宣布废除拿破仑，请路易十六回国，恢复波旁王朝，并组织了临时政府。皮埃尔·S.杜邦由于曾是路易十六王朝的旧臣被委任为国务秘书长。他参与了对拿破仑及其政府大量的处置工作，签署了勒令拿破仑退位的文告，并下令将拿破仑放逐到厄尔巴岛。

国务秘书长不仅有处理政府日常工作的权力，而且参与一些重大决策，是一个让人羡慕的位置。然而好景不长，不到一年，拿破仑趁法国出现大动乱之机逃出厄尔巴岛，兵不血刃，重返巴黎。路易十八仓皇出逃。皮埃尔自知得不到拿破仑的宽恕。对拿破仑的成败也难预料，便急匆匆乘船返回美国与他的儿子重新团聚。

此时的皮埃尔已经是75岁的老人了，尽管他依然精神矍铄，但他再也不是个体力强健的壮汉了。他的两个儿子对与父亲重逢感到喜悦，自不待言，随后杜邦当了两年家长的角色。

1815年的圣诞夜，皮埃尔去对岸维克多住宅参加宴会，单独划船渡过水流湍急的白兰地河时，不小心翻落水中。从那以后，健康受到很大影响，并且经常卧病在床。但他还为维克多的三儿子塞缪尔·弗兰西斯写了一封给杰弗逊的求情信。“我有个12岁的孙子，想参加海军。可否让他当见习官。”杰弗逊自然得给他这个面子。1816年，塞缪尔首次乘船到地中海见习。他后来官至海军少将。他的夫人是伊雷内的女儿苏菲娅。同年7月16日，杜邦火药厂发生火灾，卧病的皮埃尔从床上跳起来，赶到火灾现场，指挥灭火工作。回到家后就精疲力竭地躺倒了。熬过19天，皮埃尔·S.杜邦静静地离开人世。那时他正燃烧着最后的激情，替中南美的哥伦比亚、委内瑞拉和厄瓜多尔成立的临时革命政府准备宪法草案。

野心勃勃、满怀壮志的皮埃尔·S.杜邦虽然最终未能进入世界伟人的行列，但他的一些举动，在当时欧洲政坛上可以惊天地、泣鬼神，留下了深刻的历史痕迹和巨大影响，尤其给他的子孙们事业的发展留下了一笔无法用金钱衡量的隐形财富。

2 伊雷内跻身新财阀

伊雷内经营的火药厂事业，其间经历了重重险阻，使他付出了巨大辛苦。其辛劳的紧张程度在他1814年6月20日的信中描述得十分透彻：

“我为了在此地建立一种非常困难的产业，已经把命都豁出去了，失望沮丧给我带来了一种习惯性的抑郁寡欢情绪，它使我不适宜社交……我现在拥有6万美元……但我的债务总额远远超过利润。”

在谈到他屡赴费城去请求银行使借据延期时，把自己比作“一个必须每月都向警察报到的假释犯”。

任何一项事业的成功，总是要付出巨大代价的。而付出必有回报。1812

年美英战争给伊雷内的工厂提供了极有利的机会。在战争期间，陆军和海军总共向杜邦公司订购了一百多万磅火药。杜邦公司的固定资产已从 1809 年的 42750 美元增加到 1815 年年底的 106300 美元。这期间，伊雷内的工厂曾发生过两次重大爆炸事故。1815 年那一次，有 9 名工人丧生，两年后又发生了一次大火灾。然而即使如此，也未损伤其事业迅猛发展的势头于万一。

杜邦家族的经济已发展到了对特拉华州举足轻重的地步。其结果是杜邦家族的头面人物开始在金融界、政界显露头角。

1824 年杜邦跻进了美国新的财阀集团。伊雷内被任命为垄断美国货币的联邦储备银行的前身美国银行的董事，一直干到 1929 年，因该行以贿赂获取继续持有特许状的丑行被国会调查组揭露才被免职。

还在 1815 年，维克多被选进特拉华州众议院，五年以后又被选入参议院，1924 年成为美国农民银行的董事。1826 年维克多也加入了伊雷内任职的美国银行董事会。在他因心脏麻痹去世之前一年还当上了国会银行的理事。维克多总是以政治家的身份暗中支持伊雷内。这里有事实为证，当美英两国战争打响以后，美国舰队猛攻特拉华河畔，伊雷内的火药厂必然是一个重要攻击目标，面临着极大危险。这使得伊雷内忧心如焚，不知所措。这时，他的哥哥维克多出来解难，他利用他曾当过外交官的身份，请求费城方面派兵来支援，并建议伊雷内组练自卫民兵团，保卫工厂。然而这只是杞人忧天，一场虚惊，英国海军并未袭击白兰地河畔火药工厂。不过，由此可见杜邦家族的政治、经济实力。

伊雷内不仅是一个精明的企业家和金融家，而且是一个善于玩弄权术的阴谋家。他一直想着把火药公司操纵在他一家人手中，不致大权旁落。他有三个儿子，不愁没有事业的继承人。他对火药厂和毛纺厂的合伙人怀着极大的戒心，企图将他排挤出去。由于波提财大气粗，伊雷内对他无可奈何。1813 年伊雷内的女儿维克多丽娜与波提之子费迪南德结成伉俪，这对缓和两个合伙人之间的矛盾看来有了可能。谁料费迪南德婚后三周就患肺炎死了。这就切断了伊雷内与他的合伙人彼得·波提之间的最终联系。波提竭力恢复俩人之间的友好关系，但无济于事。

美英第二次战争结束以后，伊雷内高兴极了，他估计“火药的销售量将会急剧上升，工厂日夜轮班赶也赶不上，决定买下托马斯·李的大农场将工厂扩大 3 倍”。但是波提极力反对，认为战争一结束，不景气就会接踵而来。伊雷内力排波提异议，说现在是巩固火药制造厂百年之基的千载难逢的机会。他预料战争一结束，美国的制造业必将迅速发展，第一次工业革命即将到来。波提仍坚持认为伊雷内扩大火药厂、毛纺厂和皮革厂的计划是非常危险的。他不愿承担这个风险，便在白兰地河畔购置了一块地，准备另组公司，连伊雷内的员工也被秘密地挖了去。维克多出面对这场大争吵进行调解，但决定另组公司的波提毫无修好之意。出于排外心理，伊雷内也对波提毫不容情。伊雷内的二女婿安德宛也出来驱逐波提。于是两家便分道扬镳了。从此杜邦公司成了一统天下。

杜邦家族从老杜邦皮埃尔到维克多和伊雷内都把家族的团结、家族的凝聚力视为生命。从剑盟开始，他们一直留心这个问题，并采取措施增强保证系数。其中重要的一条就是提倡家族内堂兄弟姐妹通婚。族内首次通婚的是伊雷内的三女儿与维克多的三儿子塞缪尔·弗兰西斯·杜邦的婚姻，开创了亲戚通婚的先例。这样的婚姻逐渐增多，成为美国近亲联姻最多的家族。另

外，杜邦家族的姑娘与杜邦公司中崛起的新型人物结合为配偶，也是保证的一种。安德宛·比铁尔曼与伊雷内的二女儿的婚姻就是这种理想的结果。然而也有不幸婚姻，给杜邦家族的这种措施带来消极影响。维克多的长女亚美莉娅，嫁给了一个名叫威廉·克里福德的英国籍青年。这个年轻人自称父亲是英格兰的毛纺织业巨子。因为他很了解纺织机的使用方法，所以维克多深感庆幸而器重他。亚美莉娅嫁给他看起来似乎是值得庆幸的事，但结果发现他是一个骗子。他在英格兰已有老婆，还生了两个孩子。他改名换姓来到杜邦公司行骗，被他英格兰老乡发现，将之揭露出来，于是被赶出杜邦公司。

3 三兄弟联手撑家业

盛极一时的杜邦家族的第二代人，从 1817 年起，便发生了接二连三的不幸事。1818 年 3 月 19 日，主要火药仓库爆炸，周围的一切全被炸得粉碎，有 40 人死亡，伊雷内的妻子也受了伤。其固定资产几乎损失殆尽。伊雷内因在费城筹款，未遭不幸，其兄维克多也奇迹般地幸免于难。

1828 年维克多因心脏病发作，当他在大街上行走时，突然瘫倒在地。他被送回合众国旅馆，抢救无效而死亡。

维克多的死，对杜邦家族是件很悲痛的事，伊雷内尤其悲伤。他回忆起曾对哥哥说过：“我们的命运是连在一起的，就像一对孪生子，假如一个死了，另一个也会死去。”而且，维克多是这个家族与法国和美国上流社会联系的惟一纽带，这个纽带突然中断了，自然是一个重大损失。

伊雷内的妻子苏菲娅，在 1818 年那次爆炸受伤后，一直未能复原，到了 1828 年夏天也撒手人寰。苏菲娅的死，使伊雷内原本抑郁的精神状态变得更加沉重了。

六年以后，即 1834 年 10 月 31 日，伊雷内也离开了生活奋斗了大半辈子的白兰地河的家园，终年 63 岁。同他哥哥一样，死于同一疾病，同一城市，甚至同一旅馆。

杜邦家族的第二代到此结束。

伊雷内去世时，留下了一份已经十分可观的家业。杜邦公司年生产火药已高达 80 万磅，约占美国火药总产量的 1/7。并已大量出口。到 1832 年，该公司已经出口了 120 万磅火药。杜邦火药被运往世界各地，甚至行销西印度群岛和南美洲。

伊雷内的猝然去世，造成了杜邦火药公司没有现成的杜邦后裔继承管理职务的局面。他的长子阿尔弗莱德，当时已经 36 岁，正像他祖父皮埃尔所形容的一样，是一位“酷爱数学的小伙子”。他擅长科学研究和文学创作。他迷恋研究工作，整天在实验室中与烧杯、试管为伴。从未参加过火药厂的管理经营。父亲去世，理应由他继承杜邦公司的事业，然而，他却不想当总经理。

次子亨利当时 22 岁，毕业于西点军校，在陆军技术部门服役；父亲死后，他不得不辞职还乡，但对公司的事务却一无所知。而三子艾雷克斯也热衷于搞科学实验，他当时还是一个 18 岁的中学生。

在后继无人的情况下，只好由伊雷内的女婿安德宛·比铁尔曼替补这个空缺了。但是他起初不愿接受公司总经理之职，他认为这个职位应由杜邦家某位成员担任，他完全是不得已而为之的。不过比铁尔曼不负杜邦家族的众

望。他在无援无助情况下担任了杜邦公司的管理工作，三年间，既忙各种事务，同时努力培养阿尔弗莱德，使他能尽快地接替董事长之职。比铁尔曼把企业管理得井井有条，提高了火药生产率和销售额，并前往巴黎，把巴黎股东们的股份全部买下，还清了所欠法国债主债务的关键部分，这是他任职期间对杜邦公司最大的贡献。

1837年，阿尔弗莱德接替了总经理的职务。他深知自己缺乏管理企业的才能，何况是偌大一个企业。因此他感到很为难。他提出要两个弟弟和他联手支撑这个局面。两个弟弟很理解哥哥的心情，同情他的困难处境，便欣然应允了。

尼摩尔的杜邦家族，从皮埃尔·S.杜邦起，到维克多和伊雷内，无不严守家训；安德宛·比铁尔曼当然也不例外。按照传统，E.I.杜邦公司不设董事长这个职位，由三个合伙人组成一个执行委员会，而称老大阿尔弗莱德为高级伙伴，老二亨利及老三艾雷克斯为低级伙伴，公司的全部公文全由老大阿尔弗莱德签署。这一作法为以后世代相袭的杜邦家族开了先例，形成了一个传统，一直延续了六十多年。

阿尔弗莱德担任联合执行委员会的总经理。以后，制订了一项新的合股协定。将总额中的26股股份在伊雷内的继承人中按高中低三个等级分配。最高等级是阿尔弗莱德，占八股，中级为亨利和艾雷克斯，各占五股，低一级为比铁尔曼和伊雷内的三个女儿，各占二股，每股价值7000美元。

阿尔弗莱德没有他父亲伊雷内经营商业的冷酷气质，不是一个出色的企业家。他的性格温顺和蔼。他家族中的人说他是个耳朵软的人，像那首名叫《罗杰斯与哈默斯坦》歌中的百依百顺的姑娘。对人总是有求必应，因而往往为某些冒险者承担义务。由于他对科学和文学的爱好超过了一切，所以，伊雷内无法对他进行发财与管理学问方面的灌输。一提到商业事务他就表现出厌恶之情，可是对研究制造火药则很有兴趣，属于发明创造型人才而不是管理型人才。他的体形显得很壮实，宽肩膀，高身材，倒竖眉，圆脸型，目光炯炯，神采奕奕，经常身穿深色大礼服，头戴小礼帽，俨然像一个老实巴交的火药工人。

19世纪40年代，正是美国工业资本主义处于全盛时期，大发展时期。美国政府为了支持工业发展，为社会基础设施提供了大量资本，投入公路、铁路、运河、港口建设。成千上万的饱经战乱之苦的欧洲移民大量涌入，出卖廉价劳力。阿尔弗莱德在此时掌权，无疑碰上了一个十分难得的、非常好的发展机会，一个赚大钱、发大财的机会。

然而，资本主义的特有规律——周期性的经济危机，并不能对美国特别恩惠，不久就光顾席卷了整个大陆。大萧条带来了企业的大破产，工人大失业，银行大倒闭。在乡村、城市、大街小巷，乞丐多于施主，饿殍多于饱汉。一派凄惨景象。然而在白兰地河畔的杜邦家族，火药生意似很兴隆，日子也过得富足舒服。经济危机并不能阻止帝国主义战争，相反，帝国主义者往往还要对外发动战争，借以转移国内阶级矛盾。1838年美国与墨西哥的边境冲突，1838至1840年美国与加拿大的边境冲突，都是美国蓄意挑起的，都几乎酿成大战。美国政府为了备战，向杜邦公司不断发出数额巨大的订单。此外，开凿通往五大湖的运河，穿越落基山的公路、铁路隧道，西部农民开垦荒地，铁矿、煤矿、银矿和西部金矿的不断发现与开采，都需要杜邦的火药。

1846年美墨战争时，美国政府向杜邦公司订了100万磅火药。由于供不

应求，阿尔弗莱德在布兰迪瓦河对岸新建了更多的火药厂。这些所谓“下游工场”每天可以生产高达一万磅火药，给杜邦公司增添了更多财富。

阿尔弗莱德负责管理火药企业期间，经常爱说的两句话是“加强安全，提高质量”，这体现了他的经营观点。他认为杜邦公司完全可以而且应该做到精益求精。然而他的安全管理并非没有漏洞。1847年一次爆炸事故炸毁了上游工场，炸死了18名工人。这对阿尔弗莱德是个沉重打击。但他顶住了爆炸造成的困难，努力恢复生产，而且有了新的扩展，创造了更高的生产率。

杜邦家族的这三兄弟，在参与企业管理的时候，都显得知识和经验不足，但他们都能恪守杜邦家训和公司的原则，善待工人，提高他们的生产积极性。

当时，政府还没有劳工灾害赔偿制度，但是，杜邦公司从伊雷内时代就形成了一套给遇难者家属抚恤金的制度。他们给遇难者家属安排住宅，并负责其子女的生活费和教育费。据有关资料证实，在1818年3月19日发生的爆炸事件中，不幸遭难的工人多达40人，每次付给他们的抚恤金为600美元。

当有人建议取消发给雇员遗孀抚恤金时，阿尔弗莱德竭力反对。他说：“……我们的工厂只有这点与众不同，为人称道。但它比世界上任何其他同类工厂死的人都多。”他接着指出：“在美国，火药厂工人每周的最低工资至少是2美元，即使这样它也高于我们厂工人的工资。”

虽然工人工资如此之低，但威明顿一家报纸在其1848年（这是在杜邦家族控制当地报纸之前）的一篇社论中，还是热情地赞扬道：“在工人中从未有过一次集会或罢工……一切纠纷（即使有的话）也都是以友好的方式解决的……”

杜邦家族和雇员之间亲密关系的形成还由于有个良好的人际环境。厂方和工人虽然一代一代更替，而他们的孩子从小就在那个小小的村庄里互相玩耍嬉戏，当他们一起长大成人，自然也就进入一种互尊、互忠和互爱的关系。杜邦公司雇员的献身精神，有点像封建时期“家臣对其领主的献身精神一样”。

此外还有一个重要的因素就是共患难。1847年，一次爆炸夺走了18个人的生命。当火药厂复工时，在每个具有隐患的地点，都有一个杜邦家族的成员与工人一起工作。杜邦家族的政策规定，新设备首先是杜邦家族成员操作，以确保其安全和正常运转。由于战争时期在共同面临过危险死亡之后，被结合起来的出身大相径庭的人们，逐渐形成了一种特殊的凝聚力，所以杜邦家族与雇员具有一种特殊关系。

杜邦家族与其雇工的亲密关系，并未因其工资政策而受到损害。尽管工资偏低了些，但合乎情理的是工资稳定。19世纪美国经济起落甚大，迅速增长后接着就是突然的衰退。例如，从1827至1842年，美国正处在经济萧条时期。棉花行业工人的工资下降了50%，而该火药厂工人的工资只下降了5%或10%。

1850年，杜邦公司尽管年销售额高达37.5万美元，但由于艾雷克斯在经营时花钱过于大手大脚和几次爆炸事故，造成了公司50万美元赤字。阿尔弗莱德由于沉重的压力，接受了妻子和弟弟的建议，而辞去了总经理职务。这时他已经到了耳顺之年，而且疾病缠身。6年后他离开了人世。

阿尔弗莱德病逝后，亨利接替大哥的企业主持人之位。亨利和热衷研究的大哥有本质的不同，是一位天生的事业家。他外表像军人，身板挺直，发须火红，经常身着黑色外套，头戴高筒礼帽，一双冷峻的蓝眼睛，使他的相

貌有点可畏。他精力充沛，克尽职守，事事亲自过问，人们都称他亨利老板。他善于极好地利用形势所造成的各种机会，去获取成功。这位老板十分讲究节约。他每天早晨在去办公室的路上，总是随手拾捡柳枝，将它们装进自己常戴的礼帽里，然后便来到烧炭房，当着工人们的面把柳枝倒在桌上，并吩咐他们在烧炭时与其他剩余的柳木一起用上。亨利记忆力极强，具有过目不忘的本领。他能叫出公司里每个人的名字。他知道谁在星期六晚上喝醉了，谁的妻子怀孕了。他虽大权独揽，但在许多人眼里，他似乎是很仁慈的。

亨利治厂的格言则是“降低成本，提高效率”。这似乎同他哥哥的格言“提高质量，加强安全”是对立的。其实是俩人的着眼点不同而已。而亨利则更善于营利。亨利治厂的格言明显地体现在他注重节流和开源两个方面，他采取坚决手段收回了借出的数千美元，解雇了一些无所作为的职工，又雇用了一些精明能干的新手，这样使企业很快出现了大的转机，使销售市场扩展到全美国。

占领了国内市场以后，亨利又寻求和开拓更多的国外市场。为此，他不惜承担风险。在 1854 年克里米亚战争中，原定向沙俄提供的火药，由于英国海军的封锁运不过去。亨利便派他的年轻侄子，即阿尔弗莱德的儿子，瘦长个儿拉蒙·杜邦设法越过切萨皮克湾封锁线。结果净赚了 300 万美元。而他同英国的军火生意照做不误。

1857 年 8 月，艾雷克斯外出办事，途中，他绕道经过火药厂，正巧碾磨车间突然发生爆炸，有 4 人当场炸死，艾雷克斯被抛出近百英尺，衣服着了火。他赶快跳入布兰地河中，但当他看到火星正威胁着极易发生爆炸的压力车间时，就急忙爬上岸。他一面喝令工人们赶快离开，一面爬上了压力车间的房顶，清除上面的大火星。然而，就在这时，压力车间一声巨响，登时爆炸。艾雷克斯浑身血肉模糊，腰折肢残。他的 17 岁的儿子发现他时，已经奄奄一息，生命垂危了。工人们将他送回家医治，医生已无能为力了。次日，他临终前向前来探望的工人一一诀别，他死时才 41 岁。

艾雷克斯死了以后，亨利就迫不及待地挑选艾雷克斯在三人执委会中职务的继承人，他选中的是塞瓦斯托波尔战役中的“干将”拉蒙·杜邦。因为拉蒙是伊雷内 24 个孙子中最有才华的，他发现采用智利和秘鲁硝酸盐制火药的新方法，而且日臻完善。这是杜邦公司难得的人才。

三弟的惨遭不幸，亨利自是非常悲痛。然而这时另一种危机成了他精神上更沉重的负担。那时美国北方已是自由劳动的资本主义经济，而南方仍是奴隶制经济，这两种经济制度并存的矛盾，半个多世纪以来进行着激烈的斗争，已经到了不可调和的地步。这种局面，在杜邦家族和整个特拉华州一样，在看法上存在着分歧。杜邦家无疑是会支持设在华盛顿联邦政府的。但特拉华州南部人赞成联邦政府的态度很明确，而州北部人则相反。如果州南部人占上风，则特拉华州就会遭到北方联邦政府支持者的包围。如果这样，杜邦火药厂则会成为北方支持者注意的中心。

后来，特拉华州在经过一番摇摆之后，终于站到了忠于南方联邦政府的立场。亨利老板在西点军校读书的儿子第一个获准提前毕业，亨利的大侄子，维克多的儿子塞缪尔·弗朗西斯回部队担任封锁南方港口任务的海军中队长。亨利本人被特拉华州州长封为本州非正规军少将。

4 拉蒙威慑英首相

在南北战争爆发之前及之后，杜邦家族一贯坚持认为自己选择的是和平而不是战争。可是单从严格的商业观点来看，不能否认的事实是，由于有了战争这个根本原因，才造成了杜邦公司极有戏剧性的繁荣局势。杜邦家族在有利可图的南北战争中获益非浅，这是事实。

1861年2月，继林肯总统的就职典礼后，杰斐逊·戴维斯也宣誓就任美国南部各州同盟的总统。随之南北战争爆发，这时南北两方都派人到特拉华州试探那儿的第一大家族究竟支持哪一方。直到1861年4月底杜邦家族才致函南军方面表示对南方的友好态度。

南北战争开始七个月以后，华盛顿的南方联邦政府军火不足，急需大量硝石。而英国伦敦有现货。但有迹象表明英国政府准备把这批硝石卖给美国北方。华盛顿方面决定派遣拉蒙·杜邦以杜邦公司的名义赴英国购置所需硝石。他的此行是绝对保密的，除他的叔叔亨利外，再没有人知道。

这位年仅30岁的拉蒙是一位温文尔雅相貌堂堂的化学家，和他父亲阿尔弗莱德·维克多完全不同，他戴着无框眼镜，头向后梳，鼻梁高挺，眼睛炯炯有神，是个典型的发明家的样子。他说话时态度威严，令人敬畏。1861年11月某日拉蒙·杜邦到达伦敦。由于他的衣着打扮，仪表风度有点像林肯总统，他到达伦敦时，引起了市民的好奇心。拉蒙虽然样子有点近似书生，而他干这一项工作，却显得很精明内行。到达伦敦后，他便动员了全部E.I.杜邦公司的代理商，除了买下全英2.288万桶火药原料库存硝石外，又购买了由加尔各答运往伦敦途中的1.0553万桶，总共达335万磅的粗硝石。大约经过一天的努力，拉蒙把英国境内所有的库存硝石都购买殆尽，实际上已垄断了英国的硝石市场。看来拉蒙大功告成了，他心中不胜欣喜。

然而，谁料半路上杀出个程咬金。他装好这批硝石的船队预定起运出航的那一天，当他兴冲冲到达泰晤士河畔码头准备上船时，英国政府发出了禁止全部商船进出港口的命令。拉蒙这时傻眼了。他千方百计地要探悉错综复杂的政治权术内幕。他请那位海关官员共进午餐。酒醉饭饱，谈笑风生，再加上吹吹拍拍，于是这位官员很快泄露出，实际上是英国首相帕默斯顿勋爵命令扣留拉蒙的货船，作为英国对美国新采取的禁运手段之一。于是拉蒙决定去见首相帕默斯顿。他来到唐宁街十号首相官邸求见。帕默斯顿对他说，此事涉及国际问题，拉蒙购走了大宗硝石将造成英国的硝石紧张，不同意放行。拉蒙想既然首相已下达了命令，马上收回是不可能那样做的。万般无奈，他只得垂头丧气，急匆匆乘船返回美国，向林肯总统办公室报明了情况。林肯总统接见了拉蒙。拉蒙私下向林肯总统建议用战争威胁手段迫使英国将运硝船队放行。林肯总统急于要得到这批硝石，感到用此法虚张声势，搞恐吓政策未尝不可，便要陆军部长给拉蒙写了一张公函。

拉蒙在华盛顿和特拉华州稍事停留以后，只孤身一人乘船前去伦敦。他再次前往唐宁街十号通名求见，可是这回却吃了四次闭门羹，首相一直拒绝接见他。受到如此冷遇，拉蒙怒不可遏。这位年轻气盛的小伙子，决定私闯首相府。那天，他又到首相官邸，趁侍从不留意的瞬间，直奔首相私人办公室。首相对这位小伙子的冒失行为大吃一惊，但拉蒙既然已经站在他面前，只好客气地让座了。拉蒙当即拿出那份公函交给首相。帕默斯顿当着他的面拆开细看，阅毕脸上显得苍白而无表情。稍后，首相告诉拉蒙，过两天再答复他。而拉蒙猜测，帕默斯顿已被函件内容所震，便步步进逼，他说他将于

次日启航，并在自己的下榻处听候佳音。

回到旅馆后不久，当拉蒙正进午餐时，帕默斯顿的侍从进来告诉他首相想见他。这时拉蒙卖起关子来，说他正在吃饭，请首相屈尊稍候。他故意拖延了一阵子，然后请进帕默斯顿。帕默斯顿告诉他，此事正在内阁研究，运硝船的启航时间将被推迟。拉蒙的态度十分强硬，他说不能因此而给其他乘客造成麻烦，不管英国给不给硝石，明天都得开船。僵持了一阵子之后，使拉蒙感到惊喜的是，首相竟然同意放行了。于是当天下午，拉蒙就命令全部运硝船启航开往美国。

一位年纪轻轻、涉世不深的无名小卒竟然使堂堂的首相甘拜下风，令不少人感到迷惑不解。其实这当中起主要作用的还是那份陆军部的公函，同时英国国内阶级矛盾尖锐，工人反对同美国打仗，迫使英国作出让步。但是，不管怎么说，这位年轻人的意志和胆略是很少有的，值得称道的。

拉蒙如此冒着风险去执行政府的任务，是有其自身企图和条件的，就是杜邦公司必须获得提炼这批硝石的权利。拉蒙不失为老杜邦皮埃尔的重孙，他继承了老祖宗的天性和传统，随时随地挖空心思为杜邦家族攫取每一份财富。

拉蒙去英国购置硝石的成功，既是美国政府对外贸易的胜利，也是杜邦公司获得充足原料、开辟财源的一次胜利。在南北战争爆发的半年时间里，杜邦公司就向美国政府出售了 230 万美元的枪炮火药。

5 塞缪尔侵华留骂名

南北战争期间，在杜邦家族中，为联邦政府效劳而功勋卓著的不仅是拉蒙一个人。他那阅历丰富的堂兄塞缪尔·F.杜邦海军少将在军事上也做出了贡献，他封锁了南部港口，从而间接地促使斯莱德耳与梅森被捕，也给拉蒙出使英国带来了麻烦。

塞缪尔·F.杜邦是维克多的次子。他的祖父皮埃尔在临去世之前把他委托给杰弗逊，13岁时便在美国海军当见习官，并与伊雷内的三女儿苏菲娅结婚。22岁就升任海军中尉，在美、墨战争中加入由佛来蒙特少将领导的加州义勇军，担任驱逐舰舰长，在加利福尼亚海岸一带十分活跃。1862年因他所率领的海军中队在占领南卡罗莱纳州的罗亚尔港要塞中立下大功而被提升为少将。

在塞缪尔的军旅生涯中，有一段最肮脏的经历。1857年7月，时为海军上校的塞缪尔·F.杜邦被委任指挥海军最好的舰艇之一“明尼苏达号”。随后不久又奉命随同威廉·B.里德前往中国。那时正是英国对中国发动第一次鸦片战争的时候。

1842年，在英国的坚船利炮的进攻下，由于清朝政府腐败无能，某些大臣求和误国，因而惨遭失败，随后迫使清朝政府签订了中英《南京条约》，广州、厦门、福州、宁波和上海五大商埠向欧洲其他列强开放，作为“通商”口岸，香港也被划给伦敦作证券交易所。

英国的侵略，激起了东南沿海地区人民的极大愤慨，尤其是广州地区的人民自发起来进行反侵略斗争，太平天国起义军成了一支抗英的重要力量，给了英军以沉重打击。

1856年10月，英国为了镇压中国人民的反抗，巩固自己在中国的地位，

获取更多的贸易特权，扩大在华利益，悍然派兵进攻广州，发动了第二次鸦片战争。出于各自的目的，沙俄和法国也要求参战，并提出“修订”《南京条约》，共同分享在华利益。随后，俄法两国邀请美国参加，这就发生了里德出使中国和塞缪尔率领战舰来华的丑事。不过那时美国政府另有图谋，决定对这场战争采取中立态度。华盛顿的首脑人物的看法是，武装进攻只能激起中国人民及其政府的反对，而中立立场则可使美国同北平保持更友好的关系，能够获得比参战更多的好处。因此，美国政府指令里德，所属舰队只能作为防卫，不得介入战争。

塞缪尔同他的老祖宗皮埃尔一样，对财富有天生的贪婪欲，他是不会放过任何机会去攫取自己的利益的。当他目睹欧洲列强对中国的疯狂掠夺，不由得垂涎三尺。他的发财欲急剧膨胀，明知上司已有不许介入的命令，但他仍然提出要求，结果只能是不欢而散。

明抢不行，塞缪尔就来个明修栈道，暗渡陈仓。他以保护美国在海外的贸易、防止澳门受压迫的中国人举行暴动损害美国在那儿的投资为由，把他的舰队驻进澳门海域，他在这个港口盘踞了一年多时间，并暗中进行海盗式掠夺。1858年3月，塞缪尔率领他的舰队闯入中国内河，在长江上耀武扬威，横冲直闯。在南京停泊时，塞缪尔还用武力帮助一个白人富商镇压中国船员对虐待压迫行为的反抗，致使多人受伤。

不久，塞缪尔奉调回国，他自然是满载而归。当记者采访阿尔蒂尔工厂时，看到办公室里使用的是中国的瓷器精品和一些装饰用的丝绸织锦。

1863年6月，南北战争关键时期，塞缪尔率舰队向南卡罗莱纳州港市查尔斯顿发起进攻，打了一个多月，毫无进展，于是他拒绝林肯总统和海军部敦促他再次发动进攻的命令，按兵不动。结果被受到指控，而被免职。他带着奇耻大辱返回故里。两年以后他悲痛交加，愤然离世。

第四章 亨利建立杜邦帝国

杜邦公司的第三代领导人亨利，以他长于营利、善于用人、功于捕捉投资机会的才能，使杜邦公司的财富剧增，成为家族中威望极高的铁腕人物。

同时他的政治地位也炙手可热。由于他曾亲口发誓效忠白宫，林肯总统授意特拉华州州长伯顿任命他为州武装力量少将，被称作“将军”，他牢牢地掌握了州内最大的，实际上是惟一的城市威明顿，率领部队开进特拉华南部地区，杜邦家族完全控制了整个特拉华州。他在 1868 年的总统选举团中，始终是特拉华州最显赫的总统选举人。

凭着这两种权势，加上林肯政府暗中资助，他领导其公司成员，用残酷手段挤垮、吞并中小火药厂，垄断火药业，成为“军火王国”。

1 军方的大债主

杜邦火药公司能够在激烈的市场竞争中获胜，除了善于投机经营、善于看准时机、争取政府支持外，他们始终抓住产品质量，不断研制新产品以适应新的武器装备需要。

杜邦公司在研制新产品，扩大市场和财源方面，拉蒙有很大的建树。

拉蒙参加杜邦公司的工作，带有传奇色彩。1850 年他从大学毕业回到家里后，公司里没有空缺，他无事可干，时常拿着钓鱼竿去白兰地河边钓鱼。一天他父亲阿尔弗莱德·维克多对他说炼硝厂的负责人卡彭笛埃可能要辞职，叫他带上钓鱼竿，在去白兰地河的路上散散步，别走远。如果卡彭笛埃不去，那他就去钓鱼。要是他去了，那他就接替他。这样他果然获得工作了。

拉蒙接替炼硝厂的负责职务以后，在生产火药的主要原材料上大动脑筋。那时杜邦公司一直使用印度的硝酸钾制造火药，这已经有几百年的历史了。但资源丰富的秘鲁硝酸钠，一直未被开采。拉蒙认为这种硝酸钠资源可靠，供应价格低，还能改进火药质量，硝酸钠火药用途较广，采矿、铺设铁路和其他方面的爆破都能发挥理想的效果。于是杜邦公司开办了一家制造这种新型炸药工厂。这是拉蒙 23 岁那年即 1857 年的事。

拉蒙是个创造型人才，他似乎随时随地都在动脑筋，想问题。据他的儿子皮埃尔·杜邦回忆说：“他们家有一架钢琴，他本人小时很喜欢弹，但那架钢琴却经常关着，他从来不敢打开。因为他父亲拉蒙不喜欢音乐，而且总爱说：‘那种叼着烟卷，戴着夹鼻眼镜或弹弹钢琴的人，往往是没出息的人。’”

南北战争爆发前一年，拉蒙一位在美国陆军兵工厂任专职技师的同学、密友罗得曼上尉告诉他，兵工厂造了一座口径为 20 英寸的大炮。这种大炮在炮管内刻上膛线，利用推力推出炮弹。但是要产生推力必须要有起爆速度较慢的火药，这就遇到了一个难题，当时所有的火药品种都不具备这个特点，罗得曼请拉蒙帮他突破这个难关。

闻听此事，拉蒙怦然心动，他觉得这是一个大好机会，一方面可以大展自己的科研才能；一方面可以为杜邦公司开辟新财源，他欣然同意罗得曼的请求，说愿为老同学效力。

回厂后，拉蒙便同他的堂弟尤金商量此事，要尤金作他的助手。尤金当时 21 岁，比拉蒙小 9 岁。他从宾州大学毕业以后，就安排在拉蒙的实验室中实习，这个小伙子同拉蒙一样对科学研究十分迷恋，俩人配合十分默契。

那时拉蒙正在进行硝酸钠的研究，工作是很繁忙的。但他几乎是夜以继日地泡在实验室的试验之中。为了延缓火药爆炸速度，拉蒙想只有将火药的颗粒加大到板栗或棒球那样大小。他在厚实的钢板上凿出半球形的圆洞，再把火药颗粒装进去，然后在上面加 20 磅的压力，让其干燥。这样制造出来的火药完全符合罗得曼提出的要求，拉蒙又成功了。

初步创造出这种火药的制作工艺以后，拉蒙进一步改进，经实弹试验，这种火药对 15 寸，16 寸，20 寸口径的大炮都适用。罗得曼上尉高兴得跳了起来，他拍着拉蒙的肩膀说：“老兄，你真行。就把它叫做‘巨型火药’吧。”

陆军兵工厂用拉蒙研制的推进加速型火药制造炮弹。两年后，在南卡罗莱纳州罕普敦罗得海战中，北方军的“摩尼达号”用上了这种大炮，大显了神威，南军的“弗吉尼亚号”还未来得及应战，便仓皇逃窜。

拉蒙的这一发明使战争的武器装备出现了新的转折，也使杜邦公司的生产和销售出现了新的局面，杜邦在火药业中的优势增大了，市场更广阔了，财源滚滚而来。

作为总经理的亨利当然是很高兴的，他对经营管理杜邦公司信心更足了。

用于军火生产的火药新品种的出现，使杜邦公司在南北战争中从政府得到的定货额不断增加，利润直线上升。战争爆发前，杜邦公司每年的火药销售额一般在 75.2 万美元以下，而仅在 1861 年下半年卖给政府的火药就是这个数字的 3 倍多，还不包括战争消费所促成的其他生意。1862 年，亨利从政府的合同中赚取了 66.1 万美元；1863 年又获得 527 万美元；1864 年的利润是 44 万美元。从 1865 年 1 月到 3 月战争结束时，又赚了 6.5 万美元。

亨利对财富的贪婪欲、占有欲，比起他的前辈有过之而无不及。只要能够赚钱，只要能不断充实杜邦家族的金库和他自己的腰包，对于战争造成的大量的流血和伤亡，他们是视而不见、听而不闻的。他们生产大量的火药既是对外侵略扩张，屠杀殖民地人民的凶器，也是屠杀本国因通货膨胀和失业强烈不满而举行罢工和暴动的成千上万工人的凶器。他们对于社会，对于政府丝毫没有一点义务感和责任意识，千方百计从政府手中掏钱以自肥。

在南北战争中，有些年轻的实业家，如卡内基、洛克菲勒之流，为了逃避兵役，花重金买人为他们当替死鬼。而他们却在后方哄抬物价，大搞投机买卖，大发战争财。

杜邦家族自然也没有一个人去军中服役，老维克多的孙子，查理的儿子，也仿效洛克菲勒们的做法，花了 700 美元买了个替身，只有塞缪尔和亨利军校毕业的儿子在海军中一个任上校，一个任中校。亨利并不比卡耐基们落后，他放肆提高火药价格，从政府金库中攫取高额利润。一方面拉蒙的伦敦之行为杜邦公司弄到了为政府提炼一千多万吨硝石合同，仅此一项就赚了 38.4 万美元，为了抑制乱涨价之风，联邦政府颁布了一项决定：每出售一磅火药，交纳一美分税。但是，杜邦公司的火药价格照涨不误。政府越提高税额，亨利就越涨价。1863 年 11 月，杜邦公司火药的价格每磅为 27 美分，一年内涨了 70%，一年后又涨到每磅 30 美分。

南北战争进行到三个年头之后，林肯政府看来胜利在望了。然而政府的财力已耗尽了。财政部没了钱，杜邦发了大财。战争还得打下去，以便将快成熟的果子最终搞到手。没有现金买火药怎么办？只能向杜邦公司赊借了。到 1864 年 8 月，单陆军就欠杜邦公司 35 万美元，而海军欠杜邦公司的巨型

火药款额就更不必说了。军方要赊账，亨利是不愁收不回来的，而且不能白白赊给。1865年，当战争结束，南北实现了统一以后，美国政府以每磅33.5美分的最高价格，偿还给杜邦公司。一场南北战争，使杜邦公司就得了100万美元的红利。

2 残酷的大兼并

战争结束，建立了统一的民族自立的美国合众国以后，南北矛盾、阶级冲突仍然很激烈，仍然孕育着战争，战争需要火药。

同时西部的开发，所需要的火药量也很大。杜邦公司火药的销售量仍然不减战争当年，惟一不足的是运输困难，需要借助于铁路网络，而政府是禁止铁路运送火药的。不过亨利自有办法获得政府的特许证，源源不断把火药运到西部的煤矿、金矿，甚至运到国外殖民主义手中，为之提供镇压、杀戮殖民地人民的武器。

亨利在负责杜邦公司管理中，事无巨细都由他掌握，他是家族中当然的族长，又是特拉华州最有权势的人。南北战争之后他越来越表现出自私和专断，严密地控制着整个企业。他的个人收入和拉蒙相比，相差十分悬殊。1876年他缴纳的税额为4554美元，而拉蒙为772美元。

他接任总经理后，根据合伙人协议，杜邦家族的企业分成26股，亨利就占了20股，拉蒙和埃吕泰多·伊雷内各三股。1878年，亨利强行将自己的两个儿子亨利·A·上校和他的弟弟威廉拉入了合伙人圈子。他这两个儿子既无多少才华，也无经验，如此安排，在杜邦家族史上实属罕见。亨利对杜邦家族和杜邦公司的全面控制，由此可见一斑。杜邦家族内部自然有人对他这种专横独断表示不满。但是能公开顶这位老板的只有拉蒙一人，不过他依然保持着对杜邦家族和杜邦公司的忠诚，拉蒙具有某些崇高的品质和杰出的才能，他既有胆识又孚众望。他的崇高品质可以从这样一个事实获得证实。1865年，当他刚刚和梅莉结婚时，火药厂工人来向他报告说，压力机上有一个螺母丢失可能引起爆炸。他听后马上亲赴现场检查修理那台压力机，而梅莉则坐在离他只150码远的一张椅子上。

从实际上说，拉蒙对杜邦公司的贡献超过亨利老板，而他却不计较个人的得失。亨利在当总经理期间，做了一件对杜邦公司的发展极具重大影响的事，就是兼并中小火药工厂，垄断火药行业。

南北战争之后，美国发生了经济危机，许多较小的公司深受其苦，相继倒闭。而在战争中发了大财，战后又控制了大部分市场的杜邦公司，日子仍然好过。还有拉夫林·兰德公司和哈萨德火药公司也还保持着偿付能力，他们三家公司通过成立火药托拉斯，统一步骤，协作经营，跟他们一些劲敌，特别是太平洋沿岸的具有雄厚实力的加利福尼亚火药公司竞争，企图独占市场。这场竞争是十分激烈的。况且那时，政府还有相当大的火药库存，进行抛售。因而火药供大于求的现象十分突出。随后三家公司共同发起成立了《有烟火药贸易协会》，并提出了几条章程，抑止削价竞争，在本协会会员中进行销售额分配，对非本协会会员及违反协会章程的进行排斥。拉蒙任这个协会的首任会长，拉夫林·兰德公司和哈萨德公司任副会长。协会还分配了表决权的比例：三大公司各得十票表决权，其他企业表决权按其规模确定。

亨利企图让杜邦公司控制这个协会的经营大权，为此他想买通哈萨德等

几家大点的公司，增加杜邦的表决票，但未成功。

火药贸易协会成立的第二年即 1873 年，美国的经济又出现更大的一次萧条，不少企业濒临破产，亨利乘机进行收购。他按不同的地段定出不同的价格，逐步吞并了一大批弱小企业。甚至还拥有十票表决权，也是三大企业之一的哈萨德火药公司也被杜邦收买。此外，杜邦公司还买下了加利福尼亚火药厂 43% 的产权。次年又以 80 万美元的现金和证券买下哈泽得公司。亨利终于实现了获得 26 票表决权称霸火药业的梦想。

杜邦完全控制了贸易协会，协会的一切事由亨利说了算。杜邦可以根据不同地区来定价，甚至可以制定世界火药的售价。

到了 80 年代初期，杜邦公司已控制了全美黑色火药 85%，而且成了他的主要盟友拉夫林·兰德公司的股东。一个囊括几乎全国销售市场使其他火药企业惟亨利的马首是瞻的杜邦之国诞生了。

3 霸业的大代价

拉蒙·杜邦是一个事业心很强的青年人，且具有改革开放的创新精神，他在杜邦公司干了十多年，搞出了不少的科研成果，为提高火药厂生产率，扩展杜邦公司的市场，使之成为美国火药业中的独立王国，做出了卓有成效的贡献。到了 1865 年，已经 34 岁的拉蒙，才同梅莉·贝琳小姐结婚。婚后，他仍然沉湎于火药的生产与科研。

南北战争结束以后，海军部从法国获得了制造硝棉火药的最新的科研成果资料，这种新式“火药”比黑色火药具有更大的破坏力，海军兵工厂委托杜邦公司生产这种火药，他们认为杜邦公司具有较强的科研力量和试制的设备，同时了解到拉蒙的父亲阿尔弗莱德曾进行过这种研究，因此寄予了很大希望。然而亨利将军却一口拒绝，因为他记得 17 年前他哥哥曾告诉他这种火药具有高危险性，所以他始终认为黑色火药是最好的，拒绝生产除此之外的任何其他火药。他甚至打算在渥太华州那片新拓展的土地上，新建一个世界上最大的火药厂。而拉蒙则对这种硝火药具有浓厚的兴趣，同他的这位叔叔展开了争论。但是，俗话说胳膊扭不过大腿，亨利既然不同意，只好由他了。

正当杜邦公司于 1866 年成为世界上最大的黑色火药商的时候，瑞典的阿尔弗莱德·诺贝尔发明了一种会使火药工业大为改观的甘油炸药。但亨利老板并未立即认识到这种炸药的发展前途，起初认为这种炸药太危险，后来当人们把这种炸药爆炸的毁灭性广为宣传时，便使他本来就拒绝的态度更顽固而不可动摇了，而拉蒙早就确认炸药的前途取决于达那炸药，他极力主张生产经销这种炸药，并耐心劝说反对改革、顽固不化的叔叔，并以要建立自己的公司拉亨利的儿子一起干相威胁。后来叔侄俩人达成协议，拉蒙离开白兰地去开办一家达那炸药公司，由杜邦公司资助其所需的资金和设备。这个厂建成以后，定名为雷波诺化学公司。工厂迅速投产，头年就生产了 50 万磅炸药，第二年达到 300 万磅，拉蒙很快就确立了这种高性能炸药在炸药工业中的杰出地位。本来，在这之前，瑞典、英、法等国已将甘油炸药销入美国。美国人用甘油炸药开运河、挖掘下水道，拔树桩，采矿，甚至洛克菲勒打新油井也使用这种炸药。拉蒙生产出甘油炸药以后，很快就打开了市场，使外商推销的甘油炸药相形见绌。

1879 年 11 月，和杜邦公司关系密切的拉夫林·兰德公司的董事长所罗

门·塔克，提出同拉蒙共同制造黄色炸药。新的计划立即付诸实施，新厂在新泽西州境内人迹罕至的原始森林中建了起来。黄色炸药的生产量从第一年的 50 万磅，骤然增加到第二年的 300 万磅。正当拉蒙的事业如日中天的时候，却发生了一件意外的、极大的不幸事件。

拉蒙的家庭生活十分美满，他的妻子忠厚，是一个很令他放心的贤内助。他有七个孩子，个个聪明伶俐，招人喜爱。拉蒙待人诚恳热情，言谈幽默。凡认识他的人都热爱他、尊敬他。他有时候发表意见，显得有点威严、甚至果断，但往往被他的幽默改变了谈话的气氛。拉蒙最反对装腔作势，虚情假意。他对把自己的姓名割裂开的人，特别反感。然而这样的好人却未能一生平安。

1884 年 3 月 28 日，一位火药业同行来雷波诺炸药厂拜访，拉蒙陪他到各车间参观。回到办公室以后，俩人正在交谈，突然一位工人气喘吁吁赶来向他报告说硝化甘油贮存槽里在奇怪地冒泡。从那位工人的神色中拉蒙感到不同寻常。拉蒙急匆匆赶到出事现场，他喝令在场的其他人赶快撤离，自己一个人上去处理事故，动手设法使容易挥发的硝化甘油冷却。但就在这时，贮存槽中发出了一声巨响，硝化甘油爆炸了。拉蒙和那位报告的工人当场被炸死。他的尸体被埋在一片瓦砾之中。距现场 100 公尺的三名工人也未能逃脱灾难。

至此，杜邦家族和杜邦公司已有了两位为建立火药霸业做出巨大贡献的人献出了年轻的生命，杜邦王国建立的代价是十分高昂的。

拉蒙死后，给他的妻子梅莉留下了七个孩子，最大的女儿才 16 岁，14 岁的儿子皮埃尔虽然还是一个未成人的少年，但家庭的重担一下子落在了他的肩上。他像他的大堂兄阿尔弗莱德一样，由于得到了来自肯塔基的弗雷德大叔的谆谆教导都早早懂事，小小年纪就能尽其作为家中大孩子之责了，皮埃尔后来担任杜邦公司的六任总经理，他的弟弟伊雷内担任七任总经理。

拉蒙死后，亨利等于失去了左右手。但他仍努力确保杜邦公司在炸药工业中的垄断地位，贪婪的天性使他施展手段霸占白兰地河周围地区的土地交易市场，将威明顿城区西北向乡村延伸，并筑起了一道长达数公里的石围墙。这道围墙由于工厂的爆炸毁坏或其他人为的破损，经常需要从遥远的费城请石匠维修，误时又费钱，后来他干脆雇用了一批石匠迁移威明顿。这位全美最大的火药公司的老板，特拉华州地方军的少将，掌管着公司内巨细无遗的事务，然而他却喜欢骑一匹大白马，像封建领主一般去巡视杜邦公司的田地。他趾高气扬、踌躇满志地望着大片的特拉华原野圈进他的石墙时，那双冷酷的蓝眼迸射出像熔化的钢水似的光芒。他有时候也表现出一点人道主义精神，沽名钓誉。1870 年因经济萧条，一般石匠工资下降了 1.75 美元，而他雇的石匠则保持 2.9 美元不变。到 70 年代末期，杜邦公司已从巨额赤字中解脱出来，他创立的托纳斯垄断了全国火药产量 95%，其家族的实际资产已达 1200 万美元。这是近 40 年来亨利以说一不二的魄力和钢铁般坚强的意志主管杜邦公司所获得的回报。

然而，杜邦家族中人，一向跟这位亨利叔叔却貌合神离。他生前每年装入自己腰包的公司利润比其他股东所得总和还多，他还把家族的地产划归到他自己的名义之下，他排斥杜邦家族别的子女进入管理圈子。

1888 年开始，亨利的健康情况明显下降，变得老态龙钟了。6 月生起病来，次年 8 月，在他 77 岁寿诞时，魂归西天了。与六年前拉蒙之死比起来，

杜邦家族中人，对这位亨利老板，明显地表现出冷漠态度。这是他在公司中，在家族中巧取豪夺的另一种回报。

为亨利的死而悲伤的，大概只有他的那只宠猫米内林了。亨利生前这只猫同他朝夕相伴，亨利下班回到家，猫就偎到他怀里，而他则尽情地戏弄玩耍。他重病卧床的时候。猫一直守在他身边。亨利下葬后这猫老在坟旁徘徊。把他抱回家后，瞬间又跑去了。她既不吃喝也不做声，很快就随主人去了。

4 海外的大扩张

亨利在掌管杜邦公司时，独揽一切大权，在他临死前也没有对杜邦家族和杜邦公司的首脑地位的继承人作出安排，一方面是重病在身来不及做这件事，另一方面他不想交权。那时公司的合伙人，基本上是他一家子，即他的两个儿子威廉和亨利上校，以及他的两个侄子亚历克西斯的儿子尤金和弗朗西斯。亨利的葬礼完毕以后，在这四个合股人中展开了谁接任总经理的争论。

亨利上校是亨利老板的长子，而且在亨利重病期间在公司里负过一段责，主管全部事务，而老亨利也像对待自己的继承人一样同他商量公司的工作，所以上校认为老亨利生前已有此意，新总经理非他莫属。

然而上校的几个弟弟却有不同考虑。他们认为上校行伍出身，过去又主要管公司的航运和铁路运输业务，对火药生产既无足够的知识，也没有多大的兴趣，因此，认为他不适宜于担当此位，他们主张让 49 岁的尤金去干，在四人中惟他较为年轻。

威廉和他的这位大哥亨利上校从来合不来，所以他极力陈述让尤金当总经理的意见，他对上校说，老亨利生病时曾对他说过希望尤金继承其职位，但亨利上校对人说他不相信这是真的，不过他愿意服从三位合伙人的决定。但是亨利上校由此更嫉恨威廉，并扬言不能让威廉死后葬入杜邦家族墓地，为此还讲他一定要死在威廉之后。两兄弟的关系恶化到如此程度，以致威廉宣布退出杜邦公司，不愿与他这位大哥为伍。

尤金·杜邦其人，在前一章已经提及，他在拉蒙研究室工作，是拉蒙的得力助手。他同他的伯父一样，蓄着美丽的红胡须，很注意仪表，经常衣冠楚楚，显得高雅不俗。尤金·杜邦性格内向，沉默寡言，但每遇紧急事务则显得头脑冷静，应对沉着。正是这一特性使他在公司里工作的三十多年中，受到家族的赏识。由于他长时间做过拉蒙·杜邦的助手，因此，他似乎具备了一个杜邦应有的一切资格，甚至连妻子阿米莉亚是他的堂妹这一点也符合了家规。尤金勤奋好学，对科研兴趣很浓，且有成就，曾经获得两项专利，他过去对管理方面的事接触不多，因此对担任公司首脑思想上准备不足。他开始时很想像老亨利那样去管理公司，但总觉得力不从心。

不过，尤金·杜邦血管里毕竟流的是杜邦家族的血，是一个具有高知识、高智商的人，过不多久，他就对公司的管理摸出些道道来，而且有了自己的见解和办法。他在公司管理方面采取的手段之严酷比老亨利有过之而无不及。

首先他实行了一些改革措施。他精简了杜邦公司的机构，下放了部分权力；用铁路代替了拖大车的骡队；裁减工厂的老工人。然而在裁减老工人方面做得太绝，他把终生为杜邦卖命的石匠和木匠除了名，剥夺了他们惟一生路。这就引起了老工人的强烈不满，以致招来了祸端。1889 年圣诞节弗兰

克·杜邦的两座粮仓先后起火，烧成灰烬，尤金推测可能是被石匠们烧毁的。杜邦家族同工人和睦相处的传统消失了。接踵而来的是，杜邦公司上游工厂发生了一次最猛烈的火药爆炸，死亡 12 人，另有一妇一婴被倒塌的房屋压死。引起了州内的骚动。但尤金不承认警方调查所证实的爆炸并非人为的事实，贿赂当地法庭制造了一桩冤案，将他前不久裁减了的四名工人，以纵火罪逮捕判刑，达到他警戒工人的目的。这个尤金的性格似乎有点矛盾，在爆炸（后）发生以后，他实行了一项新的抚恤政策，当即付给爆炸中致死者 500 美元，并在随后的五年付给 100 美元，另外为抚恤金领取者提供免费住房。以后，在工人危难之际，他也表现出自己的关心。1893 年当宾夕法尼亚州一家银行倒闭时，尤金向该行送去一张支票，以支付杜邦公司工人在该行的存款。

尤金的另一项重大改革，就是改变杜邦公司的所有制形式，把原来家族式的财产共有的“伙伴”制改为股份制，建立杜邦股份有限公司，并对改制后的股份进行了重新分配。尤金所进行的改革应该说方向是对头的，是杜邦公司所必需的，是合乎潮流的，但他的改革只是表层的，未接触到杜邦公司根本性的问题，因而对杜邦公司的发展并未起到多大的推动作用。尤金就像他的前任亨利将军一样，专横独断，把公司的大权牢牢抓在自己手中，压制有才能的年轻人、小字辈，不给他们提升。如皮埃尔·阿尔弗莱德被他排斥在董事会之外，未进董事会，自然就没有股份。而皮埃尔还是尤金的堂兄拉蒙之子，尤金和他的妻子都是拉蒙的助手，是拉蒙给了他指导，他才获得两项发明而获得专利。

尤金为加强和提高杜邦公司在火药托拉斯中的地位和权力，所采取的手段之残酷也比亨利老板毫不逊色。他对托拉斯成员或新成立的公司搞违章经营者，千方百计把它们搞垮。有一家查塔努加公司不服，想同杜邦公司较量。于是尤金跟这个公司进行了一场价格战，搞低价倾销。其办法是贿赂铁路部门的代办，弄到了查塔努加公司火药托运的每周报表，包括桶数、目的地、收货人姓名，通报给杜邦公司。经过五年的较量。这家公司终于破产，然后杜邦收购了该公司总额 51% 的股份。用同样的手段，尤金搞垮了近二十余家公司。

杜邦公司的生产发展得相当顺利而有成效。到了 1890 年，尤金·杜邦的火药托拉斯已控制了美国 90% 的炸药和 95% 的黑色火药的生产。这时候美国国内市场已容纳不下杜邦这个庞然大物了。尤金决心把公司触角伸向全世界，于是大踏步地向国外迈进。这样杜邦和欧洲的火药巨擘们迅速瓜分了世界市场。他沾沾自喜地展望着从国外获得更多利润的前景，他梦想着扬名于天下，在各大洲缔造庞大的工业帝国。

新的大市场，要求有新型的大公司，这是尤金亟待解决的问题，但特拉华州宪法未能给予杜邦家族所需要的大企业的一切特权。亨利提出了一个令人吃惊的大胆的建议：修改特拉华州宪法。杜邦家族没有办不成的事。说到做到，经这位上校的策划和操纵，召开了州立宪会议，随之特拉华州新宪法就公之于世了。这部宪法明确地规定给予大企业纳税优惠的特权。这就为建立大规模的股份公司打开了方便之门。尤金在原先进行的公司组织制度改革的基础上，进一步完善了股份有限公司的规章，建立了明确的责任制。向着现代化大企业的目标迈进。

对尤金·杜邦家族和杜邦公司的人，评价不一，但总的看法认为他不是

一位出色的经理。不过他在位期间，杜邦公司还是稳步向前发展的，出现了一派幸福、繁荣景象。应该说他是最早对公司体制进行改革的人，他使杜邦公司进入了一个转型时期，拉开了建设现代化大企业的序幕。

第五章 危机中的三位堂兄弟

杜邦家族自从当年皮埃尔在法国的尼摩尔为两个儿子维克多和伊雷内拔剑起誓而后一起到美国，这个家族已经过了五代了。将近一百年来，杜邦家族一代又一代人创造积累了巨大的财富，建立起一个左右美国工业界、金融界乃至美国政坛的杜邦帝国。

物极必反，久盛必衰，这是事物发展的普遍规律。杜邦家族和杜邦公司自然也逃不脱这一规律的制约。

亨利掌握杜邦公司大权时，由于独断专横，排斥族中其他青年人，因而在他死后，杜邦公司的领导层一时出现了后继无人、变卖家业的危机。

然而，杜邦家族毕竟不缺人才，三位堂兄弟挺身而出，撑起了险些倾圮的那片天空，做出了继往开来的壮举。

1 王国的救星阿尔

杜邦公司，从 1802 年伊雷内创办火药厂算起，已经一个世纪了。1902 年是公司诞生 100 周年，按理说应该大大庆祝一番。然而杜邦家族中的人和他们的首脑，似乎都没有这个心思。因为很不凑巧，这时总经理尤金患了感冒，又突然转为肺炎，在病榻上度过三天就死了。他猝然去世，使整个家笼罩在一片悲伤和潜在的危机之中。

尤金葬礼举行之后，公司的继承人和公司存亡的危机就爆发了。家族中乱成了一锅粥。因为尤金的死实在太突然了，当时还没有一个合适的和有能力强的人担任公司的领导职务，这正是尤金生前压制年轻一辈造成的恶果。几位老资格合股人召开了秘密会议，研究谁来接替尤金。

那时的合股人中弗兰克、亚历克西斯两兄弟和亨利上校是主要的决策者。另外两个是资浅年少的阿尔弗莱德和查尔斯，他们没有多少发言权。

几位老合股人经过几次认真仔细讨论后，最初得出的结论是：既然没有人有资格担当领导重任，只有卖掉杜邦公司。那么卖价多少钱，又卖给谁呢？他们拟出了 1200 万美元的售价，同时认为买主必须有两个条件，一要买得起，二是本行业的厂家。而这样的对象只有拉夫林·兰德公司了，于是，他们决定派人征求兰德公司意见，看他们是否愿意买。会上无人提出异议，看来只等兰德公司回话了。不过他们估计，兰德公司一定会购买，他们巴不得吃掉杜邦公司呢。于是弗兰克宣布散会，正当大家起身准备离开时，38 岁的阿尔弗莱德推门进来，拦住几位长辈说，请大家留步，他想谈点个人想法。他显然已经在门外偷听到了他们议论的内容。因为知道几位长辈早就在开会，只是没有通知他参加罢了。几位老人互相对看一眼，发出冷漠的微笑，然后又坐下了。阿尔弗莱德说，我只提一条建议：我们的公司应卖给出价高的买主，而不应以 1200 万美元，指定卖给拉夫林·兰德公司。看来他这条建议还是有道理的，于是都表示可以再研究研究。大家以为他没有别的意见了，都松了一口气。可是没过两分钟，阿尔弗莱德却慎重地宣称：我要买下公司！

他的堂兄弗兰克一听此言，顿时火冒三丈，他说：“你开什么玩笑！这是谈正经事。”接着又说：“就连你身上穿的那件衬衫都算上，你也凑不足几万美元。”阿尔弗莱德大发雷霆，他怒吼道：“谁开玩笑？我出的买价决不少于任何人，我说买就一定要买下它。”他还声称，根据长子继承权，杜

邦公司应属于他。因为他是杜邦公司创办人的第三代长子。他要求给他一个星期的期限，以便拿出正式购买的方案。弗兰克心想，这小子说得也有一定道理，不过他仍把这种表现看成是虚张声势，发泄怒气，为自己鸣不平而已。好在时间不长，就迁就他一次吧。其他合股人也就顺水推舟，由他去了。

然而弗兰克等老合股人并未放弃将杜邦公司出卖给拉夫林·兰德公司的计划，他们对阿尔弗莱德并不存多大信任，因此继续作出售的准备。

为什么这些老资格合股人对阿尔弗莱德如此不放心呢？这是大有来头的。

阿尔弗莱德在杜邦家族中曾是一位花花公子，名声不好。他在读中学和大学期间，赌博、酗酒，经常惹是生非。更有甚者，他把弟弟路易斯·杜邦年轻、活泼、迷人的恋人夺为己有，并结了婚，造成了路易开枪自杀身亡的悲剧，在家族中引起了极大的震动和愤怒，因而他变得茕茕孤立，没有什么人同情他。在大学后期，当获悉他崇拜的最有才干的拉蒙·杜邦在事故中惨死时，他受到了极大震动，无疑也使他清醒了，他随之离开了学校，参加了家族办的企业。

阿尔弗莱德经过苦干而步步上升。还不到两年时间，他就当了副厂长。这时他的年薪为 1500 美元。每年还从他父亲的地产收入中获得 480 美元的津贴。1885 年 5 月 12 日他过 21 岁生日时，继承了 10 万美元现金的遗产。

阿尔弗莱德在生活上一味贪图享受。他的住宅斯旺府是特拉华州第一所装置电源的房屋。他还是特拉华州第一个拥有汽车的人。他还组织了自己的乐队，他本人担任指挥，而他的堂弟，拉蒙·杜邦的长子皮埃尔，只是其中的一个乐师；但在几十年后，皮埃尔指挥规模大得多的杜邦公司，阿尔弗莱德却只能做一个自吹自擂而不起作用的配角。

不过阿尔弗莱德也有他的某些长处。他从小性格坚强，胆大敢为。他父亲早亡，家族中曾有人扬言要拆散他们兄弟姐妹五个孩子，他手持猎枪，挺身而出，保护弟妹们。长辈们对他无法，只好作罢。于是五个孩子们留在斯旺府。亨利老板对他的胆量很赞赏，给了他和弟妹们特别关怀。

1889 年，当时美国陆军部要求亨利收集欧洲新发明的无烟火药的情报。亨利决定派胆大的阿尔弗莱德去欧洲完成这一任务。

3 月，阿尔弗莱德带着国务卿詹姆斯·布莱恩的一封介绍信，到达巴黎。然而出师不利，巴黎的官员对于把军事秘密转让给外国人，感到不安。新式武器对于必须乞灵于恐怖手段的政权是不可或缺的。无烟火药被法兰西“共和国”当局视为珍贵的秘密，担心落入巴黎革命工人手中，因而商谈遇到了困难。不过在巴黎商谈中，阿尔弗莱德发现，2.5 克的无烟火药就能使子弹穿过靶子，而 5 克的杜邦火药只能在靶上留下凹痕。这使得他惊叹不已。为此，他下定决心，一定要将无烟火药情报搞到手。

阿尔弗莱德探知比利时的科帕尔工厂也生产无烟火药，于是计上心来。他立即溜进比利时，买通工厂守门人，装扮成一个工人，混进了科帕尔工场，到处窥探，偷看操作方法，窃取专利品的秘密资料。然后向比利时人摊牌提出签订专利合同。比利时人无法证明他搞间谍活动，又怕失去专利权，只好在合同上签字。

1898 年美西战争期间，政府每天需要 2 万磅褐色棱柱形炸药。分管生产的阿尔弗莱德认为是自己走运的时机，他决定接下这批定货，虽然布兰迪瓦日产火药仅 3 000 磅，但阿尔弗莱德却肯定他的工人能生产这批定货。他采

取手段强迫工人日夜干。实际上他们在 60 天里就完成了。

在那场短暂的战争中，阿尔弗莱德为公司赚了 55 万美元。

阿尔弗莱德在杜邦家族中毁誉各半，是家族中不大受欢迎的人。因此当几位老合股人研究杜邦公司前途时，曾有人提他的名，指望他继任尤金职务。但多数人反对，认为把公司托付给他会丧失一大笔家产，随后他提出要买下公司，而受到冷遇，也是自然的了。

其实，阿尔弗莱德也自知没有那么大的财力，也没有地方去筹集，而且，他也没有那个能力管好杜邦公司这个大企业。难为他想出了一个非常聪明的点子，去找他的两位堂兄科里和皮埃尔商量对策。他们三人决定一起干，并合计出一个不花一分钱接下杜邦公司的办法，即采用和银行一样的 4% 的年利率，对老合股人立下借据，以公司所有资产为抵押。并在公司 1200 万美元的基础上再加 800 万美元，将总数为 2000 万美元资本的新股份，分给老合股人。

阿尔弗莱德将这一方案向他的几位老合股人作了汇报，他们心里盘算在周期性的经济危机时期，把钱存入银行，显然没有阿尔弗莱德的方案稳妥，而且得知有科里和皮埃尔参加，便放下心来，他们感到这样做是有可能使杜邦公司继续掌握在杜邦家族手中的。因为事实已经证明了科里和皮埃尔作为实业家的能力。

亨利上校首先表示同意阿尔弗莱德的意見，于是与会者的态度急转直下，一致赞成让他们三人干。

接着这三位堂兄弟组成班子接管了由他们的曾祖父创办的杜邦公司，并作了明确分工：科里担任新总裁负责组织工作，皮埃尔分管内务和财务工作，阿尔弗莱德做了副总裁管生产。

杜邦公司经历的这场有史以来最严重的危机过去了，阿尔弗莱德在家族中获得了“杜邦救星”的称号。这是他和他的族中人们始料不及的。

后来，亨利上校对皮埃尔说，阿尔弗莱德起初的提议大家都不屑一顾，是很自然的。“当得知你和科里共同参加，这项提议就迥然不同了。因为这与由一个没有用自己经济条件作保证的人，一个处理事务能力和经验均未达到令人信服程度的人，一个没有任何表示如果自己获得这项财产将打算如何处理的人，不管以什么被认为是合理的价钱来购置这项产业是大不相同的。”

2 扶危济困的科里

在三兄弟中科里排行老大，他们三人没有一个年满 40 岁的，皮埃尔最年轻，32 岁。这是一个年富力强的、朝气蓬勃的班子。

托马斯·科里是杜邦家族在肯塔基一个支系的成员，是比德尔曼·杜邦的儿子，他是马萨诸塞理工学院的高才生。科里身高六英尺四英寸，魁伟健壮，富有魅力。读大学时，他担任学院足球队和棒球队的领队，又是赛艇的尾桨手，短跑也很出色，在百码赛跑中只花了 10 秒钟就冲到终点。科里会喝酒、格斗，显露出一副英武豪壮气概。阿尔弗莱德和他是同班同学，他把科里视为导师和英雄，这在阿尔弗莱德的熟人中间是无与伦比的，崇拜得五体投地。在马萨诸塞理工学院毕业后，科里回到肯塔基州的圣特罗城。他父亲和叔叔在那里开了一些煤矿。他的一个伯父也是富甲一方，有权有势的人。

科里在他父亲的煤矿里工作，开始负责煤炭运输的监督管理。从矿上到

附近镇上，道路崎岖，坑洼不平，煤车经常陷进坑里。有一天下着雨，坑里积满水，无法通行，科里灵机一动，将一大车煤倒入坑中。其他运煤车顺利通过。这件事显示出他处事的大度和果断。那时矿里曾发生过几次罢工。由于科里平时和雇员及工人接触多，对他们比较了解和同情，因此他并不主张采取强硬手段。在这里他形成了自己的经营管理思想，他认为宁愿用奖励促进优质工作，而不用处罚整治劣后工作。科里后来去干技术工作，并逐步上升，成为总工程师。但他不想在父亲庇荫下过日子，决心自己闯出一条路来。于是他转移到宾夕法尼亚约翰斯敦，担任一家钢铁公司的总经理。不久，他发现那里的有轨电车行业很有发展潜力，但经营管理不善，濒临倒闭。他便给这家公司出主意，让他们印制新股票发行。科里本人买了 30% ~ 30% 的股票。结果取得了成功，公司经营效益大大提高。没过几年，科里已赚了近百万美元。随后，他在马里兰州和特拉华州购置了上千亩农田，进行大规模的科学耕种。同时他还在威明顿搞起了地产投机买卖。他似乎无事不顺利，无处不成功。他还在布鲁姆大街购置了一栋大厦，并把它改建为供孩子和朋友们娱乐的城郊俱乐部。在那里科里每周举行舞会，灯红酒绿，笙歌曼舞，气派非凡。

科里作为一位大企业家，有一个最大的特点是办事坚决、果断，很有魄力。在处置杜邦公司的问题上，从制定策略到最终达成协议，总共只花了大约两周时间。他认为购置公司不算是有什么本事，有本事的是用别人的钱来办这事。按照他这个思想，他们三位伙伴向几位老合股人提出在新的公司中给他们股份总额的 28%，作为最终解决办法，老合股人自然爽快地同意了。他们迅速取得了成功，而且只花了一两千美元现金的手续费，就购置了一家大型的上千万美元资产的企业。

接管了杜邦公司后，有的合股人提出要支付现款，这是一个大难题。每遇这样的事，科里总是带着理解、关心而风趣地与之交谈：“嗯，我理解你们的心情和你们的困难，但你们总不会希望我把我们的流动资金都取走吧？”

接管工作完毕后，新的经营就开始了。他们在报纸上发布了一篇庆祝杜邦公司创业百年，迎接 1902 年 7 月美国独立日的广告，进行大肆宣传。

这年 12 月，杜邦公司的总公司迁到了威明顿，设在一幢 8 层楼的大厦里，显现出大公司的辉煌气派。7 月的独立纪念日中，杜邦公司举办了一场规模宏大的全家族全公司员工参加的庆祝会，邀请了特拉华州、威明顿政界、军界、商界知名人士参加。欢歌曼舞，深夜方散。

随之而来的是，新董事会对杜邦公司的整顿改组，建立了许多新颖的机制。其中有一条是科里提出的允许本公司主要雇员购买本公司股票。1904 年，科里提出一项养老计划，解决雇员的切身利益关系。1905 年又提出允许雇员购买以股息增长方式分配给他们的一定数量的股票。

科里担任董事长初，取得成功的第一件事就是取得了拉夫林·兰德公司的控制。兰德公司也是家族性质的，当时兰德公司与杜邦公司刚度过的危机一样，正处于经理人员出现断层后继无人的困难时期。科里得知这一情况，便请皮埃尔的舅舅贝林出面去同兰德公司交涉，因为此人曾经同该公司董事会有密切的交往。贝林马到成功，拉夫林的几位合股人同意由杜邦公司接管。随后，科里又同兰德公司进行了多次会谈，确定了报价。于是杜邦公司以 450 万美元的价格买下了拉夫林·兰德公司 54% 的股份，而且没有支付一笔现

金，全以印着特拉华投资公司和特拉华证券公司字样的票据和股票支付。

拉夫林·兰德公司曾经是杜邦公司竞争的最大的对手，两家几乎是旗鼓相当，半年前杜邦家族的人曾打算将杜邦公司出售给它，而现在倒过来了，这是非常有意思的事。

科里吞并兰德公司，是他打算搞垮火药同业公会，把整个火药托拉斯并入杜邦公司计划的重要部分。

科里控制的遍及全国的 50 家联号公司都各自有其独立制造、管理和销售系统。科里派人打入这些公司，瓦解了其独立系统，将其全部并入杜邦国际公司。

然后，科里付出 24 万美元的代价，摆脱了价格及贸易协定的制约，轻而易举地退出了火药同业公会，于是这一组织变成了一个空壳。就这样，火药托拉斯一下子土崩瓦解，绝大部分落入了杜邦家族手中。随后，杜邦公司相继收购了皮埃尔的父亲拉蒙同拉夫林·兰德公司共同建立的雷伯诺化学公司和当时被称为最优良的火药公司的东方火药公司。

至此，杜邦公司在火药市场上已拥有了 75% 的占有率，单黄色火药的占有率即达 100%。科里花了约 8500 美元的现金，从发行股票中获取了 3595.5 万美元的新资产。当皮埃尔以及从俄亥俄州来的拉斯科布结算公司账目时，他们发现杜邦公司拥有二千四百多万美元的资产，因而总值共计 5995.5 万美元。

如今杜邦帝国已经是举世瞩目，声名远扬了。

这期间，杜邦家族做出了几件惊世骇俗的大事。一是：垄断了开凿巴拿马运河所需炸药的供销权。罗斯福总统为了使大西洋和太平洋联接为一体，想在巴拿马开凿一条运河。巴拿马位于南美和中美交结处，是大西洋和太平洋之间的交通要道。巴拿马原先是哥伦比亚一个省。1903 年美国在巴拿马导演了一次“革命”，使巴拿马脱离哥伦比亚联邦独立。同年美国强迫巴拿马签订了不平等条约，从而取得在巴拿马开凿运河和占领运河区的 100 年租让权。此后美国开始开凿运河工程。这项工程，长 81.3 公里，宽 91 至 304 米，深 13.5 至 26.5 米。所需炸药量相当大。杜邦公司由于得到政府的照顾，独揽了这一笔生意。

二是，为了进一步垄断火药市场，科里消灭了美国最后几家同他竞争的火药公司。美国火药公司、湖滨火药公司和伯顿火药公司在科里打击下先后破产。随后，克雷森纳和库内尔两家火药公司也相继瘫痪。科里甚至对他的亲戚、前杜邦公司总裁尤金的女儿安妮·杜邦下毒手，他买下了安妮的丈夫佩顿的化学公司 6 500 股份中的 3 000 股，并攫取了他的公司价值 23 万美元的证券。安妮对科里提出抗议，但科里无动于衷。随后，他买通法院获得了控制权。不久，安妮的丈夫佩顿失业了。

三是，操纵参议院选举。1895 年特拉华州进行新参议员选举。那时亨利·杜邦上校，已是特拉华州大名人，决定参加竞选。而另一个竞选者，阿迪克斯也是一位大人物，州内大名人，而且此人自视很高，扬言：“我不当选，谁当选？”然而他没料到他的竞选对手既比他更有名而且更有钱。这样俩人进行了长期的抗衡，致使特拉华州 12 年选不出一名参议员。到了 1905 年的选举期，杜邦公司的董事长科里出马为他的这位堂叔助威了。他的第一招就是在阿迪克斯手下的喽罗中施展离间计；同时大量贿赂苏塞克斯县的共和党人，破坏他的竞选机器。然后他要乔治·凯南，原拉蒙·材邦的秘书，写

了一篇指控阿迪克斯是“特拉华州的绊脚石”的文章，刊登在《展望》杂志上，引起了全特拉华州的轰动。阿迪克斯迅速陷入困境，在6月宣布，为了共和党的利益退出竞选。他对共和党控制12年，但在科里的打击下，一年之内便垮了。6月12日，共和党决策机构以20票对10票提名亨利为候选人。1906年6月13日，他当选为美国参议员。

3 锐志改革的皮埃尔

杜邦公司新董事会的三位伙伴中皮埃尔是一位童年经历很不幸的人。他是杜邦家族第三代拉蒙·杜邦的儿子。14岁那年，他父亲在一场爆炸中炸死，小小年纪就扶助母亲撑持着有九个弟妹的家庭。

中学毕业后，皮埃尔进入麻省理工学院化学专业。那时，杜邦公司的总经理是他父亲拉蒙实验室的助手尤金。他毕业回来后，尤金安排他在公司搞化学研究工作，并获得了制造无烟火药的两项专利。但尤金的作法专横，压制年轻人，在他把公司改为股份制以后，却把他昔日恩人之子皮埃尔排斥在外。皮埃尔一气之下便辞去公司职务，先到俄亥俄州，后来又堂兄科里的肯塔基公司做事。

皮埃尔性格内向，外貌温和，一双明亮的大眼睛，透露出智慧的光芒，脸上总是挂着微笑，给人一种自然的亲切感。但在他温和之中蕴藏着一种特殊的魔力，就像柔韧的蛛丝，让对手不知不觉中动弹不得。

皮埃尔是一个事业心很强的青年人，而且热爱杜邦家族。皮埃尔后来回忆说：“那时我渴望得到进一步施展抱负的机会，而这在卡尼斯波因特看来是不可能的。要是聘请我去公司总部任职，我会乐意接受的，但没有发出任何这样的聘请。”机会终于来了。当阿尔弗莱德邀请他一起购买杜邦公司时，他爽快地答应了，并积极献策，那个不花钱接管公司的聪明点子，是他首先提出的。现在他和科里、阿尔弗莱德三位堂兄弟抱成一团，去为新的人生目标拼搏。皮埃尔还从肯塔基乡下带来了23岁的能说会道的青年约翰·I.拉科斯布，配合他做财务管理工作。

当接手杜邦公司的财务管理后，皮埃尔就在拉科斯布协助下，查阅分析杜邦公司的财产目录。他们发现杜邦公司的资产实际上有1400万美元，而不是1200万美元。而且皮埃尔发现杜邦公司内部还大有潜力可挖，提出和制定了提高利润的明确办法。由于公司总部对许多拥有独立经营权的企业，毫无约束，这种分散经营使经济效益受到不少影响，于是将各类经营业务合并集中归一家公司控制。这样不久就见成效了。

皮埃尔全面摸清公司内部管理的情况，就把工作重点放在企业内部改革上，建立一套现代化的企业管理机制。他重新划分业务销售、黑色火药、无烟火药和黄色炸药四大部门，对旧有的权力界定不明确的组织重新组合规划，使之各有所司，职责分明，避免了职责不清，或互相交叉的现象。

皮埃尔认为企业经营不单要推销自己的产品，材料采购的计划对降低成本，提高利润关系也极大，因此他增设了材料采购部门。

为了加速公司的现代化，皮埃尔又特别增加一个新的部门——研究部门，这是极有远见的创新之举。皮埃尔尤其注重人才的培养与合理使用，他对天才的拉斯科布非常器重。为了让他充分发挥才能，他给予拉斯科布掌管财务的权力。而且，皮埃尔任人唯贤，对非本家族的优秀的青年人，他也大

力提拔。他还从哈佛、耶鲁、宾夕法尼亚大学乃至他的母校——麻省理工学院引进了许多高水平的专业技术人才，安排在他的研究部门中，让这些人秘密地研究开发火药行业以外的新产品。杜邦公司之所以称霸火药市场，也与研究部不断出台新产品有举足轻重的关系。

科里对皮埃尔很了解又很信任，公司的整顿改组全都依赖于他。而科里则主要盘算如何垄断火药市场。科里曾对他一个侄儿说：“如果我们想使公司长期存在，我们就还需要像皮埃尔那样愿意忙于办公事务的人。我需要他简直就像一台现金出纳机一样。阿尔弗莱德也决不是个内向性格的人，何况他当时又是生产负责人。我们需要一个无论我去何方，他都能够可靠地坚守在大本营的人。皮埃尔就能做到这点。”科里可谓既知人又善任人，因而他们早期的工作配合得十分默契。

第六章 兄弟阅墙外御其侮

自科里、皮埃尔和阿尔弗莱德经营杜邦公司，杜邦公司迎来了一个新的时代。这一时期，不仅财富有了极大增长，家族的权力也炙手可热，左右着美国政坛，甚至使美国政府在其面前卑躬屈膝。

然而这时候在家族内部，却矛盾重重，内讧不断，几兄弟同室操戈，拼杀得乌烟瘴气。不过他们在对待外敌和对付政府方面一般还是一致的。

1 三兄弟同室操戈

就杜邦公司在危机之后所建立的新秩序一开始，三个堂兄弟之间就产生了分歧，随着公司局势和内部矛盾的发展，分歧越来越大、越来越错综复杂。起初分歧只发生在科里和阿尔弗莱德之间，随后在阿尔弗莱德和皮埃尔之间也发生了矛盾和争斗。

在整顿改组公司时，科里作出两条决策：一关闭布兰迪瓦火药厂。二把公司总部迁往纽约，两件事由于阿尔弗莱德极力反对而搁浅了。于是俩人之间开始产生隔阂。

随着科里在公司中的权势不断增长，阿尔弗莱德对之感到忧虑。当时公司上层管理人员出现了缺额，科里便把他的老朋友、亲戚安排进公司或安排进董事会，有的被委以要职，有的成为董事会成员。

阿尔弗莱德开始对科里不那么放心了，他对这位老同学，他昔日心目中的导师和英雄已失去了信任。他想起在大学读书时，科里打牌玩弄卑鄙的作弊的手段，联系到科里在人事安排上不够光明正大的作法，就感到恶心，他真不想再和这样的人友好相处了。

此后，俩人之间的争端随时都有发生。当时新兴的工会提出实行八小时工作制的主张，正与厂方交涉要求施行。围绕这个问题，阿尔弗莱德和科里又展开了争论。科里提出公司立即实行八小时工作制，这样既可以赢得工人对厂方的拥护，也可以挫一挫办交涉的劳工组织者们的锐气。阿尔弗莱德并非不知道这个制度迟早要实行，因为美国许多地方早已这样做了。但他偏要与科里作对，这件事只好暂时搁起来了。

后来，当阿尔弗莱德被剥夺了生产指挥权时，厂方才将十小时工作制改为八小时工作制。

科里也对阿尔弗莱德越来越不满和气愤，然而这还只是存在于他们俩人之间的不和，往后产生的矛盾就越来越尖锐，使得整个杜邦家族从老祖宗皮埃尔导演剑盟之誓以来差不多 100 年间那种在任何情况下都和睦亲善始终扭成一团的传统完全消失了。

从 1906 年到 1916 年这十年间，对杜邦公司来说是其发展极为顺利的十年，然而就杜邦家族而言，却是艰难的、曲折的、甚至可以说黑暗的十年。

家族间的纠纷是从 1906 年开始的，那一年阿尔弗莱德以精神虐待罪为借口，与前妻贝西离了婚。而明里暗里和一个年轻的堂妹艾丽西娅谈情说爱，郊游野餐。当然家族中离婚的事并不止阿尔弗莱德一人。十年前威廉·杜邦离婚的事，族中人记忆犹新。杜邦家族的人对离婚看得很重，因而威廉遭到了家族普遍斥责。而对这次阿尔弗莱德的离婚人们似乎稍微缓和了一些。然而，阿尔弗莱德的离婚故事还没有完。第二年，他与堂妹艾丽西娅结了婚，

证实了传播已久的他们俩人之间的风流韵事。这犹如火药厂发生的一次大爆炸，在家族中引起了轰动和愤怒。老亨利上校大为光火，骂阿尔弗莱德败坏族风。科里更是气不打一处来，他找到阿尔弗莱德警告说：“你干的好事，真是弄巧成拙，造成了一种使本家族不能容忍的局面。家里说什么也不会原谅你的，你最好把所有的股份都卖给我，马上离开这里吧！”阿尔弗莱德情绪非常对抗，大声说：“什么家，见鬼去吧！”在此之前，皮埃尔同阿尔弗莱德的行为对贝西伤害太深，同时他又成了贝西的财务监护人，这样，他们俩人在感情上开始出现裂痕，彼此见面都不那么自然了。家族中人对此事意见纷纭，看法各异，争端不休，以致弄得兄弟对立，夫妻不和，邻里相争，鸡犬不宁。

阿尔弗莱德与杜邦家族，特别是与科里越来越对立，关系越来越恶化。他还声称在联邦政府将要提出的对杜邦公司的诉讼案件，他不负任何责任。1913年，在一次执行委员会会议上经科里提议免去了阿尔弗莱德总经理和副董事长的一切职务。杜邦家族的这位“伯爵”被唾弃了。

不幸的是，杜邦公司的矛盾又发生了。一向比较团结协调的皮埃尔和科里，由于公司事务上的意见分歧发展到各怀异志了。科里身体有病，又是一个天生的坐不住的人，经常不能坚守职位，皮埃尔就担当了更多的职责，权力日益膨胀。当阿尔弗莱德的婚姻闹剧发生后，科里对公司的事务管理得更少。这样一来，杜邦公司的大权实际上落到了皮埃尔手中，而且皮埃尔的俩个弟弟伊雷内和拉蒙已成为公司担当大任的两位实力人物了。科里不得不考虑他和皮埃尔两个人的权力问题：究竟谁能说了算。

由于科里开始把投资主要用于纽约的不动产，对现实的需求量增多，所以和皮埃尔之间在管理问题上的分歧开始扩大，1914年春夏之交显得更为突出。到此，他们俩人都感觉到这种状况是不能容忍的，他们俩人中总有一个要屈居次要地位或者离开。科里认为自己所拥有的大宗股票在公司中的数量最大，而在公司事务中权力却日益减少，这是很不相称的。他心想解决的办法，要么皮埃尔向他出售自己所持的股份，离开公司，要么他向皮埃尔或公司出售自己所持的股份。其实，皮埃尔早就想取科里而代之，他像捕食的老鹰一样，不露声色地瞅着科里的窝里。他利用科里的一些弱点，放任科里之所为，逐步把权力抓到自己手中，逼迫科里出售自己的股票，挤占科里的位置，攫取对杜邦公司的控制权。

2 争吵声中共同对外

杜邦公司的总裁科里为公司也为他本人迎来了黄金时代。然而这时也是杜邦公司开始出现麻烦的时代，发生了许多不光彩的第一次。第一次家族内讧，第一次被人诬告，第一次吃官司被送上法庭。联邦政府对杜邦公司违反反托拉斯法的起诉，搞得他们焦头烂额。

这时候，杜邦家族的权力急剧增长。科里和亨利上校都把特拉华州视为一个良好的政治基地，据之进行权力角逐。

科里当上了共和党全国发言人小组主任，又是共和党全国委员会的执行委员之一，同时他还是特拉华国民警卫队的将军。所以人们就以“将军”来称呼他。自从1906年成了亨利上校的竞选干事后，“将军”像封建君主一般控制着特拉华州政界。

亨利是威明顿和北太平洋铁路公司的总经理，又是美国参议院议员，还是塔夫脱总统政治的伙伴。

杜邦家族的人谋求政治上的权力，其最终目的在保护家族的经济利益，为火药企业谋求更宽松的发展环境，获得更大利润。为此，他们千方百计和美国政府上层人物拉关系，交朋友，为总统候选人提供竞选经费，拉选票。

当时威尔逊和塔夫脱俩人竞选总统。阿尔弗莱德和科里率领特拉华州代表团参加共和党全国代表大会时，他们明知塔夫脱不是威尔逊的对手，仍在会上再次提名他们的朋友塔夫脱为总统候选人。他们因政府提出反托拉斯案，指望塔夫脱当总统后能有一个更宽容的政策。

遗憾得很，1916年，杜邦的政治野心受到了挫折。那一年威尔逊再次当选为总统。而他们的朋友塔夫脱失败了。这对杜邦家族和杜邦公司是很不利的。

然而另一件政治丑闻对他们更不利。亨利在选举中，使用金钱拉选票，用假票充塞票箱，让选民异地重复投票，甚至用威吓无党派选民等手段，获得了共和党候选人的提名。这种卑劣行径被新闻界揭露后，引起了特拉华州市民的极大愤慨。

市民对选举行贿的指责和联邦政府对火药托拉斯的起诉，使他们狼狈不堪。他们觉得必须加以制止，必须在公众面前树起一种新的形象，使他们受到尊敬，从而保护他们的财产不受损害。

为此，杜邦家族的掌权者们积极开展社交活动，争取新闻界和公众舆论的好感，争取政府首脑的支持。第二年塔夫脱当选为总统，他的当选，科里帮了很大的忙。他上台后，继续执行罗斯福的渐近改良主义。在处理垄断财团问题上，他主张双方合作，包括杜邦家族的案子。他的本意是倾向于宽恕杜邦。

在1910年3月参议院开会时一位名叫里德的参议员曾两次提出对亨利的当选作一次彻底的调查。这使得塔夫脱总统感到为难。后因参议院正面临着名誉扫地的危险而作罢。但是总统并不感到宽慰。他认为掩盖真相在政治上是相当危险的，而用这种手法包庇臭名昭著的火药托拉斯的一个巨头则更危险。有人建议同火药托拉斯董事长科里秘密会晤，用会谈的方式解决问题。但塔夫脱不赞成。因他曾指责科里“滑如泥鳅、曲似羊角”，因而有点戒心。参议员阿利对总统的戒心是同情的，他与皮埃尔磋商后，建议总统同阿尔弗莱德会晤。

阿尔弗莱德虽然同家族、同科里闹得很僵，但在对外、对政府斗争方面却是一致的。皮埃尔对他一说，他就爽快答应了。然后，他反复思考着和总统会谈的对策。他设想了几种方案，最后决定使用大多数实业家惯用的手法，即用吓唬手段对付塔夫脱。那天，阿尔弗莱德摆出一副十足的实业界名流的气派来到总统办公室。塔夫脱热情地迎接了他。杜邦公司以前的律师，现任塔夫脱的司法部长威尔夏姆也在场，这对阿尔弗莱德是有利的，所以他心中的底气更足了。他坐下后双眼直勾勾地盯着总统，镇定自若地开始同总统谈判。几句客套话之后，他直截了当地恫吓说：除非允许杜邦公司对生产军用无烟火药保持100%的垄断权，否则100万工人就要被赶出工厂。

“你想威胁美国政府吗？”塔夫脱雷鸣般怒吼起来。

“当然不是。”阿尔弗莱德若无其事地答道。接着他又不慌不忙地扬言要关闭政府所依靠的商业用的火药工厂。这下塔夫脱的威风垮了，他根本不

敢想象，用干涉的手段来恢复杜邦工厂的生产的质量。用武装作后盾的美国金元外交是为大企业谋利的，而不是反对它的。这是美国政府的基本国策。会谈进行了几个小时，阿尔弗莱德始终保持进攻的态度，最后塔夫脱只得妥协了。美国政府能够在拉丁美洲侵占一个又一个国家，却败在特拉华州杜邦的手下。这极大地提高了杜邦家族的声望。

6月13日，法院宣布了最后裁决。法院裁定：杜邦公司应分为3个独立的公司——杜邦、阿特斯和赫尔克里士，并指定若干工厂给两个新公司生产普通火药，而允许杜邦公司保持生产军用无烟火药的全部垄断权。科里的托拉斯渡过了难关，未伤一根毫毛，这次裁决被称为“美国司法史上一出绝妙的滑稽戏”。

阿尔弗莱德由于这次和总统谈判，维护了杜邦公司的利益和尊严，经科里和皮埃尔提议，又恢复了他的财务委员会主任职务。

3 手足情最终决裂

沃德尔原是尤金任总经理时的代理商，由于干得很出色，升为杜邦公司销售主任。科里接任公司后，沃德尔不满科里独断专行的作风，于是自己建立了巴凯火药公司，科里自然很不满，想买进沃德尔公司的股份遭到拒绝后，科里就雇用了侦探、间谍对沃德尔公司进行扰乱。这样沃德尔就成了杜邦公司的仇敌。

沃德尔自从离开杜邦，开设巴凯火药公司后，便受到杜邦家族的攻击，但沃德尔不甘示弱，奋起反击。

沃德尔运用一个十分巧妙的战略，进行所谓的揭发“丑闻”。

第一步战略，对军方和杜邦勾结起来进行的贪污和渎职内幕予以揭发：

海军技术部发明的无烟火药专利被杜邦拿走，并且这一专利制造出每磅仅35美分的火药，以每磅70美分的高价卖给军方，以增加无烟火药的产量为由，海军兵工署署长牛顿和陆军兵工署署长库洛萨将军促使议会通过在马里兰州建立新厂的预算案，并用经营这一工厂的有利条件与杜邦共同谋利。

作为第二步战略，沃德尔向所有的联邦议员揭发了杜邦公司向总统行贿的丑闻——已当选为参议院议员的亨利·杜邦上校以封锁政府与杜邦公司间的密约关系为条件，赠款给参加竞选的T.罗斯福。

犹如一枚突然爆炸的定时炸弹。令T.罗斯福成为众矢之的、市中哗然！新闻界对这位打着自由主义旗号，用扫荡垄断作为自己的政治纲领的总统再加抨击！

全美新闻界、公众舆论盲目听信沃德尔关于亨利上校领导杜邦公司的揭发对杜邦公司和当时已任美国参议员的亨利上校发起严厉指责。科里作为当时全国政界颇有名气的共和党全国委员会发言人、事务局负责人也一起遭到抨击。这个案子延续了四年。尽管舆论对杜邦家族不利，但他们依然相信自己将会胜诉。1909年，国会几乎就要通过一项法案，确定海军从杜邦公司采购无烟火药是非法的。杜邦家族经过努力作了有效的游说，终于防止了这项法案的通过。

1911年6月，一家联邦法院裁决杜邦公司有罪，理由是杜邦公司过去违反并且现在还在违反“谢尔曼反托拉斯法”。杜邦家族大为震惊，悲愤交加。

作为杜邦公司总经理的科里，越想越气恼，频繁地在政府中和司法部门

开展活动。尽管他千方百计想使美国司法部长乔治·威克沙姆相信法院判错了，但结果却徒劳一场。

然而令他惊讶的是，政府忽然作出了和解的立场，条件是杜邦家族另建两家新公司，并拨给它们供应约 40% 的达那炸药和一半黑色火药的生意。个中原因一部分是军方为杜邦说了情，而更重要的是塔夫脱总统决定用谈判的方法进行和解。塔夫脱在做出关于杜邦案的裁决前一天写道：“动手拯救病人有时是必要的。”这就是上文提到的阿尔弗莱德同塔夫脱那场谈判产生的结果。

经过总统的手术拯救，杜邦立即复原了。杜邦毕竟是杜邦，托拉斯照样搞，财照样发，而且发得更快更大了。杜邦家的资产在 1810 年约计 10.9 万美元，而这时已大大超过了 8 100 万美元，它的 60 家工厂分布在 22 个州，所有这些都以四百多工人死亡、数千名残废和工伤为代价的。杜邦公司的股息在 1910 年达到每股 12 美元，并在以后 3 年内始终不跌。

对外的官司打完了后，内部的官司又要开庭了。这场官司是由皮埃尔个人买进科里出售他所拥有的全部股票引起的。

科里于 1909 年年底做了胆结石外科手术引起并发症，疾病垂危，他担心自己不久人世了，同时他在纽约经营不动产，需要增加资本。2 月初，科里旧病复发，休息了一个星期才算好点。这时他写了一封信给皮埃尔，表明愿以一般市场价出售四万股股份。皮埃尔一算，发现需要 14 000 万美元的资金。这钱从哪里来呢？只能去摩根银行贷款了。

2 月 22 日，科里与皮埃尔达成了由皮埃尔组建一个辛迪加的协议。这个辛迪加主要由皮埃尔的弟弟伊雷内和拉蒙，妹夫卡彭特·拉斯科布组成。随后皮埃尔的堂弟费利克斯参加进去。

拉斯科布从摩根银行获得了 10 800 万美元的贷款，供皮埃尔购科里在杜邦公司所持有的 63 214 股，每股报价 200 美元的普通股和每股报价 80 美元的 13 989 股优先股。皮埃尔向科里支付了 800 万美元的现金，另加 580 万美元借据，借据由辛迪加每个成员所拥有的杜邦公司普通股作保，于是杜邦证券公司就作为合法媒介成立了。

此后皮埃尔开始发行新成立的辛迪加的股票。随着辛迪加的成立皮埃尔拥有的杜邦公司的证券为 31 625 股，他的两个弟弟各拥有 10 953 股，妹夫卡彭特 5 045 股，费利克斯 5 894 股，拉斯科布 3 780 股。

皮埃尔这一精明之举，使他一家子骤然成了暴发户，并使得家族内的权力对比发生了巨大的变化，皮埃尔取得了对公司的绝对控制权，杜邦家族和杜邦公司的命运掌握在皮埃尔手中了。

随后不久科里提出辞职，经董事会研究，皮埃尔任总经理兼财务委员会主任。其他职务分别由他的两个弟弟、妹夫和拉斯科布担任。

当阿尔弗莱德和威廉（此时已回到公司任要职）得知这一信息时，还以为皮埃尔成交的这笔买卖是为杜邦公司办的。皮埃尔回答说完全是一笔私人交易。阿尔弗莱德一闻此言，立即怒火中烧，不过仍隐忍着没有发作，语气平缓地对皮埃尔说：“如果你不借助杜邦公司的信誉不可能筹措到这笔买卖的资金，因此整个这笔股份应归公司所有。”皮埃尔却断然拒绝。

皮埃尔此举在杜邦家族中引起了轩然大波，纷纷指责皮埃尔利用杜邦公司信誉谋私，敦促他把所有购得的股份全部归还公司。

1915 年，正是第一次世界大战打得难解难分的时候，杜邦公司接到了协

约国大量的火药订货单，这又是一桩利润相当巨大的生意。公司必须迅速扩大生产力来完成这批定货。皮埃尔忙得不可开交。恰在这时，他得到一个消息，司法部正在调查一项关于辛迪加所属的杜邦证券公司违反反托拉斯法的指控。皮埃尔确信，一定是阿尔弗莱德幕后策划的，当他问阿尔弗莱德时，阿尔弗莱德既不承认，也不否定。看来阿尔弗莱德是确定无疑的主谋者了。

12月9日，皮埃尔接到传票，起诉他用非法手段购买科里股份。这样，原来亲密相处的堂兄弟对簿公堂了。原告是菲利普·F·杜邦，是皮埃尔的一个堂弟。此人性情古怪，喜欢作诗，爱追逐消防车，被人们称为消防员菲尔。

这场官司搅得杜邦家族四分五裂。菲利普和皮埃尔两家的兄弟姐妹、亲戚朋友都卷入了这场纠纷中，简直闹得鸡犬不宁。在杜邦家族史上，因这次起诉而造成感情上的分裂是前所未有的。多少年来，杜邦家族都遵循其老祖宗皮埃尔的遗训，把家族中的团结视为生命，总是不声不响地解决家族内部分歧，避免声张引起人们注意，无论对自己有利无利都如此。如今，杜邦家族却要在大庭广众之下现丑了。这是整个家族的悲剧。正因为家族中固有的感情上渊源久远的联系，所以这项起诉一直拖了几乎两年才审理。

直到1917年4月12日法院发出判决书，责令杜邦公司举行一次特别会议，对是否应该由公司购买科里股份进行表决，表决结果以二比一的比数，反对公司获得这笔股份。法院确认了这次表决，于是驳回起诉。阿尔弗莱德不甘心自己的失败，又指使菲利普向美国最高级巡回法庭提出起诉。而该法庭作维持原判，不予受理的决定。皮埃尔虽然胜利了，但他花出的代价是相当巨大的，钱财上自不必说，感情上、人格上、声誉上的得失更是无法弥补的。

这个案子在法律上终结了。但在三堂兄弟和整个杜邦家族感情上一直难以愈合，直到当事的一二代人都见上帝以后。

阿尔弗莱德是个从不让步的人，他决定继续同科里和皮埃尔斗下去。他在经商中不够聪明，而在政治上却颇有天赋。他和丁·弗兰克·阿利结成盟友，在多佛的理查森饭店迫使纽卡斯尔的35名核心成员中的20名听命于他，从而获得了纽卡斯尔地区出席共和党全国会议的代表权。

他使出偷梁换柱的绝妙手腕，把纽卡斯尔核心小组决议中“指定”选举科里改为“同意”。

阿尔弗莱德真可谓心狠手毒了，对阻止科里竞选总统和亨利当选参议员是他叛逆家族最绝的一招。他不仅对科里、亨利上校进行报复，还对他的前妻贝西进行报复，而且迁怒及他的子女。他把贝西和子女赶出斯旺府，然后把这府宅捣毁了，自己搬进了一座方圆5英里，造价200万美元的富丽堂皇的新庄园——尼莫尔庄园。不过他还是没忘记履行作为一位父亲的义务，给贝西的年金增加了1200美元，以支持在威明顿房租。

此后阿尔弗莱德一直游离于杜邦家族之外，自立门户开办了尼莫尔贸易公司。一战期间，向法国出口形形色色的军需品及日用工业品，大发战争财。以后又涉足房地产业，投机赚钱。

第七章 鼎盛时期的皮埃尔

皮埃尔当上了杜邦公司的总裁以后，以科里精心设计的蓝图为起点，再按照自己的意图整顿公司机构，创立了美国最早的现代化大公司之一。同时加紧准备，使杜邦公司在称为第一次世界大战的疯狂的全球性大屠杀中扮演重要角色，大发战争财。

在此后 60 年的大部分岁月中，他统治着特拉华州的政治和经济，使杜邦家族空前繁荣，权势和财富达到了顶峰，世上无人能望其项背。

1 用白骨堆砌朗伍德庄园

皮埃尔在杜邦公司执掌大权的初期，正是全世界陷入第一次世界大战苦难时期。

19 世纪末各资本主义大国向垄断资本主义过渡。垄断资本主义为了谋取远远超过平均利润的垄断利润，要求尽量地独占资源、市场和投资场所。于是就要求资本主义向世界的各个角落伸展。

这一时期各主要资本主义国家发展更不平衡，美国、德国这些新兴的强国经济跳跃式地赶上并超过英、法等一度领先而后来发展迟缓的国家。而美、德所占有的殖民地比起英、法及其他国家则微乎其微。因此美、德等国家强烈要求按实力来相应分配殖民地和势力范围，但他们面对的却是基本瓜分完毕的世界。除了用武力争夺，别无出路。这就是导致第一次世界大战的基本原因。美国总统威尔逊曾经说：“我们的各种工业已经发展到这种程度，如果不能自由地扩展到国际市场，它将会爆破，我们的国内市场不够大了，我们需要国外市场。”这是美国帝国主义向外扩张、向外寻求新殖民地的宣言。我们从杜邦公司的发展和向国外拓展和参与瓜分火药市场的活动中，可以看出帝国主义国家之间矛盾斗争的缩影。

这场重新瓜分殖民地的战争是从欧洲起源的，随后蔓延波及欧亚非三洲。20 世纪初，欧洲帝国主义国家形成了两大军事集团，一是以德意奥为主体的同盟国，一是以英法俄为主体的协约国。德意奥企图用武力向英法俄夺取所需要的殖民地。1914 年 6 月，奥军在波斯尼亚举行针对塞尔维亚的军事演习，奥国皇储斐迪南大公夫妇前往检阅。他在去萨拉热窝巡视途中，被塞尔维亚的一名爱国青年刺杀身亡。奥国政府向塞尔维亚发出措词激烈的最后通牒，几个小时内，奥军就向塞尔维亚发动了军事进攻。战火迅速蔓延，整个欧洲大陆陷入一片战争火海之中，开始了一场大屠杀。

在这场全球性的大战中，交战双方都声称是为了保卫祖国，为了捍卫自由、正义，其实质都是掠夺的、侵略的帝国主义战争。这次大战历时四年零三个月，参加国家 33 个，作战部队超过 2 900 万，动员人数达 7 000 万，卷入战争的人口达 15 亿以上，共有 1000 万士兵，1300 万平民死亡，重伤成为残废的士兵约 2 000 万。美国方面，有 370 万人投入这场战争，14 万人战死，有二十余万人重伤。

这次战争中，美国成为协约国和同盟国双方的主要军火和各种军用物资供应国。杜邦公司及其他各种军火公司、工业公司是最大的卖主，他们从几千万士兵的血泊和尸骨堆中捞取了上亿美元。四年间，美国涌现出了两万个暴发的百万富翁。仅杜邦一家就捞进了十多亿美元的毛利。每一个新起的百

万富翁所持有的美元上就沾有六个阵亡的美国士兵的鲜血。

大战爆发前夕，即斐迪南遇刺的当天，皮埃尔正在伦敦同英、德两国军火制造商签订火药供应协定。由于战争战术上的进步，开始广泛使用战壕和坚固的防御工事。攻坚战成了战争双方重要的致胜手段，要求有更多的烈性炸药。这是交战双方无法自给自足的。杜邦公司的老板皮埃尔自然要抓住这个良机，愿意为双方效力。他和他的曾祖父伊雷内一样，只管卖火药，只管发财，谁对谁不对，谁胜谁负，与他是无关的。

为了趁战争之机扩大火药的生产与销售，为杜邦帝国创造更多的财富，杜邦公司和其他一些大企业主、大财团，竭力怂恿推动美国政府参战。

战争初期，美国一直保持中立。因为美国与欧洲远隔重洋，在当时的技术条件下，不存在迫不得已卷入战争的危险。因为美国政府官员和民众中孤立主义与和平主义情绪占上风。政府高层也想暂时保持中立坐山观虎斗，从中渔利。何况同双边都在做生意，大有金钱可赚。而杜邦公司及其他企业集团和银行集团并不满足，如果美国参战，对他们更有利可图。因此，科里积极活动，他在 1915 年就建立了臭名昭著的国家安全同盟，促使美国参战。宣战前两年，为了把美国拖入战争，该同盟或通过他们操纵的报刊或在议会会议上对反对参加这场屠杀的国会议员进行了种种恶毒攻击。到 1917 年战争歇斯底里已被煽动到狂热程度。科里建立国家安全同盟时其他几个保守的实业界巨头如洛克菲勒、摩根之流都和他密切配合，推波助澜。

上面已提及皮埃尔和他的辛迪加远在美国政府参战之前就深深卷入了第一次世界大战。他亲自出马通过 J.P. 摩根公司向英国政府贷款，使英国政府正式履行了 6 月 28 日同皮埃尔签订的有史以来最大的炸药合同。1914 年 8 月至 12 月 22 日，英国及其盟国向杜邦订购了 2 162.13 万磅炸药。大战爆发时，杜邦公司每年能生产 840 万磅无烟火药；半年之内，皮埃尔签订炸药的供应合同总数达这个数目的 13 倍。

在杜邦集团和其他企业集团的煽动下，美国政府终于在 1917 年对德奥意宣战。当然美国决定宣战还有其他原因，开战以来英国利用覆盖全球的电报网进行针对美国孤立主义和和平主义的宣传，加上德国的潜艇战屡屡袭击客轮和货轮，使美国公民的生命和财产遭受巨大损失，美国公众的舆论渐渐倾斜。而且更重要的是，战争中期协约国对美国的债务有增无减，已高达 23 亿美元。如果协约国战败，不仅借出去的钱将难以收回，外贸也将大受影响。此外，保持中立将会降低甚至会失去美国在战后国际事务中的发言权。因此，美国政府毅然作出了宣战的决策。

不管怎么说，科里及洛克菲勒和摩根之流的煽动作用，仍然是不可低估的原因之一。同时，也说明杜邦公司及其同伙是多么渴望战争。他们的渴望终于得到了满足。当时有人对美国政府的政策评论说：“美国的政治同盟只是跟在垄断资本经济同盟屁股后面跑。”

在战争期间，杜邦公司向协约国提供了所需炸药的 40%。除了火药，杜邦公司还制造毒气。杜邦公司还为军队制造 8.7 万套爆炸装置和 8000 个掩护舰只的烟幕筒，并提供了国内非军事性工程所用甘油炸药和黑色炸药的半数。到 1919 年战争快要结束时，杜邦公司已捞取了 2.27 亿美元的净利。第一次世界大战之前，杜邦火药公司不过是一个第三流企业，经过四年战争，一跃而居首位。杜邦公司开始进入鼎盛时期。

千百万人用鲜血和生命为保卫杜邦家族这样一些大财团的利益而战，而

被保卫者却没有一个人去参加保卫者行列。

千百万人为杜邦这样的大企业大发战争财而生产、而工作，而他们只有每小时一美元的工资。

为了加紧生产，给协约国提供所需火药，必须提高生产率，为此皮埃尔对工厂严加控制：一不允许成立工会，也不允许罢工。成立工会和罢工被认为是“非法活动”；二是雇用了一支由1400人组成的私人警察队；三是组织间谍网。数百名特务被安插在杜邦工厂中，没有一个工人能肯定地说他身旁干活的人不是特务。安排这些特务名义上是为了侦察德国间谍，但是任何对战争持异议对工资和工作条件表示不满的人，都有可能被戴上德国间谍或俄国共产党分子或其他“外国牌”的“暴乱分子”的帽子。1914年开始的经济萧条时期，物价上涨，工人生活下降，罢工斗争、工人运动不断高涨。美国政府动用军队和退伍军人武装干涉对付罢工，杜邦是热情的支持者和配合者。鲁利·卡朋特手下的特务出入厂区和工人居住区，捕捉“共产主义蔓延”的影子和“赤色恐怖”的线索。

为了防止社会主义对青年的“腐蚀”，美国政府组织成立了童子军，以“忠于总统，忠于上级军官，忠于父母，忠于国家，忠于政府，忠于自己的雇主”为口号。同时还成立了以退伍军人为成员的美国军团。杜邦公司是最早创建童子军和美国军团的。科里和他的儿子都先后担任童子军全国委员会委员。而美国军团在厂里常常对工会和工人罢工进行捣乱。

皮埃尔和杜邦公司把六忠于当成工人的紧箍咒。所谓“忠于美国”，实质是忠于资本主义，而资本主义也就是杜邦。

杜邦公司在一战中发大财，并不是由于独占了特权，而是由于皮埃尔经营得比其他大多数公司更有方。例如把扩大生产设备的资金转嫁给火药买方，就是精明之举。因为皮埃尔认为，做战争生意要担很大风险。战争的时间是有限的，世界大战虽然需要数量巨大的作战物资，但这种需求会持续多久，并无保证。为了向协约国提供火药，将迫使杜邦公司大量地扩充生产设备，但这些设备也会由于这场大战的结束而一下子报废。依皮埃尔看，这是个买卖方面的问题，而不是个感情方面的问题。倘若协约国想要杜邦公司的火药，那就得拿钱来。杜邦公司在战前一直是以每磅0.53美元，向美国政府提供无烟火药，以满足政府需要，并使自己获得利润的。在这场大战中，杜邦公司与协约国之间的第一个合同是跟法国签订的。合同商定法国每磅火药付款1美元，并且预支0.5美元，用于资助扩充设备。皮埃尔的理由是，倘若杜邦公司将来因为这些设备报废而赔本，那么另外也将有人为此而承担费用。尽管这种成交条件可能还是首次出现，但它并非完全苛刻或者不公道。再如在签订供货合同时，杜邦公司同意将加快交货进度作为合同的一个组成部分，它就使自己面临着生产能力不足的危险。而这种进度几乎没有哪家公司愿意承担，这样杜邦就多了一份竞争优势。1913年，该公司的销售额为2670万美元，获利530万美元。1916年的销售额为31880万美元，获利8210万美元。从1914至1918年底，杜邦公司总收入超过10亿美元。杜邦公司付给股东的股息高达14100万美元，付给雇员的工资高达8.930万美元。

杜邦公司为了向协约国提供火药，而不得不增加生产。这一步骤单单从工程技术部门的人员来说，就使它从原来的800名增加到了45000名。然而皮埃尔的经营之术，有些是不能让外人知道的。1917年，美国参战半年之后，杜邦公司向政府销售的火药已占50%以上，但仍满足不了战争的需求，美国

政府为了满足战争对火药的需要决定营造 5 家国营火药厂，承包给杜邦公司。皮埃尔出于对火药业垄断的心理，对政府这项工程很不乐意，但又不好推托，于是暗自思忖，从工程营造费上做文章，从中大捞一把，以弥补政府减少向杜邦公司定货的损失。有一家生产无烟火药和硝化炸药的代号为“老山核桃”的工厂，破土动工时，杜邦估计成本为 7 500 万美元，7 月份开工时，又提出增拨资金，后增加到 9 000 万美元。后来政府把这个厂出盘时，估价只值 350 万美元。弄得负责此项工程的陆军部长贝克哑巴吃黄连，有苦说不出。

这样的欺骗行为还不止此。有人指责杜邦在给员工支付工资上玩弄不法行为。更令人难以置信的是，杜邦公司在死于流感的工人的殡葬中营私舞弊，并偷窃死者的遗物。

在第一次世界大战的数年中，因公众对杜邦家族靠与协约国的军火合同大发财抱有看法，把他们叫做“死亡贩子”，因而使之付出了沉重的代价。1916 年，国会通过了一项被杜邦家族认为不公平的军火征税法。该法单单列出了对火药炸药工业的征税，而并不把其他许多在大战中靠同协约国的合同获取大量利润的工业包括在内。仅仅 1916 年一年，杜邦公司缴纳的军火税数额，就相当于无烟火药问世 20 年来该公司向美国政府销售这种火药所获得的全部利润。皮埃尔把这说成是杜邦家族爱国主义传统的表现。杜邦家族被指控助长美国的战备运动。虽然皮埃尔怨气冲天，但人们对此不表同情。因为杜邦公司尽管缴纳了军火税，但它还是获得了巨额利润。以后，听得多了，就习以为常了。

倘若分清实业家与企业家之间的区别，那么皮埃尔就是美国历史上最为成功的实业家。在管理企业方面，皮埃尔是无与伦比的。诚然，他是个适逢其时适得其位的人物，但当时像他那样的也不乏其人，而皮埃尔则使得事事都如愿以偿。

杜邦家族、杜邦公司的声誉和财富，是在第一次世界大战的数年以及战后的十年间获得的。在 19 世纪后半叶，杜邦家族就相当富有了。到了 20 世纪的头 25 年末，该家族则已跻身于超级富翁的行列了。包揽一切荣誉的个人是没有的，但如果要统计个人所得到的荣誉，那么皮埃尔则可名列榜首。

战争结束后，为了庆祝发战争财的好运，皮埃尔在威明顿以北 17 英里宾夕法尼亚的肯尼特广场附近一千多英亩的土地上建造了美国一座最大最豪华的庄园——朗伍德庄园。园内建筑、设备、装饰宏伟壮丽，恐怕英国王室的白金汉宫也无与伦比。这是一座用美元堆砌而成的庄园，也是用千百万在战场上冤枉战死的士兵的白骨筑成的庄园。

2 营建囊括一切的帝国

皮埃尔的一个最大特点，就是他很注意观测世界风云，预测世界政治经济发展的形势，从而作出杜邦公司发展的战略决策。

还在第一次世界大战初期的 1915 年皮埃尔就意识到战争不可能打得太久，战争一结束，火药的需求量必将急剧减少。作为一个大企业，要继续生存下去而且要不断发展，必须未雨绸缪，早作准备。皮埃尔召开董事会讲述了杜邦公司可能遇到的新的危机，要各方面研究，制定出新的战略。当时皮埃尔的妹夫鲁利·卡朋特是皮埃尔新建造的开发部的部长，此人的弟弟沃尔

特·S.卡彭特也在研究部当研究员。他两兄弟搜集了不少化工方面的情报，发现化学产品发展前途极其广阔，便制定了一个对五种项目投资的计划。各类染料和各种性质相同的有机化学品，被列在五种项目之首，其后是植物油、油漆涂料、水溶性重化学剂，以及纤维素和棉花提纯。植物油计划落空了，但其他各项计划后来却成了该企业的重要组成部分。公司多种经营计划的大部分，是通过取得所有权实现的。而杜邦公司如今享有盛名的研究能力，只是在后来的30年代和40年代才发展起来的。研究工作一贯是杜邦公司经营策略的一个不可分割的组成部分，尤其是对改良现有产品的应用研究。而导致发现尼龙的抽象性研究，则主要是由于拉蒙的远见卓识和锲而不舍的结果。

杜邦公司跨进化学品生产领域是很自然的。因为用于制造炸药的化合物对于多种非炸药产品，也具有某些广泛用途。杜邦公司首先采取的行动是于1910年买下了当时经营最成功的第一大人造革生产厂家——法布里科伊德公司，这是对硝化纤维素（火棉）利用所采取的一个步骤。从1915至1933年间，杜邦公司购买了17家公司，并不包括对通用汽车公司的投资，这一步骤成了杜邦公司最初设想的五个投资项目的四个项目中的一大要素。

此外，这时杜邦公司还积极对通用汽车公司投资，买进它的股票，而且投资额不断增长，逐步控制这家公司，后来干脆将其吞并。

20世纪20年代，是杜邦缔造未来世界上前所未有的最庞大的化学帝国的起步年代，也是对美国社会产生最大影响的年代，这一时代的某些重要方面，从战争到和平，从政治到文化，从化学制品到汽车制造，杜邦家族都做出了重要贡献，也为杜邦家族通向更大目标开辟了更广阔的前途。

这段时间，杜邦在技术方面的最大成就，是掌握了染料制造方法，获得了染料专利，从而促使服装和颜料工业发展到新的高度。他们的“杜科”牌清漆既美观又适用，对汽车工业的发展，起了极大的刺激作用。他们对通用汽车公司的整顿使雪佛莱牌汽车领先，终于超过福特的T型汽车。他们的玻璃纸提高了粮食工业的销售量。他们的“派勒林”塑料增加了无线电的销路，并有助于制成用作汽车挡风板的钢化玻璃。他们的人造丝和合成皮革促进了纺织工业和妇女服装工业的发展。

杜邦公司不断推出新工艺、新产品，不断涉足新的领域。他们首创了购货分期付款法，首创了美国商业史上最富想象力和卓有成效的商业广告，生产出最早的廉价电影胶片。同时，杜邦家族还创造了许多第一。美国航空工业的创始人是杜邦，首先出资建造纽约大厦的是杜邦，最早拥有私人游艇的是杜邦，在威明顿郊外修建家庭飞机场的是杜邦，拥有第一架私人飞机的是杜邦，而且在佛罗里达州进行房地产投机买卖的也是杜邦。

1926年，根据皮埃尔的管理分散、财政集中这一方案，对公司的机构进行了改组以适应公司向新的化学品领域扩充。

此时，杜邦发现了另一个投资目标——美国最大的工业用橡胶制造公司。皮埃尔通过购买股票，取得了29%的控制权，并任命自己公司的经理人员担任美国橡胶公司的总经理和董事长。

杜邦家族还投资美国的制糖、果品、钢铁公司。

20年代，杜邦家族似乎无所不在、无孔不入，几乎囊括一切，包罗万象，真可谓城中之城，国中之国了。

3 吞并通用汽车公司

这期间，皮埃尔还作出了震惊美国企业界的一大壮举，彻底兼并了美国通用汽车公司。

美国通用汽车公司是一个叫比利·杜朗的于1908年在摩根财团支持下创建的。

比利·杜朗原先在底特律开办一家马车制造公司，由于他经营管理得好，很快取得了成功，其资产在底特律为各企业之冠，被称为底特律的“小巨人”。随着经济实力的增大，杜朗瞄准了极有前途的汽车工业，希望在这个行业中大展宏图。美国通用汽车公司成立后，杜朗表现出极大的热情，他把自己的全部希望和命运都寄托在它的身上。由于他既有办企业的经验，在管理上富有创造性，而且干劲十足，两年之内，其资本已增至1200万美元。

这时候杜朗变得有点飘飘然了。惊人的成功，使他产生了扩张的野心。1910年，财大气粗、趾高气扬的杜朗，来到密执安州，一举吞并了二十余家弱小的企业，顿时成为美国最大的汽车公司。随后，他的扩张野心继续膨胀，要不是过去支持他的银行家们疑虑不决，他还想买下当时首屈一指的福特汽车公司。

杜朗大肆扩张，吞并若干家弱小企业，自以为得计，其实他在战略上犯了个大错误，他耗尽了公司的周转资本，面临着财政危机、原材料的供应问题、电力问题、员工的工资问题，所以各分公司各工厂频频告急，弄得杜朗焦头烂额，只好向银行大量贷款，最后落得个被银行接管的命运。

皮埃尔插手通用汽车公司是在1914年。那时爆发了第一次世界大战。战争需要大量汽车，所以杜朗公司的形势迅速好转。皮埃尔的聪明的、对政治嗅觉十分敏感的秘书拉斯科布认为战争将给汽车工业带来繁荣，估计通用汽车的盈利将成倍增长，投资汽车业是很有赚头的。他把这个想法对皮埃尔一说，真是英雄所见略同，皮埃尔早有此心。于是俩人合谋如何控制通用汽车公司。皮埃尔提出首先购买通用汽车股票，然后派人去公司任职，最后逼他交出控制权。

按照这个谋略，拉斯科布首先买进500股，每股70美元。随后皮埃尔买了2000股，每股82美元。以后股票持续上涨，一直涨到每股350美元。

果然不出拉斯科布所料，不到两年通用汽车公司和雪佛莱汽车公司赚足了钱，使杜朗能偿还银行家的贷款。这时杜朗想重新取得控制权。1915年9月16日，在纽约召开董事会，邀请杜邦公司皮埃尔和拉斯科布参加，在新董事会的组成问题上杜朗和银行家意见不一，发生争论，勾心斗角。由于皮埃尔控制了三千股左右，已成为最大的少数股份持有人，因此双方都去拉拢他。皮埃尔听从拉斯科布的意见，不顾一切劝诱而严守中立，扮演和事佬的角色。这精明的一着使他获得了大企业史上的一次大胜利，皮埃尔被聘任为通用汽车公司的董事长，充当一位中立的仲裁人。董事会还要求他另外物色三个助手，作为两个敌对阵营之间的中立派董事。这正合皮埃尔和拉斯科布的谋略，于是皮埃尔提名拉斯科布、杜邦公司副总经理哈斯克尔和他的表弟兼妹夫亨利·贝林。杜邦公司的脚已经伸进了通用汽车公司的大门。

1917年美国参战以后，把钢铁列入战争物资范围，实行配给制，同时规定钢铁为高利润物资征收特别税。这两项政策出台后，给底特律汽车工业以沉重打击，汽车生产大减产。杜朗又面临资金紧张危机，纽约银行不同意贷

款，他只好继续出售公司股票，股票价格大跌至 17 美元。皮埃尔趁机大量买进。这样，皮埃尔所持的通汽股票已超过通汽总数的 38%。

以后，杜朗由于几次决策失误，资金耗尽，最后破产。

皮埃尔同摩根公司负责人一起找杜朗会面，向他摊牌，要他交出控制权和总经理职务，帮他摆脱困难，同时督促他以每股 9.5 美元的市场最低价把价值 27000 万美元的股票卖出，杜朗走投无路，只得屈从。

美国最大的汽车公司就这样被杜邦吞并了。数年之后，通汽年利超过 25 000 万美元，其总资产达 10 亿美元以上。

4 苦心孤诣的教育董事长

皮埃尔自接管杜邦公司的管理工作以来，一直沉迷于经商办企业之中，他把事业视为他生命的重要部分，把敛财聚财当成最大的乐趣。然而，皮埃尔有时也产生分外之想，不知什么原因触发了他在特拉华州教育事业方面发挥点作用的神经。也许是杜邦公司工人的文化知识水平低有碍于企业向现代化迈进，或者是在审阅杜邦家史时，为其世祖皮埃尔·塞缪尔·杜邦对教育有浓厚的兴趣所感染，可能是二者兼而有之吧。

他的老祖宗塞缪尔·杜邦在 1800 年，写了一篇有关国民教育的论文曾呈给他的老朋友——当时的美国副总统杰弗逊，提议政府应加强对教育的研究和管理。他从学校招生对象、教材的选用到学校秩序谈了自己的主张和看法。文章中心论点是施行贵族天才教育，即只有那些“拥有足够私人财产者”，或“那些具有合格条件”子女，才能从小学选送进中学去培养，并做到无论在教室里或学生生活各方面都有一个良好“秩序”。这里所说的“秩序”只是有钱人家的天才子女才能达到的。尽管这位老祖宗的观点与自由资本主义流行准则是如何的不相符而未被采纳，但他那种对教育事业的兴趣和关心却给其后代子孙留下了深刻印象。

老祖宗的传统自然是一个因素，然而直接触动皮埃尔教育神经的，还是特拉华州的教育现状和他那位家族叛逆者堂兄阿尔弗莱德。

第一次世界大战爆发后，特拉华州征兵测验，全部应征青年中有 20% 是文盲，他们连自己的名字也不会写，其中有皮埃尔厂里的工人，这点皮埃尔是十分清楚的。学生的学习成绩十分低劣，连白人学校的学生成绩也好不到哪里去。而黑人学校只是一些草棚，既不挡雨，又不遮风。而杜邦家族的人，则大建特建庄园、游乐场。皮埃尔的朗伍德庄园，令欧洲王室羡慕倾倒，阿尔弗莱德的尼莫尔庄园毫不逊色与之并驾齐驱。一次，阿尔弗莱德在同皮埃尔闲聊时，阿尔弗莱德对皮埃尔占地六英亩用以种植各种珍稀的水果、花卉的玻璃暖房，不以为然，并说：“玻璃暖房旁边就是学校，那里缺乏资金，整个校园陈旧不堪，学校制度也毫无生气，你作何想法？”虽然阿尔弗莱德是没有资格指责皮埃尔的，但他却提醒了他，使他不得不思考教育的问题。

这时候，皮埃尔虽然年刚跨过 50，但他已经退居二线了，把杜邦公司的大权交给他的弟弟伊雷内去管，自己只保留了董事长之位和家族控股公司也即杜邦证券公司总经理（这个公司后来改为克里斯蒂安娜证券公司）。现在他有比较多的时间去为振兴特拉华州的教育事业奔波了。

办什么事情总得有个名吧，名正则言顺，古今中外都是这么个理。皮埃尔到特拉华州政府去活动了一番，给他挂了个教育局董事会主席的头衔，于

是他就走马上任，开始工作了。

皮埃尔决定先从改革教育制度干起。这是件极为重要的工作。皮埃尔自己出钱聘请了全国研究教育制度方面的有名的专家，对特拉华州教育制度作了一次独立考察。专家们于 1919 年拿出了一份报告，报告指出在全国各州中，特拉华州缴纳的所得税名列第八，每个教师的财产名列第十九。但除了当地的威尔明顿外，特拉华州用于每个学生的费用则名列第三十九，教师薪水名列第四十，基本建设费用名列第四十五，特拉华州的入学率则是全国最差的。看了这份报告以后，皮埃尔得出这样一个结论：“特拉华州的学校是全州和全国的耻辱。”

接着皮埃尔和专家们一起讨论研究重新草拟了州教育法规，然后开展了广泛的宣传。这项法规于 1919 年春获得通过。作为新成立的州教育董事会主席的皮埃尔，为这项法规进行了艰苦的奋斗。这年夏天，皮埃尔组建了特拉华州学校辅助协会，并为一个托管基金出资 200 万美元，用于考察、购置场地和建设学校。至 1923 年 6 月，皮埃尔就已为 6 个相同目的托管基金共捐出资金 380 万美元。

但是这项新法规不断遭到越来越多人的反对，特别是一项新的规划，他要求各地区承担一半的费用时，一些反对者大骂：“把我们搞得破产，杜邦也不在乎！”这些人主要是农村的地主，他们缺乏现代经济知识和眼光。为此，皮埃尔于 1919 年秋天赴全州各地宣传，历时数月，为法规的好处作辩护，并敦促人们要支持这项法规。反对者采取了对皮埃尔进行恶毒的人身攻击，指责他企图施行“假仁慈真专制”。尽管皮埃尔总是由于在反对者面前被弄得狼狈不堪，但他还是坚持领导公众为捍卫这项法规而斗争。皇天不负苦心人，效果开始产生了，1920 年 11 月，用于学校系统的公共经费在年内增加了 60%，入学率从上年的 60.1% 上升为 80.5%。

时过不久，由于保守势力比较强大，他们极力反对这项新的教育法规和皮埃尔本人。1921 年，州议会通过了一项法律，基本上恢复了 1915 年的旧体制。但重要的是，州当局有权发展一项用于本州的学校维修与建设的永久性基金。

皮埃尔受到不公正的对待，几乎全盘否定了他的成绩，他辞去了教育董事会的职务。他对那些反对他的人十分憎恶，而且那时通用汽车公司已被杜邦公司兼并，他承担了新的任务，挤占了他过多时间。

但是，皮埃尔并没有放弃振兴特拉华州教育的信心，仍然关注着州教育事业的状况。到了 1925 年，已是美国又一次大的经济危机的前夕，州财政状况不好，学校资金不足，皮埃尔非常不安和气愤，他向州长反映了他的看法和意见而被州长任命为州税收专员。特拉华州的财政经济困难，主要是过去的税收工作一直欠佳，皮埃尔建立了自己的专门办公室，制订出一份完整的纳税人名单，然后着手将那些拒绝纳税和偷税漏税的人，提起公诉并送交法院。不到两年，皮埃尔就能够告诉州议会，特拉华州已有了足够的资金来维持一个现代的学校体系，并且拥有可供学校建设的 200 万美元的剩余金额，而不用依靠发行州债券了。

这时期，皮埃尔自己拿出 400 万美元修缮了一百余所破旧的学校。1927 年元月 31 日一期的《时代》杂志称，“皮埃尔是美国一位将办公学作为自己业余爱好的大富豪”，并作了详细报道。报道称，皮埃尔承担了全州各所黑人学校的兴建工作，其中 86 所是用他自己的资金兴建的。他还为特拉华州捐

资兴建了 20 所白人学校。《时代》杂志还说，皮埃尔总共为该州 40000 学童中的 17 300 人兴建了堪称样板的学校。

皮埃尔还为当地一所学院出资约 200 万美元，这个学院后来在皮埃尔的许多亲戚的资助下，发展成为特拉华大学。

学校的教学条件大有改善，教师的薪水每年都有增长，教育质量大大提高了。到 1937 年，特拉华州在各州中的文化水平从 1914 年的第 34 位上升到了 1934 年的第 10 位。特拉华州资助学校的金额也从 1919 年——20 学年占学校年收入的 35.3%，增加到了 1927 年——28 学年的 85.5%，名列全国第一。

据有关资料统计，皮埃尔前前后后向特拉华州公立学校捐赠了 1200 万美元，而且一段时间特拉华教育的水平有所提高。但是从总体上看，特拉华州教育水平仍然低下，大多数青年仍不免大受其苦。这是因为特拉华州经济贫困，一边是富甲天下的杜邦一家，一边是占特拉华 90% 以上的贫苦百姓，大多数家庭的子女上不了学；学校教育方针、教学大纲都是面向所谓有才华的学生，而多数学生则难以适应；而且课本和教师的选择也是以贵族天才教育观点为依据的。皮埃尔虽然有好的愿望，但他也无能力改变特拉华州的现状，而且其重要方面，如经济和政治这个社会的基础，他也是不愿去改变的。

皮埃尔慷慨解囊资助教育事业和他在办企业做生意中那个抠劲，两相对照，有些令人费解。这似乎是反映了他思想性格的复杂性。有的杜邦传记的作者，从资本家惟利是图的本质出发，认为他捐献的钱无非是从他应交税金中扣留的小部分，以不洁之财，为自己谋取利益好处，这种评价似乎简单化了一些。

5 为现代企业机制奠基

20 世纪 20 年代末至 30 年代，杜邦家族和杜邦公司内部发生了较大变化。延续了百多年的家长制的管理方式和杜邦家族里男子和雇工肩并肩干活的关系基本结束。杜邦家族的人现在是西装革履，手提皮包出入华丽整洁的办公室和交易场所。这是第一个变化。另一个变化是由单一的火药业转向包罗万象的多种经营。再一个变化从艰苦创业转向注重消费和享受。

在家族内部也发生了一些变化，家族中曾经闹得四分五裂的不和现象渐渐消失。科里已经完全转向政治上的角逐，仍为共和党全国委员会委员，1924 年选为参议员进入美国参议院，并参加竞选总统。阿尔弗莱德在后妻艾丽西亚死后，过了一年又和一个叫杰西的女人结了婚。此后他变得沉着镇定，乖僻的性情也大有改变，而且经历了 12 年岁月沧桑，同科里的恩恩怨怨已淡下去了，希望改善家族中的老关系。这些对杜邦家族来说是一个好兆头。

然而他始终不能原谅皮埃尔，虽然皮埃尔多次向他表现出友好姿态，希望能弥补早年因购买科里股票两兄弟之间造成的裂痕。但阿尔弗莱德却不予理睬，甚至嘱咐家人不让皮埃尔参加他的葬礼。不过，皮埃尔并不计较，在他死后，皮埃尔还是去对他进行了吊唁。这算是后话吧。

这时候大家长皮埃尔在公司的管理方面又出台了新的改革措施。一是制订了一项前所未有的奖金计划，以酬报成绩卓著的经理人才。这一个计划是科里首先提出的，而其执行者则主要是皮埃尔。科里与皮埃尔一致认为，当经理人员承担了一项任务后，就能发挥出最高的能力，就能表现出主人翁的

作用，而不仅仅是处在领取薪水的地位。1904年，所有雇员都一致同意，凡是为杜邦公司工作五年以上者，均可到70岁退休，根据工龄长短确定退休养老金。凡属于最高薪水等级的雇员，年过70后是否继续工作，由其自定。凡在杜邦公司有25年以上工龄而丧失工作能力者，均可领取抚恤金。这在当时却不失为一种首创性的尝试。

在现代大公司里广泛仿效并且作为商业学校科目的有关公司行政组织制和委员会管理制，也是科里和皮埃尔的首创。皮埃尔曾经称科里关于将财务委员会与执行委员会分开，并让执行委员会直接向董事会汇报的主张，是科里对杜邦公司繁荣所做的最杰出的重大贡献。就科里的许多其他成就而言，这确实是一种高度的评价。

30年代末期，皮埃尔在美国经济学家凡勃伦所说的“空闲时间”和英国经济学家凯恩斯所说的“资本主义的需要，就是不断增加对于产品的集中需求”的观点的影响下，很赞成“把雇用劳动者新的消费方式与市场对流动资本的需要结合起来”。在他的影响启发下，拉斯科布提出了每周工作5天，40小时的劳动制度，给予工人额外的时间与机会，使他们能消费自己生产的产品。拉斯科布的这一创见，为现代大企业自由贸易的发展树立了一个新的里程碑。

在1924至1929年间，杜邦家族经历美国股票市场旋风式的强烈波动和随之发生的经济崩溃和科里·杜邦因涉及贿赂丑闻，政治上垮台和去世这两大事件的冲击。在那些岁月里，布兰迪瓦河畔的巨商们用尽所有可能的、合法的和非法的手段来维护他们的新帝国，使成千上万失业挨饿的美国人不能分享他们多得难以置信的财富。

这段时间，杜邦家族也出现了一些麻烦事，包括许多私奔和离婚事件，以及马萨诸塞州保护自然资源的官员反对杜邦主办的射乌鸦比赛的意见，这些意见曾经广泛宣传。摩根财团也继续施加压力，在1928年一年中，不仅强行剥夺其在美国钢铁公司的权利，把皮埃尔和拉斯科布从通用汽车公司的活动中撵走，而且在11月间强行出售皮埃尔拥有的阿特拉斯火药公司的7万股股票。

当然这些麻烦事尽管令杜邦家族感到不愉快，但无损于他们的财富和声望于万一。杜邦仍然是杜邦，杜邦家族仍然样样都占第一位。庄园的数目占第一位（30幢左右），游艇占第一位（22艘），汽车占第一位（500余辆），个人财富占第一位，家族人数也占第一位。他们控制了世界上最大的化学公司、世界上最大的汽车公司和世界上最大的工业橡胶公司。

当工业界陷入可怕的经济萧条之中，纷纷破产、腰无分文的时候，惟独杜邦家有钱，而且找到了异想天开的花钱方法。在威明顿及其周围的60户左右的杜邦家族，把特拉华变成了他们的私人游乐场。

在威明顿郊区，还有阿尔弗莱德重新开辟的尼莫尔庄园，以备这位“伯爵”偶然光临。

皮埃尔的弟弟伊雷内，他也是位于古巴瓦拉德罗海滩的一座海滨大种植园的大老板，他偶尔与“古巴的屠夫”马查多总统一起在那里钓鱼。

杜邦家族过腻了穷奢极侈的生活时，总是想方设法追求更放肆更有趣的消遣。皮埃尔的兄弟威廉·杜邦的儿子塞缪尔·杜邦一直在他的亨利·克莱的庄园中练习投刀，这看来于人无害，可是有一天他要他的妻子作为投刀游戏的靶子。她当晚就离开了，并控告塞缪尔投掷刀子和在浴室中挂起许多镜

子，她很快跟塞缪尔离了婚。这种怪僻行为只能用精神空虚来解释。

杜邦人的性格和行为的怪僻还表现在对待金钱的态度上，拉蒙虽然是腰缠万贯的大富翁，却是个守财奴，他往往为了免付小费而自提行李。伊雷内在金钱上也是以斤斤计较而闻名的。其实这并不奇怪，这一方面说明资本家吝啬的本性，一方面说明他们聚财敛财有方。近 200 年来正是靠“锱铢必较”，靠剥削国内外劳工，靠优厚的政府合同，才使杜邦家族搜刮了 100 亿美元的财富。

然而皮埃尔却不同，他既能慷慨解囊资助教育和慈善事业，自己又舍得花。他在外界给人的印象是不声张，不摆阔气，但他私下的生活，仍是慷慨大方的。人们从 1934 年皮埃尔妻子艾丽斯的一份财产清单可以看出他家花钱如流水的事实。仅银质餐具就有：茶匙、点心匙、大勺、汤勺、巧克力饮料勺、冰淇淋勺、柑桔勺，共 24 把，另外仅鸡蛋勺，就有 12 把，真是琳琅满目，五花八门。1942 年，朗伍德庄园的固定服务员，有大厨师，二厨师，三厨师，四个帮厨工，一个女管家，三个男仆，侍者领班，看门人。这年 8 月，皮埃尔和艾丽斯举办一次有 275 名来宾参加的鸡尾酒会时，新增的服务员就有：端送饮料侍者七名，端送开胃饼干侍者五名，餐具侍者四名，收拾清理侍者七名，还有酒吧间招待员五名。

1939 年，在朗伍德庄园为准备一个 500 人的晚餐舞会，仅雇用的男女厕所服务员就各有三名。除了吃晚饭，还安排了次日清晨 4 点共 300 人的早餐。此外还为 100 名司机安排了红肠面包、三明治、咖啡、冰淇淋、蛋糕。皮埃尔还为他的几个侄女举办初入社交界的聚会，那场面更加盛大堂皇，热闹非凡。

而他的弟弟伊雷内举办一次除夕晚会，向每位家住特拉华州的杜邦家族成员，按其年龄每一岁收 0.5 美元。皮埃尔交了 40 美元，那时他正好 80 大寿。

第八章 伊雷内的化工帝国

在 20 世纪 20—30 年代，伊雷内和拉蒙相继任杜邦公司总经理，建立了成就斐然的化工帝国。

在资本主义世界性的经济危机中，杜邦公司总是稳坐钓鱼台，巍然不动，而且不断取得成功。究其奥秘，除了其他原因之外，在战略上偏重研究与开发，则是其关键原因。早在伊雷内创造火药公司时就这样做了。以后持续不断。当科里·皮埃尔和阿尔弗莱德执掌公司大权，在进行公司的机制改革时，专门设立了一个研究部门。这个研究部门制订了公司向化工工业转移的战略方针，在化工领域进行了有创造性的研究，不断推出新产品。到 20 世纪前中期，这种研究与开发的战略放到了更重要的地位，创下了无比辉煌的业绩。

1 坎坷的转移

早在第一次世界大战初期，皮埃尔就认为战争不可能延续太久，战后火药的销售量将会锐减，因此提出了“战略转移”的决策，使公司的经营多样化。杜邦公司的开发部在为他们的硝化纤维素寻找出路中得到启发，他们发现制造清漆、赛璐珞、人造革和人造丝也需要硝化纤维素，于是提出了生产染料和其他化工产品的建议。这个建议马上得到皮埃尔和他两个弟弟的重视，并在杜邦公司股东会上做出了“拨出 60 万美元研究开发化学染料和收买一些染料公司”的决定。往后不久，他们买下了美国最大的阿林顿染料公司和人造革制造厂——法布里科埃德公司。1915 年，杜邦投资兴建了美国最大的赛璐珞制造厂，以后陆续兴建了另外几家染料、油漆厂。

然而在 20 年代，由于战争对军火的需求量很大，火药生产仍然是杜邦公司的主产品，化工产品生产虽然已经启动，但仍处于起步阶段或者说转换时期，而且这类化工品生产开始并非十拿九稳，具有一定冒险性，所以未继续其扩展计划，而且那时杜邦投资的领域很宽，如美国橡胶公司、美国钢铁公司、通用汽车公司等，并竭尽全力将其控制。

同时在化工产品生产方面，由于生产设备不完善、实际技术未很好掌握，或者产品质量低不好销，或者发生事故，造成巨大损失和不利影响。

1924 年，杜邦公司在新泽西州的标准石油公司和通用汽车公司合伙生产销售四乙铅汽油。四乙铅汽油是通用汽车制造厂研究人员发现的，把四乙铅渗入汽油之中可使一加仑汽油抵两加仑用，并申请了专利权，这种“无爆击声”的动力燃料销路很好，利润可观。然而就在这个产品生产过程中出了麻烦。在新泽西贝韦炼油厂生产四乙铅汽油过程中，在场的 45 名员工有 35 名得病，因而终止生产，有五人抢救无效死亡，其症状是神经错乱、神志不清、胡言乱语。经医疗部门研究分析，最后确认这种汽油有毒，散发出的气味吸进人体后，损坏人的大脑神经。

新闻媒体把这种汽油散发出的气体称为“令人发疯的气体”，立即通过报刊和广播电台进行披露，引起了全美公众极大愤慨和谴责，随后又有八人死亡，这给公众的怒气更是火上浇油。政府当局立即做出反应，下令禁止出售这种汽油，关闭迪普沃特工厂。

这一事件不仅使杜邦家族在道德声誉上遭受巨大损失，而且经济上的损失也不可低估。

后来，伊雷内回忆起当时的事时说，那时的转产困难不少，道路坎坷，处境困难，投资达四千多万美元，却没有赚到钱，反而背了不少骂名。

工人中毒的这场悲剧，引起了当时的美国总统柯立芝的关注，他派他的医务主任去进行了深入调查，就四乙铅汽油的特性同一些专家进行了讨论，认为这种汽油作为动力燃料是一个很有价值的发现，但它溢出的气体会造成公害。他写了一份报告给总统，并将其公开发表，建议采取措施，对生产过程、储运、使用严加防范。同时，杜邦公司也开展了宣传。

大约半年以后，当人们对四乙铅汽油有了认识以后，迪普沃特又开工生产了。

在投资战略转换时期，杜邦公司最成功之举是吞并了通用汽车公司和美国橡胶公司。然而却招致了联邦政府对杜邦公司的反托拉斯诉讼。杜邦家族的人被送上了作证台。由于杜邦公司对美国最大的橡胶公司的控制，逐步垄断了对通用汽车公司轮胎的销售。1931年，通用汽车公司的新型车辆的轮胎50%从美国橡胶公司购买。1927年美国橡胶公司的销售额19300万美元，获纯利100万美元。1947年销售额为58000万美元，获纯利近2200万美元。1949年通用汽车公司生产的四种新型汽车所用轮胎大部分仍由美国橡胶公司供应，最低为50%，最高达60%。

在20年代末期，杜邦家族在美国工业领域内的影响可算是登峰造极的时期，杜邦公司获得了名副其实的化工巨人的美称。然而这一时期，同样是杜邦家族遭人嫉恨的时期。杜邦家族的手伸得太长，手段也太毒了一些。1927年6月，杜邦家族又购买了美国钢铁公司114000股份，看来他是想对基础工业领域又一家现有的主要公司进行控制。当美国司法部宣布要对这笔买卖进行调查后，杜邦卖出了钢铁公司这笔巨额股份。同时将所购出的占美国橡胶公司总股份30%股票减少到将近一半。

杜邦家族，过去就因违反托拉斯法而吃过官司，与政府在法律上进行过较量。然而这次的规模是前所未有的。不同的是，被告发的对象是杜邦公司或因纳税率而被指控的当事人。而这次政府在起诉中，列出了186个杜邦家族成员的名字为被告。其中一半以上未满21岁，最小的8个月。主要是对杜邦家族的财产引起怀疑。然而政府起诉杜邦的目的司法部部长克拉克说得很明白：“这次诉讼旨在解散美国最大的权力独揽的工业集团。”

当杜邦家族将这位最小的被告兰娜·布雷登在婴儿摇篮里玩耍的照片刊登在全国各地的报刊上后，杜邦家族对政府起诉做出的辩词的某些论点赢得了公众的普遍同情。8个月的婴儿成了此案的被告，表面上看是荒唐可笑的事，但必须看到隐藏在此事后的实质。它涉及的是杜邦公司对通用汽车公司所拥有的66300万股份的命运问题，美国最高法院决议对之予以剥夺。这笔股份价值三十多亿美元，仅克里斯蒂安娜就拥有535000股，另外，杜邦家族个人包括婴儿也拥有这样的股份。

在审理此案中，政府始终认为，在杜邦公司，克里斯蒂安娜证券公司，特拉华不动产及投资公司以及通用汽车公司之间，有一个联营董事会，在这座金字塔的最高层，是少数几个掌握支配权的杜邦家族成员，当他们年老体弱不能理事时就将权力交给下一代。政府的辩护律师经常质问杜邦是如何将股份传给子女的，以及在转让这些股份时告诉过子女什么。杜邦则众口一词地回答，没有嘱咐子女对继承的证券股份能采取什么行动，不能采取什么行动。

1954年12月9日，审理此案的法官沃尔特·拉拜驳回了政府的起诉。这时被告人数已减少到八人，他们是皮埃尔三兄弟及五个亲属。

1957年6月，政府又提出起诉，6月下旬，美国最高法院裁定，认为杜邦公司的行为有“垄断倾向”，有违反“克莱顿反托拉斯法”的错误，并将此案移交拉拜的法院作纠正。两年后，拉拜做出裁决，杜邦公司继续拥有通用汽车公司的股份。于是，政府再次上诉。1961年最高法院以压倒多数通过表决，责令杜邦公司放弃其所拥有的通用汽车公司的股份。

美国联邦政府对杜邦公司违反反托拉斯法的起诉，从20年代末期伊始一直拖延了将近40年。当最高法院做出剥夺杜邦在通用汽车公司的股份时，皮埃尔·伊雷内和拉蒙都已相继去世了，随他们的幽灵而去的是杜邦家族和杜邦公司的鼎盛时期。杜邦家族作为建功立业的佼佼者的时代结束了。

2 独到的策略

皮埃尔做出的杜邦公司的转换战略，起初并不一帆风顺，坎坷不平，荆棘丛生，但未能阻止他们去获得成功。一个庞大的化工帝国从资本主义经济的你死我活的残酷竞争中巍然屹立在特拉华州的土地上。

第一次世界大战刚一结束，皮埃尔就把总经理的职务让给他的大弟弟伊雷内，自己不执掌经营权，不过仍然是杜邦公司老板。过去杜邦家族一直是老板兼经理，而且宣扬这种机制的好处，皮埃尔首次这么做，也算是一种改革吧。

这个伊雷内是1884年3月28日死于火药厂爆炸事故的，曾经为杜邦公司独霸火药业做过杰出贡献，很有才华的拉蒙·杜邦的第二个孩子，皮埃尔的亲弟弟。

伊雷内和皮埃尔一样，中学毕业以后进了麻省理工学院读化学工程专业，获得了化学工程硕士学位。大学毕业后21岁的伊雷内起初在威明顿的普西琼斯公司的造纸厂机械车间作技术员之类工作，拿比较低的工资，每周二美元，但他很乐意干，而且认真负责。大约过了一年时间，他和哥哥皮埃尔与另一人合伙，每人各拿8000美元，组建了一家承包公司。1902年，皮埃尔和科里、阿尔弗莱德三人接管了杜邦公司的经营权以后，伊雷内进入杜邦公司工作，组建了黑色火药经营部建设科，搞新产品的研究和开发。第一次世界大战爆发后不久，伊雷内升为杜邦公司的副总理。1914年参与对通用汽车公司投资，买了400股股票，价值27000美元。次年，科里出售他杜邦公司的全部股份，伊雷内便同皮埃尔、拉蒙三人组成辛迪加，将科里的股份全部买下。伊雷内成为位高权重、有钱有权的人物了。

伊雷内智力超群，才思敏捷，其举止言谈酷似他的父亲老拉蒙·杜邦，仪态端庄，彬彬有礼，给人一种温和亲切感，因此很受公司员工及家族中人尤其是他的侄儿侄女们喜爱和尊敬。这些天真活泼的孩子经常挤进他的轿车，进行他们自称的“猪仔旅行”，伊雷内总是乐呵呵地驱车往南数英里，把他们带到一个小镇上的冷饮店吃冰淇淋，然后到小溪边去玩水、捉螃蟹。

伊雷内还有一个特点，他经常口若悬河、滔滔不绝，对每一个问题的看法思路清晰，论点明确，表述得当，语意幽默，无论拥护者或反对者都爱听他讲话，因而他的发言常常被新闻记者和有关人士引用。杜邦在第一次世界大战后曾经做过炸药出口生意，没过多久又不干了。在反托拉斯审判中，当

问及他为什么原因时，伊雷内把手一摊，做出两手空空的样子，说：“我们没钱赚。法官先生也不能分文不拿审判我吧。”

伊雷内被誉为解决棘手问题的能手。虽然不一定超过他哥哥，但也常被人称道。杜邦公司在一战期间就着手向化工工业转换，但真正开始还是在第一次世界大战结束伊雷内当了总经理以后。这时他的任务就是指导杜邦公司向化学工业投资，完成将一家军火企业向庞大的化工企业过渡。另外，战后杜邦公司员工锐减，从原来的十万人裁减为三万人，有七万人下岗失业，使这七万人恢复工作也是伊雷内的任务之一。这个棘手问题的解决只有寄希望于化工工业的大发展。

由于工厂大量裁员，各部门人员变动大，而且原来的庞大机构也必须精简，为此，伊雷内在拉蒙的配合下进行了重大的机构改革，建立起精悍的分工更明确的高效管理机构。

与机构改革相配合的是转变原有的某些部门的职能，将公司的执行委员会的职能转变为智囊团，作为公司的决策机构，研究和解决重大问题，不再管理经营事务。

杜邦公司自开创以来一百多年间，曾经发生过多次爆炸事故，共炸死了员工约四百余人，包括艾雷克斯、拉蒙两位副总经理，给公司造成了巨大灾难。伊雷内组织各单位部门共同讨论制定完善安全生产制度，在全体员工中反复宣传，还为员工投了人身保险，使黑色火药生产从此避免了不幸之灾。

然而摆在伊雷内面前的更重大的任务莫过于染料生产的技术问题。

1917年2月，伊雷内的执行委员会拨款700万美元在威明顿对岸的新泽西州迪普沃特营建了一家杜邦染料厂，工厂建成投产后5年间又追加投资2100万美元。

同时，伊雷内还要人事部从各大学挑选了一百多名化学染料方面的技术人员进行研究开发。

由于美国染料方面的研究比德国起步晚好几年，因而对染料制造最关键的实际技术问题仍然没有解决，染料生产的质量关无法突破。第一次世界大战中德国成了战败国，按照《敌国资产管理法》，美国没收了德国的4000件专利，将其提供给美国化学企业，而且已落到了杜邦家族手中。杜邦公司开发部的技术人员反复研究了生产染料的专利技术，但因为缺乏实际经验，因而弄不太懂。伊雷内决定用重金收买德国科技人才，引诱他们到威明顿工作。拉蒙承担了这一具体任务。他以旅行者的身份前往德国，同一些搞染料研究的专家秘密接触，以2.5美元年薪从德国挖来了朗格和赫斯兰德两位专家，安排在杜邦公司实验室工作。

在这两位德国专家的协助下，全厂的科研人员共同努力，很快掌握了染料生产的关键技术，而且迅速接近德国的水平。

这件事给伊雷内很大启发，为了赶上和超过德国染料生产的技术水平，使杜邦公司的化学工业在美国和世界的竞争中占据领先地位，伊雷内制定了发展染料工业的战略计划。一是杜邦自己投资独立进行研究开发；二是与美国国内一些化学企业合作，吸取他们的经验和技能；三是搞国际联合开发，主要是通过同德国化工企业联合，提高杜邦公司的技术。

在同德国人合作中，伊雷内善于抓住一些主导产品的生产技术。如氨的生产，氨的用途极广，是制造化学染料的主要成分。各种染料都离不开它。伊雷内通过瑞士有关方面，从德国买到了制氨技术。此举一成功，带动了各

种染料的顺利投产。

当时杜邦把商业资产和设备投资总额的 60% 拨给化学工业。由于杜邦家族拥有德国的专利和德国的科学家，又有关税壁垒抵御外国竞争，因而成为美国头号染料制造商。他们生产了五百多种染料，化学工业的资产遍布全国。

杜邦公司的染料工业异军突起，填补了美国市场的空白，美国政府很满意，给予了大力支持和保护。因为美国政府，尤其是当时的威尔逊总统不愿看到外国的化学工业品充斥美国市场。他提出要在这方面与占垄断地位的德国一争高下，并说美国不仅在政治上，更要在经济上取胜。

为了壮大自己，提高竞争力，杜邦公司像过去一样采取大鱼吃小鱼的残忍手段。吞并了国内一些中小企业，成了美国的染料生产大户。不但国内市场，连国外市场也为杜邦公司所左右。

杜邦家族在化学工业产品的研究和开发方面，高瞻远瞩，有胆有识，重视人才，舍得投资，因而能不断开发出新产品，去占领广阔的市场，创造巨额利润和财富。

杜邦公司在大力开发化学染料的同时，还投资进行其他化工产品的开发，如人造丝、玻璃纸、摄影胶卷、合成氨、人造橡胶、涂料等这样一些当时属于高科技的产品。这些产品的技术资料主要是从法国获得的。

伊雷内和拉蒙两兄弟惯用的办法是：先同商人联合办厂进行开发，掌握生产技术，然后买下法国人的全部产权或专利。人造纤维（人造丝）和玻璃纸的研究和投产就是最典型的事例。

1920 年杜邦家族与法国人第一次合作，以 60% 的投资额与法国最大的粘胶人造丝制造商合办杜邦纤维公司。在法国技术人员指导下，杜邦家族在纽约州布法罗建立了美国第一家人造丝厂。杜邦支出 330 万美元研究费，经过一年时间人造丝研究成功投入生产，杜邦公司赶紧买进法国人的全部产权。不久就收回五百多万美元的利润。

杜邦公司在向法国特瓦尔纤维公司购买人造纤维专利时，法国人提议，跟他们合作开发比人造纤维更有价值的新产品——玻璃纸。

人造丝投产后的第二年，杜邦公司同一家法国人造纺织品商行，在布法罗开办了一家玻璃纸厂，那时玻璃纸已经由一个名叫布兰登堡的人研究成功，只是防潮性能尚未解决。在布兰登堡和其他法国技术人员同杜邦公司实验室的科研人员共同努力下，经过二千多次实验终于解决了防潮性能问题。玻璃纸一投产，杜邦家族就按老办法买下了法国合伙人的全部产权。

随后的摄影胶卷和合成氨技术都是通过上述手段从法国人、德国人那里搞到手，再经杜邦的研究人员进一步完善、改进和提高。

当然，杜邦公司的科研人员，也发明了一些新的化工产品，如人造橡胶、塑料产品，以及以杜邦命名的用途极广泛的染料（DUCO）。

借用别人的脑袋搞发明创造以打开自己脑袋的发明创造之门，这是伊雷内和拉蒙的高明之处，他们承认自己在化工方面的研究毕竟比别人晚了多年。

这些化工新产品的发明一生产，给一些传统的轻工业以极大的冲击，引起轻纺工业一场大革命，如棉纺织业、服装业、汽车装潢业、食品、卷烟包装储存等，方便了人们的生活，提高了生活质量。

杜邦公司对化工材料的开发，也引起重工业的革命性变化。如人造橡胶和生橡胶混合而制成的强化轮胎，以及用途极为广泛的人造纤维。

伊雷内任总经理期间，是美国也是世界化学工业新的发现、新的发明、新的创造最多时期，也是杜邦化工帝国空前繁荣的时期。

3 成功的契机

1926年伊雷内辞去了杜邦公司总经理的职务，让位给他的弟弟拉蒙。伊雷内在总经理位置上干了七年，他和皮埃尔一样，也是把杜邦家族和杜邦公司，推向鼎盛时期的佼佼者。他辞去了总经理职务后没再兼职，一般闲居在家，有时外出旅游。1926年在古巴游览后，在那里兴建了一座叫赞纳杜的庄园，以后每年都到那里住上几个月。直到1963年12月19日，在他生日的前两天去世。

接替伊雷内总经理的拉蒙，与伊雷内相比毫不逊色，也是杜邦鼎盛时期的创造者。

拉蒙这个名字，往往使人想到多年前死于黄色炸药爆炸的有名的化学家。这个拉蒙正是那个拉蒙最小的儿子。老拉蒙被炸死那年，他才6岁。

他们的家原先住在费城，老拉蒙被炸死后，他妻子携带着10个儿女把家搬回布兰迪瓦，建了一座新住宅。据说在建住宅前，她给孩子们每人发一张纸一枝铅笔，要他们画一幅自己最喜欢的卧室图。当时只有皮埃尔稍大一点，其他都很幼小，画的图自然歪歪斜斜，不成比例。但孩子们的想象力都很丰富，各不相同，天真有趣。母亲觉得应该尊重孩子的意愿，虽然知道不能按他们的想象去修建，但还是把每一张图交给建筑师，要他们参考孩子们的愿望和喜爱去设计。建筑师们却也煞费苦心，不拘一格，设计出了不同寻常建筑的住宅。这栋房子从外表看，很不成体统，但孩子们都满意地得到了自己喜欢的卧室。这件事成了威明顿市民的趣谈。

拉蒙在这栋建筑风格奇特的住宅，度过了他的童年、少年时光。和他的两个哥哥皮埃尔和伊雷内一样，拉蒙中学毕业以后也进了麻省理工学院，也是这个学院的硕士毕业生，也是随皮埃尔接管杜邦公司时进入杜邦公司工作的。接任总经理这年他刚36岁，从1926年一直到第二次世界大战爆发。

拉蒙身材高大魁伟，外貌和蔼可亲。他学识渊博，富于理智，有很好的涵养，待人接物，很注重礼节。他有许多业余爱好，喜欢听音乐，跳舞，打网球，办教育，他同他的哥哥在威明顿办了一所远近闻名的包括小学和中学教育的私立学校——塔山学校，并经常到学校去参加教师和学生举办的活动，发表演说，他还向他的母校麻省理工学院教授基金会捐赠了50万美元并资助兴办特拉华州大学。

杜邦家族中，一些亲兄弟性格上迥然不同，拉蒙和他的两个哥哥不同，生活上似乎很节俭，有点像守财奴，他从来上下班都骑自行车，当了杜邦公司总经理以后，依然如故。他外出办事或旅游，为了节省小费，他坚持自己提行李，像他这样一位腰缠万贯的大公司总经理，如此节俭，有点叫人费解。

拉蒙在杜邦公司工作，主要是管理实验室、开发部、科研之类的事，他一贯认为研究工作，是杜邦公司发展成功的关键。即使在经济大萧条时期，他都保证为科研项目提供足够的经费。当了总经理以后，正是杜邦公司化工产品研究开发的硕果累累的高潮时期，他拨给开发部的实验研究经费，比过去增加了七倍。

自杜邦公司开始把经营战略转向化学工业以来，拉蒙对每一件新产品的

研究、试制过程都了如指掌，上千种产品的性能、特点、生产技术他都能说出个子午卯酉。

在担任总经理的前期，拉蒙对杜邦公司最大的贡献莫过于研究开发尼龙产品了。

为了在化学工业产品的市场上增强竞争力，永远保持领先地位，必须不断研究出成品更低廉的新产品。拉蒙当时想如何在 20 年代的基础上，把杜邦公司再向前推进一步，但由于得不到德国人的专利，只好再同法国人合作。1930 年拉蒙从各大学挑选来 100 名科技人员中，有一个研究基础化学的卡罗萨斯博士对人造纤维的研究提出不少创见，很受拉蒙器重，便聘他为研究员，给以高薪待遇，经过几年的努力，卡罗萨斯博士研究出被誉为化学界革命性发明的尼龙。拉蒙不仅对卡罗萨斯博士的研究计划有详尽的了解，而且经常关心他研究过程中的需要和困难，及时帮他解决。卡罗萨斯是一个性格内向、抑郁的人，拉蒙不时找他交谈，使他感受到生活的乐趣。1936 年卡罗萨斯的妹妹亡故，使他受到沉重的打击，精神陷入虚无状态。拉蒙对他十分关心，经常给他安慰，他终因忧郁过度，精神崩溃而自杀身亡。当时才 41 岁。有人把他发明的新丝称为“尼龙”。象征他的那种精神态度。拉蒙后来召开了一个产品命名大会，以示纪念。

尼龙这个科研成果被迅速转化为各种新的尼龙产品，尼龙蚊帐，尼龙丝袜之类产品一上市，就受到全美各地妇女的欢迎，争相购买。

杜邦公司尼龙产品的出现，在世界丝袜市场上掀起了一股旋风，把日本的人造丝袜刮得七零八落。日本人造丝袜独霸市场的良辰美景结束了。

日本人十分恐慌和愤懑，他们扬言要用他的占领地满洲国的煤制造尼龙，与杜邦公司一决雌雄。

拉蒙重视公司的科研，更重视科研人才，他曾说过：“如果在杜邦公司里没有大量比我懂行的人，那么公司就不能经久不衰。”拉蒙很注意和雇员建立感情，在主雇之间造成一种融洽的关系。1939 年 4 月拉蒙举行了一次有 5 000 名雇工参加的游览活动。他们同坐一条大船，去观赏特拉华河的风光。还随船带去了管弦乐队。上船以后气氛显得有点拘束沉寂，当乐队奏起乐曲后却好一阵没有人跳舞。人们都无声无息地呆坐着。拉蒙站起来，扫视了全船人说：“让音乐白白地浪费就没意思了。”他一边说着，一边请他旁边的一位年轻女子同他跳舞。他和那位女子翩翩起舞的优美舞姿，引起雇员们一片精彩的掌声。船上气氛瞬间变得和谐融洽起来。雇员们会跳舞的纷纷加入了舞蹈行列。

拉蒙和他的哥哥伊雷内一样，才思敏捷，善于言辞，在 30 年代和 40 年代即他当总经理期间，他对美国的经济政策多有批评。他多次代表美国企业界为自由企业制度作辩护，经常在全国电台上发表演说，批评斥责政府对企业的限制，要求增加企业经营的自主权，他还批评政府的开支政策和税收制度，敦促政府给企业发展制造一个宽松的环境。

在反托拉斯起诉审判中，拉蒙是主要被告之一，因为他后来接替皮埃尔任通用汽车公司的董事长。

4 残酷的统治

杜邦家族的人对工人的态度，给人的一贯印象是温和、友善、关心和爱

护。然而这是有条件的，即得忍受剥削，不得危及杜邦的利益，否则他们就立即变换一副面孔：凶残，狠毒，无情，冷酷。拉蒙可以说是这样的典型，在他身上体现出资本家的本性。

拉蒙于 1926 年接替伊雷内任杜邦公司总经理 3 年之后，资本主义爆发了历史上一次最严重、最深刻，涉及范围最广，持续时间最长的世界性经济危机。拉蒙的任职可谓不得其时。

这场经济危机是从美国开始的。1929 年 10 月 24 日，美国股票市场出现抛售浪潮，一天就抛出 1280 万股，股票价格一落千丈，大资本家对此感到恐慌，担心会引起一系列的破产；动摇整个经济。华尔街大老板决定拿出 2.4 亿美元来稳定金融，但是没有成功。10 月 29 日出现更大的浪潮，一天售出 1600 万股，到 10 月中旬，纽约证券交易所的有价证券下跌 50%，损失 160 亿美元，这个数额等于美国在第一次世界大战中的军费开支。

经济危机造成了生产大幅度下降，美国工业下降了 46%。构成了 20 年来美国经济繁荣的三大支柱产业——建筑业、钢铁工业、汽车工业下降更多，生产缩减了 80% 以上。由于生产下降造成企业倒闭，危机期间，全美共有 13 万家企业倒闭，1700 万工人失业。农产品价格暴跌，农民大批破产。国内商品零售额下降了 50% 以上。进出口贸易下降了 1/3，伴随而来的是金融危机。1929 年 10 月，由于纽约证券交易所崩溃，导致了大批银行倒闭。1933 年 2 月，就有 5 500 家银行关门。全国 16 560 家银行库存现金不到 60 亿，却要应付 410 亿美元的存款。

面对步步加深的经济危机，胡佛总统束手无策。经济危机的直接受害者是美国的广大工人。几十万家庭因缺乏赖以生存的经济基础生活每况愈下。二百多万人变成流浪者，沿着铁路线谋生，无处立脚，只能乞讨度日。且举一例，据南太平洋铁路公司报道：1932 年，从该公司的火车上赶下了 68.3457 万步履蹒跚的流浪者。

1932 年美国举行大选，富兰克林·罗斯福参加竞选，罗斯福祖籍荷兰，出身富豪家庭。曾在哥伦比亚大学和哈佛大学学习，毕业后当过律师、海军助理部长、纽约州州长。1921 年因患脊髓灰质炎，下身瘫痪。但他仍然顽强地继续他的政治生涯。他不断谴责胡佛总统的保守政策，许诺实行社会保险，扩大公共工程，解决工人失业问题，实行新政。大选结果，罗斯福当选为第三十二任总统。他制定了一整套新政：整顿银行金融，成立了储蓄保险公司，对 5 000 美元以下存款提供保障；调整工业生产，制定了工业复兴法和公平竞争法；兴办公共工程，救济失业难民；调整劳资关系，实行社会保险。确认工人有组织工会、罢工和集体谈判的权利，规定了每小时 40 美分的最低工资标准和每周最高五天 40 小时的工时。新政的实施，对缓和经济危机、复兴美国经济起了促进作用。

罗斯福的新政，复兴工业法，虽然对资产阶级活动作了一些限制，但目的是为了挽救工商业免遭灭顶之灾，最终对垄断资本是有利的。

那时候工人的处境在新政实施期间虽有所改善，但待遇仍很低下，失业远未解决。有些大企业主对新政进行暗中抵制，阳奉阴违。

特拉华州的工人没有失业保险，也不存在任何救济法令，杜邦公司曾贷款给在职工人，而对被解雇急需帮助的工人，公司却拒绝提供贷款或任何其他援助。虽然拉蒙保证支持总统的维持最低工资标准政策，可是他却在杜邦公司进行大裁员，将受雇者裁减 20%，包括七千多名产业工人和数百个化学

师和工程师。其目的是保持杜邦公司历来从投资中获得 10% 利润。1932 年，正当其他商行濒于破产而挣扎的时候，杜邦公司却获得利润 2 600 万美元。

这次大萧条像历次大恐慌一样，造成大量破产事件和信贷短缺，从而使大企业能恣意吞并中小企业。杜邦家族正是利用这次危机，把他拥有的财产扩张到许多新的投资领域。

大萧条对绝大多数的美国人来说是大灾大难，但杜邦公司却大受其惠。大萧条打垮了同杜邦竞争的对手，开辟了廉价投资的途径。

正当别的公司摇摇欲坠的时候，杜邦公司在 30 年代却变得资力更雄厚了。它的收入 35% 来自通用汽车公司的红利，而且没有长期外债，这无疑对它也有利。这也是一般化学工业的特点。

杜邦公司的年平均利润，一直高于全国平均利润，在 1929 至 1931 年最惨淡的大萧条时期，全国平均利润下降到 7.8%，而杜邦公司仍保持 10%。这一年拉蒙仍照旧付给股东每股 4 美元的红利。

取得这项成就的秘密何在？关键在于劳工不闹事，保持工厂的平静，然而这种平静背后却充满了激烈的斗争。拉蒙为了这种平静，采取了极残酷的手段。

以通用汽车公司为例，该厂工人的生活之悲惨实在令人发指。1935 年，当联邦政府宣布四口之家正常生活的最低收入是 1600 美元时，通用汽车公司每个普通工人拿的钱仅 900 美元。汽车式样的变化造成了三四个月的解雇期，而且没有失业保险。公司就像催命鬼一样，督促工人提高生产率，持续不断震耳欲聋的噪声使工人头晕目眩，以致在离厂时竟想不起自己的汽车在哪里。工人们生病了仍得不到休息，吃下去的中饭又呕出来。他们像结核病患者一样呈“黄疸色”。1936 年 7 月，温度上升到华氏 100 度以上，大批工人死在通用汽车公司的厂房里。然而老板继续要求增加产量，工头们强迫工人加速生产，他们可以任意解雇工人。经济萧条时期可怕的失业威胁，使工人们胆战心惊。

工人们忍无可忍，于是便决定成立工会，举行罢工，争取自身生存权，而杜邦家族则竭尽全力破坏工会，破坏罢工。他们利用黑色军团对付工人。

黑色军团在全美有 7.5 万人，在密执安纳州有 4 万人，他们以各种名义出现在各州和通用汽车公司所在城市。

军团成员穿着黑色长袍，戴着饰有白色骷髅画的狭长头罩，成为密执安州和俄亥俄州汽车场地的恐怖人物。像三 K 党人一样，他们的汽车成群结队在夜间奔驰，他们向工会大厅投炸弹，烧毁工人战士的家，鞭打并暗杀工会组织人。这个组织被分成纵火队、爆炸队、处决队和反共产主义队。严格执行违者处刑或处死的军团纪律，对工人实行恐怖活动，并吸收三 K 党徒。

1934 年，通用汽车工人联合会要求根据全国复兴法进行谈判，作为通用汽车公司董事长的拉蒙拒绝了。罗斯福害怕杜邦不肯让步会导致一场冲突，提出了一个“妥协”方案，其中包括公司工会即工人委员会的代表比例和设立汽车劳工委员会，由它来决定哪个工会代表工人。不久，汽车工人联合会发现该委员会的劳工代表竟是黑色军队成员。

为了使杜邦帝国平安无事，拉蒙在 1934 年到 1936 年期间，为通用汽车公司各家工厂的“侦探工作”花了 99.5 万美元，其中包括武器和毒气费用，41.9 万美元付给声名狼藉的平克顿侦探事务所。

压迫愈深，反抗愈烈。通用汽车工厂的工人毫不示弱，后来他们竟夺取

了一家工厂——切维四厂。

密执安州州长墨菲出动 4 000 名国民警卫队，扛着上了刺刀的枪，架起机关枪和榴弹枪，包围工厂。工人们闻讯，人人怒火填膺，蜂拥而至，有的还手持武器。双方虎视眈眈，一场血战即将开始，这场斗争触动了罗斯福，他起初私下鼓励墨菲进行干预，随着又改变主意打了退堂鼓，他担心扩大阶级冲突，不好收场。于是罗斯福命令通用汽车公司副总经理努森出面恢复与工人谈判。但因得不到联邦军队和州军队的积极支持，并担心工人会捣毁机器，破坏生产和妨碍市场，又担心造成流血事件而声名狼藉，拉蒙及杜邦家族在 1937 年 2 月 11 日终于屈服了。工人们胜利地迈步走出工厂，努森离开现场，通用汽车公司第一次被劳工击败，大长了工人阶级志气，大灭杜邦家族的威风。

后来汽车工人联合会的副主席对弗林特市罢工者说：“这件事比大多数人所理解的来得深刻，通用汽车公司背后是钢铁研究所。钢铁研究所背后是杜邦家族。这是一次美国工人阶级和美国资本主义总根子之间的斗争。”

第九章 二战风云中的拉蒙

皮埃尔、伊雷内、拉蒙三位亲兄弟，不仅在杜邦家族和杜邦公司有十分巨大的影响，他们当权期间，杜邦公司始终保持鼎盛势头，而且在当时美国的政坛上他们三兄弟也算是叱咤风云的人物。

他们似乎都有一种与美国政府作对的习癖，特别在罗斯福出任美国总统前后一段时间，他们给美国政府制造了不少麻烦，当然也给自己招惹了不少麻烦，如遭受反托拉斯诉讼和被送上军火听证会。不过他们具有一种回天之力，每次都能顺利过关，继续其发财伟业。

1 武装希特勒

1929年爆发的经济危机，严重打击了资本主义制度，使欧美各国的政治也陷于危机。资产阶级纷纷寻求摆脱危机的办法。但是，各国的情况不同，具体的做法也不一样。英美等国有资产阶级民主范围内，实行改良主义的措施，德意日则公开建立法西斯政权，企图从战争中寻找出路。

第一次世界大战结束时，协约国最高委员会在巴黎召开会议，处理以德国为首的战败国问题，签订了凡尔赛条约，随后又签订了美德和约。战争过去了，德国的罪行清算了，然而帝国主义集团间旧有的争夺霸权、争夺市场、争夺殖民地的矛盾斗争并未解决，不仅依然存在，反而更加扩大、更加尖锐、更加激烈了。

凡尔赛条约的一个重要内容，就是对德国实行军火限制和禁运，防止德国以任何形式重新武装，再次危及世界和平。然而这个条约不过是一纸空文。美国、英国等帝国主义国家出于自身的利益，对战败国德国采取宽容政策，提出把德国养起来跟苏联斗的政策。因而凡尔赛条约基本上没有执行，反而给德国15亿美元的贷款，使德国迅速恢复元气，而且重新武装起来。

在经历了十多年和平发展之后，到了30年代中期，欧洲大陆的整个形势发生了巨大变化。在帝国主义分子的纵容和怂恿下，德国的纳粹党迅速崛起，不断壮大其实力，夺取国家政权，大力扩军备战。1933年1月30日，纳粹党头目希特勒出任德国总理。他一上台，就发出战争叫嚣，加紧进行武装，煽动战争狂热，实行他的侵略和战争政策。

其实德国的重新武装，早已在秘密中进行。在协约国管制的那些年里，德国人采用一切隐蔽的欺骗的手段。保存武器和军用车床。他们用美英贷款新建的工厂在设计时，有预谋地使之能随时迅速变成军用机床。同时他们暗中建立海空军，制造潜艇，研究新式武器。

希特勒上台当了总理以后，立即秘密地整顿军备，他干得更起劲，更有效。而且对协约国的态度强硬起来。1933年10月，希特勒退出了世界军备会议和国际联盟，接着又要求废除凡尔赛条约中限制军备的条款，要求享受军备的平等权利。1936年，德国进入扩军备战的第二阶段，即全面发展战争经济的阶段。德国的重工业生产特别是军火工业生产迅速增长。从1933至1938年几乎增长了九倍，其产量超过了美英两国军火产量总和。

希特勒从第一次世界大战期间英国搞海上封锁造成德国战争物资匮乏得出教训，决心做到战略物资自给自足，因此在30年代不断扩大石油、橡胶、矿产品及各种火药炸药的进口和储备。

当时的国际联盟对德国公然破坏凡尔赛和约的行为只是口头上提出抗议，而没有任何国家或国家集团决心使用武力来制止德国的扩军备战。相反，当经济危机困扰着一些大国时，他们还把向德国出口商品作为摆脱这场危机的办法。

1929 至 1935 年的世界经济危机，首先是从美国开始的。经济的大萧条像一场可怕的大瘟疫蔓延全国，涉及每个工厂和家庭。当时的胡佛总统鼓励美国企业商品出口，争取国外市场来解决国内市场的不景气，借以摆脱这场经济危机。

在第一次世界大战时期，曾获得“死亡贩子”称号的杜邦家族，充分理解和利用美国政府的那种态度，肆无忌惮地向德国大搞军火生产投资和火药销售。在重新武装德国的过程中，杜邦公司起了极坏的作用。

那时，杜邦公司还是拉蒙当权，他同时是通用汽车公司的董事长。他对德国的恢复扩张和重新武装的计划和行动，密切注视，洞若观火，认为德国是一个潜在的火药大市场。还在 1925 年拉蒙就策划指导公司的销售部主任弗利克斯同德国商人接触，摸清德国购买火药的意图。

1926 年 1 月 1 日，在德国汉堡港口举行的一次秘密会谈上，杜邦公司与德国两家最大的火药厂——火药股份公司和科隆·罗特魏勒火药股份公司的代表签订了一项“君子协定”；根据这项协定，每家公司对另一家公司所创造的任何一项新制作法和产品有权首先购买，其中包括黑色火药、击穿火药，以及供“体育娱乐”用的无烟发射火药、起爆、安全导火线、火药导火线。

拉蒙接任杜邦公司总经理以后，更积极进行对德出口贸易。他采取的做法有三种。一是购买德国大火药公司的股权；二是同德国人联合办厂；三是进行走私。

1929 年，杜邦公司与法本（希特勒财政的支持者）公司签订了一项投资协定。同年拉蒙决定购买迪科股份公司 49% 的股权，德国金银冶炼公司 3.5% 的股权，这些投资和他们在 I.G. 法本公司及其附属的火药股份公司和科隆·罗特魏勒公司所持有的股票，使杜邦家族在德国军火工业的投资达 300 万美元。

1929 年，他们与法本公司签订了另一项“协定”，同年已是通用汽车公司董事长的拉蒙以 2600 万美元购买了德国最大的汽车制造厂亚当·奥佩尔股份公司 80% 股权，在 1931 年，又增加了 740 万美元，使通用汽车公司投资达 100%。使德国的军用汽车生产获得了足够资金。

1933 年杜邦公司在欧洲的代销商泰勒上校向拉蒙报告说，有些商人通过荷兰向德国进行军火走私，并说走私军火的项目很广泛，包括汤姆森冲锋枪和左轮手枪。拉蒙听说后，很感兴趣。一个月后杜邦公司也直接冒险干起向德国走私军火的勾当。杜邦公司一直没有直接向德国销售火药的机会，原因是受到它的卡特尔合伙者英国帝国化学公司的抵制，进行军火走私也算是一种补偿吧。此后，杜邦公司生产的火药通过荷兰河水上通道源源不断地销往德国。

杜邦公司，当然还有其他公司，向德国做军火买卖是得到美国政府默许的，政府对大企业主、大商家的一切行为只是睁只眼闭只眼，“假装看不见”，凡尔赛条约也好，美德条约也好，都是次要的，美国的经济复苏则是首位的，何况政府并未公开宣传、鼓励呢。

拉蒙为希特勒的胜利上台和疯狂扩军备战所鼓舞，梦想像第一次世界大

战那样捞到更大的好处，发更大的财，因此更不管什么条约不条约，不怕再戴“死亡贩子”之类的帽子，既然政府是那个态度，到时候杜邦家族是不乏辩解之词的。这样，他们就越来越放肆，过去，杜邦公司只是以出口贸易的形式同德国的企业家打交道，和德国军方并无多少接触。随后，他们竟想直接和德国军方接触，以期获得大量订货。

1933年2月1日，杜邦公司外销部主任老A.费利克斯·杜邦和副总理K.K.V.凯西一起秘密同希特勒的两个特务容格·吉拉和韦斯塔普伯爵会见。韦斯塔普是德国总参谋部的一名代表，但吉拉不泄露他真正的身份。其实他就是彼得·布伦纳，是在第一次世界大战期间德国派往美国的间谍。战后，布伦纳继续干他的密探工作，把他的才能出卖给13个不同的国家。

吉拉的肮脏的经历，费利克斯并不大在乎，在1933年2月1日，他与吉拉签订了一项合同，指名他为杜邦公司在“荷兰王国的代理人以及在德国的惟一代理人，同两国的购货商商谈出售军用发射火药和军用炸药事宜”。一年以后，参议院委员会认为泰勒上校报告的关于荷兰是大部分走私军火进入德国的根据地一事，是“极为值得注意的”，因为那时重新武装的“德意志共和国”的新总理的是阿道夫·希特勒。德国总参谋部的韦斯塔普伯爵同杜邦公司的代表接触，其目的是不言而喻的。

但是，第二天拉蒙在杜邦公司执行委员会会议上提出此事时，有的委员指出此项合同违背了凡尔赛条约和美德条约。于是拉蒙废除了这项合同，并命令费利克斯重新签订。3月15日，费利克斯同吉拉签订了另一项合同，其中用了“得到美国政府签字和准许”条文。反正美国政府的政策是“假装看不见”，即使“见”了，杜邦自有办法做出辩解。

总之，杜邦公司对德国的军火生意可谓做到家了，其罪恶事实是不胜枚举的。限于篇幅，只能挂一漏万。

拉蒙领导的杜邦公司，不仅限于为德国的武装尽心出力，还为轴心国的意大利和日本的军备表现出同样的热心。

在欧洲，意大利的专制魔王墨索里尼的野心也急剧膨胀，穷兵黩武。他同希特勒一个鼻孔出气，大肆扩充军备。杜邦家族对意大利的行动早已看在眼里，认为也是一个值得重视的市场，并及时地向意大利的化学公司投资一百多万美元，还买了意大利赛璐珞公司的股票，达该公司股票总额的70%。在东方，日本帝国主义异军崛起，与希特勒遥相呼应，其野心不亚于希特勒，它企图首先控制占领中国，然后北上进攻苏联、南下进攻英美。当时的美国总统胡佛对日本于1931年入侵中国东北，抱着同情态度，提出了不干涉政策，担心对日战争造成东方局势动荡，阻碍美国对外贸易。他在一次国会演说时说：“日本方面也有一些道理，我们与他们的友谊由来已久，根深蒂固，我们应该友好地考虑日本的处境。”他的话不只是对日本的同情，而且也是极大鼓舞。

杜邦家族对胡佛的讲话心领神会，就在那一年同日本签订了军火进口协定。杜邦公司还向日本出售技术，以九十多万美元的高价，将氨炸药的配方卖给日本，这种廉价的军火制作法使日本的军火生产如虎添翼。当时美国国务卿史汀生对日本侵入中国东北进行谴责，而国务院却背地里对这笔买卖表示认可。

杜邦公司的火药的销售几乎是无所不到，无孔不入。他们在世界各地雇用代理商或派出商务代表，向世界上数十个国家出售硝化纤维素火药和无烟

火药。

为了打开销售市场杜邦公司采取了行贿、送礼、回扣等手段。早在 1925 年，杜邦公司已经非法地向中国东北的沈阳军阀私运军火，所付出的回扣十分巨大。1928 年，杜邦公司与波兰订立了在 12 年中每年供应 300 吨火药的长期合同，同样是在付出贿赂之后才捞到手的。

在中国关内，杜邦公司用类似的肮脏交易把火药出售给蒋介石军队打内战。杜邦公司总部在 1929 年 9 月 23 日打电话给泰勒：“N. S. 贝茨建议我们只付出 7.5% 的佣金。普雷斯顿·威尔克染料公司，威明顿。”“中国上海杜邦染料公司办事处，只预付出厂价值的 5%，按以下比例分配：4% 给南京的中国部队。……”“佣金”分配方案是；“南京部队得 4%，一位荷兰雇佣军人德·弗雷门尼上校得 1%”。“我们向贝茨建议，一定得按上述规定解决。”在上海他们也同样行贿。上海的杜邦公司办事处主任诺埃尔博士打电话说：“总之，在中国新年必须向各方面送礼，而我们所得的额外价格可以用于这个目的。”

杜邦公司还向海外一些国家火药公司、化学公司投资或购买股票，进而控制其市场。

2 计倒新国会

罗斯福 1933 年就任总统后，推行“新政”，加强国家资本主义，克服经济危机。他通过民主党控制新国会，在国家的政治经济方面推行了一项联邦机构，特别是行政部门的大规模集中和调整；全国复兴法，5 亿美元的失业救济法，失业补助法，铁路管理法，成立联邦储备保险公司以支持行将破产的私营银行公共动力法，国内企业主贷款法以及啤酒法。

杜邦家族对罗斯福的新政，开始持慎重的态度，以后随着新政的实施，触动了杜邦家族的利益；杜邦家族便与民主党的新国会，由开始的不信任而发展到分道扬镳了。拉蒙激烈抨击罗斯福新政，认为走得太远了。伊雷内抨击罗斯福“掏别人的腰包来发救济金”，说联邦政府“显然认为它能向富人征税而给穷人用，但这一法案显然是违反宪法的”等等。他们还成立了“美国自由同盟”（简称自由团）对付新的国会。这个自由团成立于 1934 年，是相当激进的右翼团体。在这个团体中，还有一些资本雄厚的实业家。“自由团”自我标榜的是宪法和个人权利的捍卫者，但实质上是反罗斯福反“新政”的组织，有些人还认为它有法西斯主义言论嫌疑。杜邦家族曾支持这个团体，伊雷内不仅支持而且是其中一员。

伊雷内既是自由团中的活跃分子，又是杜邦公司和杜邦家族的发言人，他以他的如簧巧舌到处发表演说。1935 年，当政府出动 4 万名国民警卫队员在 19 个州内镇压罢工时，伊雷内大骂罗斯福的失业救济政策和农业补贴政策。他指责罗斯福政府不是实行论功行赏的政策，却是反其道而行之，采取了无功受禄的政策。它贯彻了社会主义揭示的准则，“拼死拼活地干，这样寄生虫就可以从你的劳动中得到利益”。

杜邦家族对新国会的肆无忌惮的攻击，引起了罗斯福总统的极大愤慨。在一次国会联席会议上，罗斯福总统给予了杜邦猛烈反击，他指控说：“他们盗用了伟大的民族思想的外衣，为可耻的特殊利益服务。这些工商业界的少数人，从事着在人民中散布恐惧与不和的广泛宣传。他们会结成帮派，反

对人民的自由。”针对自由团的反劳工政策，罗斯福一针见血地指出：“他们谋求恢复为他们图私利的权力。他们提出要带领我们重绕同一个旧拐角，走回到同一个阴沉沉的旧街道。”

罗斯福对杜邦家族的抨击，使在座的少数共和党议员十分吃惊和尴尬，当着这些共和党议员的面，他毫不留情地对自由团进行抨击，说他们试图“怯懦地用含糊不清的言语来掩盖他们的反对意见”。

“我们显赫的经济寡头不希望退回到他们所唠叨的那种个人主义中去，即使在那种制度下好处属于残忍者和强有力者。”

“他们认识到，我们在34个月内，已建立了新的民众权力机构。在一个人民的政府手中，这个权力是有益而正当的；但是在经济寡头的政治傀儡手中，这种权利就可能为人民的自由制造镣铐。”

“让他们为所欲为吧。他们一定会走每一个过去寡头的道路，权力归自己，奴役给民众，他们的武器就是恐惧的武器。”

罗斯福在国会的这番讲话及其对杜邦家族和自由团的鲜明态度和强硬的抨击，引起了极大的震动，民主党人欢呼，共和党人愤恨。杜邦家族的人和他们的支持者自由团，或者对罗斯福冷嘲热讽，说他是在为重新当选制造舆论，或者对他进行谴责，骂他煽动阶级仇恨。

不管共和党和自由团如何制造反对舆论和活动，他对那些破坏罢工的有钱人的挑战坚决给予反击，并继续实行他认为美国资本主义要持续下去所必须的改革纲领——他的新政权。

杜邦家族与罗斯福政府的矛盾越来越深了。在罗斯福宣布向美国主要的军火制造商杜邦家族开火的影响下，杜邦家族几乎成了众矢之的。

1934年2月，参议员杰拉尔德·奈在参议会上又对军火制造商杜邦家族进行攻击，说他们是第一次世界大战的祸根。杰拉尔德·奈在《幸福》月刊上写了一篇有确凿证据的材料为论据的文章，引起了极大的社会反响。随后奈又出版了一本揭露杜邦之流军火制造商的名为《死亡贩子》的书，这本书十分畅销。在这些文字材料的鼓舞下，参议院决定由奈组织一个调查委员会，对杜邦公司进行调查。

杜邦家族毫不示弱，继续与罗斯福政府进行斗争。他们积极进行院外活动，阻挠参议院进行调查。同时，他们进行了一些非法的阴谋活动。

1934年杜邦财团突然买进专门制造小型武器的雷明顿军火公司56%的股票。这项投资不仅为杜邦公司获得了火药市场，同时也给它带来了雷明顿公司作为国内最大的钢刀制造商的附带财产。不久，杜邦公司又吞并了全国最大的猎枪制造厂查尔斯·帕克公司，还有彼得斯子弹公司以及俄亥俄州金氏火药公司。杜邦这种异常举动是有其目的的。

这年夏天，杜邦家族进行非法活动的盖子终于揭开了。雷明顿军火公司，美国自由团司库以及杜邦这个家族，都卷入了美国历史上一件异乎寻常的阴谋：要以强力推翻罗斯福政权，从而推翻美国政府，这是一场胎死腹中的未遂政变。

这样，就引出了一场非同寻常的激烈的参议院军火听证会，杜邦家族成员皮埃尔、伊雷内、拉蒙、弗利克斯被送上了军火听证会。

杜邦家族的这些头面人物在接到通知后，并未感到多大惊恐，显得似乎很冷静。他们确信，这次事件完全是由于杜邦家族反对罗斯福而在政治上遭到的一次刁难。

听证会对杜邦家族进行最严厉的攻击，着重指出：杜邦公司在第一次世界大战中获得了超额利润，同时从 1918 至 1920 年末，杜邦公司实际缴纳的 140 万美元所得税，都是属于 1918 年的。1919 和 1920 年，杜邦公司因工厂报废而申报净亏。但杜邦公司曾经得到过协约国支付的工厂建造费用和美国政府支付的工厂拆除费用。

参议院调查委员会用确凿的证据，将杜邦公司与当时正在武装希特勒的德国军火公司签订的战前和战后卡特尔协定，杜邦公司拥有大宗德国军火公司的股票，弗利克斯亲自签订的吉拉合同被一一揭露出来。还有事实表明杜邦公司早在 1924 年就了解德国已开始重新武装。

坐在证人席上的皮埃尔、伊雷内、拉蒙和弗利克斯都显出一副漫不经心、若无其事的样子，竭力装出贵族老爷的镇静姿态。

皮埃尔这时已经快 70 岁了，穿着一套颜色不深不浅的衣服，他矮胖、秃顶，像一位老祖父，和善的蓝眼睛透过架在鼻上的眼镜腼腆地注视着周围。腼腆是皮埃尔的性格特点之一，也是他们家族的遗传。弗利克斯穿的是非常时兴的淡色衣服，这集中体现出他优越的社会地位；拉蒙和伊雷内却各穿一套漂亮的传统的黑色衣服，他们俩心平气和地一一否认对他们的指控，一面若无其事地从烟斗里喷出一口一口的烟雾。

在听证会上，杜邦家族否认他们参加外国卡特尔，否认对通用汽车公司有任何控制权，否认利润是他们的惟一动机，而自称是爱国的，否认有过任何贿赂行为。当调查委员会拿出一个个证据时，有时伊雷内承认有那么回事，有时皮埃尔表示突然回想起那件事，而拉蒙拒绝承认任何事情。拉蒙曾阻拦德国科隆·罗特魏勒公司为阿根廷政府兴建火药厂，在听证会上参议员劳申布什提出这个问题。拉蒙漫不经心地从嘴里抽出曲柄烟斗，摇了下，以示不同意。这时，劳申布什火了，气愤地说：“你怎么能对我们提供的所有证据采取这种态度呢！”

这时，弗利克斯插话：“我们宁愿卖炸药而不愿建炸药厂。”他的很不恰当地辩解，传到阿根廷政府官员耳中，据说阿根廷政府大骂杜邦公司见利忘义。

伊雷内作为杜邦家族的一位有才能的演说家，在听证会适当的时机进行了激烈的反驳。他说明，第一次世界大战时，当美国一参战，杜邦家族的纳税额就超过从卖给美国的火药炸药中获得的利润。另外，政府所需的这批火药炸药是用于战争的，而且只有杜邦公司才能提供。伊雷内在谈到政府在为第一次世界大战作准备方面所起的作用时，认为“谁都不想把自己所犯的过错归于自己。谁都不愿主动承担责任。”他争辩说，靠战争发财的远非杜邦公司一家，但不知何故却偏要针对杜邦公司一家。当然，这原因伊雷内心里是很清楚的。

也许是伊雷内的辩驳发言起了作用，或是罗斯福认为应适可而止，时过不久，听证会上的调子急转直下，整个情势对杜邦家族有利。人们认为，杜邦家族不是魔王，他们不是谋求战争的人，无非是善于经营的商人，杜邦公司与德国各公司签订的军火协定，只是一种商业活动，他们与一般商人不同之处只是在商品种类上，而不是在商业道德上。更何况同希特勒德国做生意的并非只杜邦一家，美国其他大公司也同德国大做其生意。如：联合航空公司、柯蒂斯·赖特公司、道格拉斯航空公司和斯佩里陀螺仪公司，都给德国供应容易改装成战时使用的设备。此外，和纳粹德国签订专利协定的还有通

用电气公司、美国铝公司和美孚石油公司。这样，杜邦家族侥幸地逃脱了联邦的起诉。

其实罗斯福总统及其政府搞这一场军火调查，旨在打击杜邦家族反对和攻击新政的嚣张气焰，杀一杀他们的威风而已，并没有打算对他们实行法律制裁。要知道，华盛顿所有的人包括白宫当权人物和杜邦公司的新老老板们，在道德标准上并没有什么不同。共同的政治经济基础决定了他们的共同命运：一损俱损，一荣俱荣。

杜邦家族虽然免遭联邦起诉，但他们的损失却是相当巨大的。杜邦的名声本来就不好，通过这次听证会更是一落千丈。不过此后，他们抨击新政和罗斯福的言行有所收敛了。

3 笼络罗斯福

1937年6月5日，从特拉华州传出一则引起人们极大兴趣的消息：小富兰克林·D.罗斯福与埃舍尔·杜邦结为伉俪，婚礼在特拉华布兰迪瓦河畔某教堂举行。新郎的双亲富兰克林·D.罗斯福和夫人前往裨园主持婚宴，向新娘的叔叔伊雷内和拉蒙·杜邦祝酒，庆祝两家喜结良缘。

这则消息使人们感到非常意外，人们还记得，一年之前杜邦家族和罗斯福家族还在唇枪舌剑，互相攻击。然而眼下美国两个最大的曾经彼此敌视的家族竟然成了儿女亲家，这是怎么回事？这还得从罗斯福竞选美国总统说起。1933年美国举行大选，罗斯福参加总统竞选。他在竞选演讲中，针对上届总统胡佛的保守主义提出了一整套新的纲领，加强国家资本主义，克服经济危机。杜邦家族对罗斯福的新政不感兴趣，他们支持另一位竞选者阿尔夫·兰登，企图以兰登击败罗斯福。结果白白地丢掉了数十万美元的资助费不说，还得罪了罗斯福。

罗斯福当了总统之后，立即推行他的新政，进行税制改革，取消营业税，征收高额所得税和遗产税。这种税制对杜邦家族极为不利，因而他们对罗斯福及其社团极为不满，伊雷内和拉蒙对新政及罗斯福进行肆无忌惮的抨击。同时他们还还对罗斯福总统和他的夫人进行毁谤诬蔑。他们在一次集会上散发了罗斯福夫人被黑人护送去出席一次会议的照片，同时有一张传单上写着：罗斯福夫人已允许黑人出席白宫宴会，并在白宫床上睡觉。

后来，杜邦公司竟然发展到企图推翻罗斯福政府的阴谋活动。由此可见，杜邦家族和罗斯福之间的矛盾之尖锐，仇恨之深了。

然而，正当两家老一代为政治问题吵得不可开交的时候，他们的一对正是男大当婚、女大当嫁的儿女却在谈情说爱，而且已发展到形影不离、如胶似漆，定立婚约的时候，并于前不久向双方父母下了最后通牒了。

天地之间，气候无常，朝为行云，暮为行雨；人与人之间的关系也复杂多变，朝为仇敌，暮为亲朋。而这种变化并不需要很长过程。儿女婚事瞬间改变了双方家庭之间的政治气候。

还是罗斯福采取了主动，既然已是儿女亲家，自己又是总统，就应该以博大为怀，在政治上休战，双方和解。正当在儿子成婚之时，他作出了对工商界妥协的反应。最核心的问题自然是恢复了旧的税制，取消对公司利润所征收的累进税和附加税，因为这是杜邦家族及其他大企业主们最感头痛的和最有意见的。

在这之前，拉蒙在美国工业制造商全国联合会代表大会上，作了一次长篇演讲，定下了大企业主们对现行政策的主张，定下了基调。他大谈特谈美国企业的前途，说大企业正笼罩一片“渺茫的烟雾”，呼吁政府拨开迷雾，让企业界看清必须要走的道路。他要求政府应在一定时期内稳定税率、稳定劳工、稳定法律，认为目前这一切都是迷茫的，捉摸不定的。他特别强调说：“眼下大家担心的是，我们面临着迅速增长的税率，而且可能要缴新的税，其性质如何，谁也猜不准。这种忧虑的心情仿佛一堵墙，挡住了工业扩展的道路。”

拉蒙讲话寓意很清楚，就是要恢复单一的营业税制，取消对企业利润所得税和遗产税，他把这看成是工业扩展的一堵墙。拉蒙这篇讲话的主要点，往后基本上为罗斯福所接受，被美国政府作为制定政策的重要依据。

随后，罗斯福和他领导的政府完全推翻了早已制订的税收政策，对大公司掀起了白旗，停止进一步对大公司利润的征税。杜邦家族中的人，尤金、伊雷内、拉蒙等，乘机进行倒算上诉，要求退款或赔偿。他们一家总共从政府获得的退税款、赔偿款总计达 23.3 万美元。全国大企业中财产损失最少的惟杜邦一家。

杜邦家族和罗斯福的亲密关系迅速地稳步地向前发展。罗斯福亲临尤金、杜邦宅邸拜访密谈，并参加 6 月 26 日举办的瑞典移民在美国登陆 300 周年庆祝大会，罗斯福亲自到会捧场。在第二次世界大战中，美国的火药定货单大部分交到了杜邦家族手中。研制世界上第一颗原子弹的“曼哈顿”工程，也是罗斯福总统授权给杜邦去完成的。杜邦家族在第二次世界大战中比在第一次世界大战中获得的好处更多，名利双收。

第十章 卡班达援造原子弹

1939年9月1日，以德国进攻波兰为序幕，第二次世界大战爆发。战争爆发后的头两年间，美国政府受孤立主义和中立主义思潮的影响，一向对战争持观望态度，想使美国置身于战争圈子之外，1941年12月底，当日本海空军袭击珍珠港事件发生以后，美国才被迫参战。

这时杜邦公司的火药生产获得了更大发展，又从战争的火与血中捞取了大量美元。1942年上半年，美国科学家开始研制一种新武器——原子弹。杜邦公司又以其经济和政治实力，被委托为原子弹的研制提供秘密基地，于是杜邦公司除大发横财外又大捞政治资本，企图洗尽第一次世界大战被称为“死亡贩子”的不光彩的声誉。

不过，这时候杜邦公司的三位亲兄弟都已经退出了历史舞台，由皮埃尔的妹婿之弟瓦尔特·卡班达继任公司总裁了。正是他力排众议，接下了速造原子弹的“汉福德”工程。

1 首届非杜邦总裁

1941年拉蒙辞职后，瓦尔特·卡班达接任杜邦公司总经理。瓦尔特·卡班达何许人也，他如何当上了杜邦公司的第九任总裁？要弄清这个问题，还得从皮埃尔的姻亲说起。在杜邦公司的雇员中，有一个人称卡班达的家族，家族中的老大名叫罗伯·卡班达，人称鲁利。老二即鲁利的弟弟名叫瓦尔特·卡班达，鲁利娶了皮埃尔的小妹为妻，于是成了杜邦家族的姻亲，瓦尔特·卡班达娶的是伊雷内的孩子们的家庭女教师。按老传统瓦尔特也许算不上杜邦家族的姻亲，不过把眼光往下移一点，也还是说得过去，因为他的两个儿媳都是杜邦家族中的千金小姐。其实，从人际关系来说，瓦尔特·卡班达与杜邦家族的密切程度，并不比直接的姻亲差，因为瓦尔特对杜邦家族的成功所做的贡献是出类拔萃的。

卡班达在康奈尔大学上四年级时，辍了学，原因是杜邦公司需要一位懂得化工专业知识的年轻人去智利考察如何利用那里的有丰富产量的硝石矿的最佳途径。不过，他虽然大学没有毕业，但学识渊博，才华出众，且具有非凡的敏锐而又卓越的记忆。他具有真正的绅士所特有的风度，温文尔雅、谈吐不俗。

瓦尔特工作作风非常严谨，而且领导艺术也很高明。杜邦公司雇来建立公关部的布雷曼，曾经是一位记者，习惯于深夜工作，第二天9点才来到办公室上班，他的秘书告诉他，瓦尔特已于8点来过电话并要他打个电话过去。他以为有什么要事，瓦尔特却只问了他一个简单问题。第二周、第三周都发生了同样的情况，布雷曼开始意识到其中奥秘了，当第四周上午八点零几分瓦尔特又来电话时，布雷曼已经在办公室同他对话了。瓦尔特就这样暗示雇员应该怎么对待上班规章，而不是直接提出批评或建议。

瓦尔特工作作风的另一个特点是十分细致周到，有些看起来是小事，而他都毫不马虎。有一次皮埃尔在朗伍德庄园举办夏夜音乐会，演出开始后，有一辆车才开进园内，坐在皮埃尔身旁的人猜测说，那可能是瓦尔特吧。说话间，车的前灯熄灭了，皮埃尔说：“没错，那准是瓦尔特，除了他还有谁担心自己的前车灯会转移观众的注意力呢。”

拉蒙当杜邦公司的总经理前，瓦尔特在开发部任职，他同他的哥哥鲁利一起对杜邦公司在第一次世界大战结束后的发展方向，进行了范围广阔的调查研究，根据杜邦公司可能采用的专门技术和生产设备，把赛璐珞确定为战后化工工业的首批产品。这个建议被拉蒙采纳，随后，杜邦公司以 500 万美元买下了一家赛璐珞行业中“生产兴隆的”阿林顿公司，这一项决策为杜邦公司战后化工工业的发展起了举足轻重的作用。

开发部实际上是杜邦公司的参谋部，同时又有一定的决定权，一是决定杜邦公司未来应参与的产业，二是一旦决定之后如何参与，是购买现存的别的公司，还是自己开办一个新厂，从中找出最佳决策，杜邦公司战后许多新领域开发的决策大都是瓦尔特领导的开发部作出的。

拉蒙任总经理不久，就提升瓦尔特为杜邦公司司库。数年后，又任命他为公司管财务的副总经理。

1939 年，第二次世界大战爆发不久，拉蒙有意离开总经理职位，当时外界猜测，皮埃尔的小侄子与小亨利 B. 杜邦将是确定无疑的他叔叔的接班人。然而出乎意外的是杜邦家族竟挑选了一位既非本家又非姻亲的 52 岁的瓦尔特·卡班达。

杜邦家族做出如此选择自然有某种考虑的，当时有些人认为第二次世界大战的战火已经燃烧了欧亚两洲，为适应这种新形势的需要，杜邦公司在领导及经营体制方面必须做出巨大变革。在这种情况下选择一个年纪较轻、经验丰富，而又有很强决策能力的人掌握公司大权是再恰当不过的。

不管怎么说，皮埃尔既然选中了卡班达，就说明了这个个人绝非等闲之辈，一定很有远见，办事敏锐果断，并且有很强的社交能力，卡班达在拉斯科布投奔通用汽车公司之后曾掌管财务工作这一事实也能证明这一点。

2 非火药品的高额利润

早在 1936 年 1 月，罗斯福鉴于日益加剧的欧洲局势继续奉行胡佛的不干涉政策，提出了他的“中立法案”，规定禁运武器和弹药，并且禁止一切可能用于战争的物资出口，同时发起了向美国的主要军火商杜邦公司开火。

1939 年 9 月 1 日，希特勒发动了对波兰的突然袭击，接着英法两国对德宣战。第二次世界大战爆发，由于美国远离欧洲战场，其本土未受到战争威胁，加之美国国内孤立主义势力十分猖獗，所以暂时保持中立，9 月 23 日，美洲国家外长在巴拿马开会，通过《中立宣言》，宣称美洲国家有权把交战国的潜艇赶出本国领海，在美洲大陆周围建立起 300 海里的安全地带。

宣言归宣言，中立归中立，杜邦公司仍然自行其事。1940 年 1 月，杜邦公司的办事人员还在和德国大军火商法本秘密谈判军火贸易合同。

为了战备需要，这年 3 月罗斯福向杜邦公司订购了 2 000 万美元的无烟火药，并授权杜邦以 2 500 万美元建设费，兴建一家火药厂，其产量将达到全国火药总产量的三倍。

随着希特勒在非洲和巴尔干战场上频频得手，战事不断扩大，罗斯福总统迫切地感到需要同英法加强合作，以抗击法西斯的侵略扩张。他不断向国内孤立主义思潮作斗争，督促美国参众两院在 10 月底和 11 月初通过了新的中立法，取消禁止向交战国出售武器的决定：允许外国在付款和自运的条件下购买美国武器。由于英法海军力量远远超过德国海军，所以这一修改实际

上是为英法购买军火打开了绿灯。

法国投降以后，美国于 1940 年 8 月，同英国签订了共同防御西半球的协定，9 日美国又向英国提供了 50 艘旧军舰，英国以允许美国在其所属大西洋八个岛屿上修建海军基地作为交换条件。12 月 29 日，罗斯福发表炉边谈话，他说：“如果大不列颠一旦崩溃，我们全美洲的人民将生活在枪口之下……我们必须成为民主国家的大兵工厂。”

1941 年 3 月，在英国首相丘吉尔与罗斯福总统的频繁接触和要求下，罗斯福设想用租借的形式，解决向英国和苏联盟军提供军事援助问题，并指示美国国会通过租借法，授权总统用出售、转让、交换或租借的方式把武器和军用物资提供给“对美国国防关系至关重要”的国家，3 月 27 日美国又同英国秘密制定了“ABC—1 计划”，规定了两国的政治军事战略。决定首先集中力量在欧洲战场打击德国，然后再对付日本，即所谓先欧后亚战略，这样美国虽未参战，实际上已同英国结成了同盟。1941 年 5 至 6 月间，英国与德意两国海空军在地中海上展开激战，争夺制海权，英国首相丘吉尔要求美国监视德国潜艇的活动，并帮助搜索德国最新战列舰行动方向及位置。于是罗斯福指示美国海军在大西洋上巡逻，并随时将发现的德国潜艇情况报告给英国皇家海军，到了 7 月，美国海军占领了冰岛，并冻结了日本在美国的资产。这年 11 月，罗斯福要国务卿赫尔向东京下达最后通牒，要求日本完全从印度支那和中国撤军以保护门户开放，从而迫使日本采取行动。日本外相首次提出谈判要求，遭到总统的拒绝，在日本谈判者到达华盛顿之前，1941 年 12 月 3 日，美国海军截获并译出了日本要求“同美国进行战争，同英国进行战争”的电讯。4 天后爆发了对珍珠港的袭击事件，美国被迫参战。美国参战以后，又有十多个国家对德意日轴心国家宣战，世界大战进入了一个新的阶段，接着美英苏三国研究制订迅速开辟欧洲第二战场的计划，并在英国大量收集储存武器。这样杜邦公司又面临火药产销一个千载难逢的大好时机。

拉蒙立即把杜邦公司从事化学品生产的工厂，迅速地转入生产炸药、毒气和其他战争中的重要材料，这时拉蒙控制着世界上最大的军火工业，按照他提出的高价跟政府签订了生产火药的大合同。杜蒙简直是乘国之危，趁火打劫。他说现在是销售者卖方市场，买方急需要货，那就必须按照卖方的价格。1942 年 9 月，正值美海军与日本进行关岛之战时，苏德正进行斯大林格勒之战时，他大言不惭地说：他们需要我们所拥有的东西，好，让他们付出相应的高价吧。杜邦公司生产了 40.5 亿磅的火药。大约相当于战时全国总产量的 70%，比杜邦在第一次世界大战时的产量增加了 3 倍。杜邦的非火药生产和营业利润甚至更大。

这一时期，瓦尔特·卡班达全力抓非火药产品的生产与销售，他组织开发部的人员研制出适应战争需要的新产品，投放市场，杜邦公司的尼龙代替了日本丝质降落伞、滑翔机的索引索和热带用的蚊帐。杜邦漆被涂上了整个海军舰队的舰身。杜邦染料被用于军服，杜邦阻冻剂使军车能在冬天行驶，杜邦玻璃纸用于包装给养、药物和供给品。单单一个杜邦公司就制造出 86 件独一无二的超级空中堡垒轰炸机的配件。战时经济耗费了相当于 5.0929 万英里的杜邦 35 厘米胶卷，3800 万英里尼龙降落伞布，9290 万磅玻璃纸和 1100 万磅滴滴涕。杜邦公司又获得了超额利润，仅 1941 年他们就获得净利 7700 万美元，1942 年年度报告销售收入 4.98 亿美元，获红利近 500 万美元，是杜邦公司 140 年历史上生意最大，赚钱最多的一年。

战争需要军火，战争也需要汽车，通用汽车公司的生产十分火红，战争期间其销售额达 140 亿美元，杜邦从中获得了巨大红利，仅 1941 年，就捞得红利 3700 万美元。对杜邦家族来说，这场战争的胜负与他们无关，数千万人流血牺牲与他们无关，他们关心的只是如何更多地赚钱，更可耻的是，在美国和德日交战中，他们仍信守过去同德国军火商签订的销售合同，对敌人的军火生意照做不误。

然而正如中国有句俗语所说的，又想当婊子，又想立牌坊。拉蒙深怕杜邦家族又会像在第一次世界大战时一样，被人冠以“死亡贩子”的称号。因此，他一方面在做昧良心的生意，一方面又搞宣传活动，标榜杜邦家族的爱国精神与行动，企图改善杜邦家族在民众心目中的形象，但是真正的爱国者，不是杜邦家族的人，而是那些老实遵守罗斯福“坚守岗位”的号召和冻结工资政策和不准罢工的法规而拼命干活的工人，杜邦公司就靠工人们的爱国牺牲精神，为自己创造每年一亿多美元的利润。

3 高效的汉德福工程

1941 年，拉蒙·杜邦辞去了总经理职务，由瓦尔特·卡班达继任总经理，瓦尔特不仅成了世界上最大的军火企业的掌权人，而且获得了将自己的名字和世界上第一颗原子弹联在一起的机遇。在后来的二十多年，也许在美国企业界的名人中，没有一个比瓦尔特·卡彭特更令人肃然起敬，尤其是在他的那些同等地位的人当中，有关杜邦公司如何参与建造原子弹的“曼哈顿研究计划”的故事，既反映了卡彭特对杜邦公司应起作用的态度，也反映了在杜邦公司人们对这种态度的接受程度。

1942 年 10 月 30 日，当时负责《曼哈顿计划》的莱司利·R. 格罗夫斯基将军打电话给杜邦公司的威利斯·哈林顿，请他去华盛顿·哈林顿带了杜邦公司试验所所长 C.L. 斯坦一起前往，格罗夫斯基在概述了这项研究计划后，便提出请杜邦公司给予帮助。在威尔明顿最初的反应是既勉强又怀疑，这项研究计划超出了杜邦公司的研究领域，它既有相当大的危险性，又没有任何成功的把握，况且杜邦公司当时能做的生意已经足够了。然而，卡彭特确信，这项研究计划是必需要做的，因为如果美国不做，那么德国或日本就可能捷足先登，杜邦公司执委会被他说服了。在接着召开的董事会会议上，董事们围坐在一张大会议桌旁，每人的面前都堆着一摞文件，卡彭特侃侃而谈，他阐述了将要承担的任务的性质。当他的说明完毕后，他对各位董事说，在表决前，诸位可以首先阅读各自面前的那摞文件，里面有关于这项研究计划的更详细的说明，但无论是在表决前还是在表决后，董事们却没有一个翻阅这些文件的，因为大家对这个计划似乎既不懂也不怎么关心。杜邦公司参加这项研究计划的决定就这样在董事会获得了通过。

研究原子弹这项工程，说来话长，第二次世界大战期间，有几个国家在从事这项研究，其中美国、英国和德国几乎在同一时候开始的。因为 1939 年关于原子裂变能放射出巨大能量的结论也为各国科学家所了解，人们记得 1943 年英美联军执行“火炬”作战计划，大军逼近罗马时，为了挽救意大利的命运，巴多格利奥元帅将墨索里尼逮捕，将他关在阿布里奇高山上一个小型休养地，后被希特勒派飞机救出，被送往德国慕尼黑去见希特勒，希特勒给他打气说，德国正在研制一种秘密武器，等这种秘密武器一成功，他们就

有希望了。研究什么秘密武器，希特勒没有说。不过据英美情报部门掌握的德国暗中寻找“重水”的材料分析，肯定是在研制原子弹。也许是由于没有获得“重水”，所以希特勒和墨索里尼都没有能盼望到这颗救命草，结果一个自杀，一个被处死。

英国在 1940 年就开始这项研究，主要是在牛津、剑桥、伦敦等大学里进行。后来由主要科学家组成了一个委员会，由乔治·汤姆森爵士主持。1941 年夏季已经取得了可喜的进展，汤姆森报告说，在从事研究的科学家们看来，在大战结束前制造出一枚原子弹已经完全有可能。后来英国三军参谋长建议应抓紧这项研究，于是英国政府在科学家和工业部门设立了专门机构作为对这一工作的指导。为了保密，他们把这个机构称为“合金管局”。两年前，美国的物理学家们就已经成功地从天然铀中分离出一种核物质——铀₂₃₅，这种核物质有可怕的爆炸力，远远超过了 TNT 炸药。但把这两项科学理论转化为实用技术还处于初步的实验阶段，于是哥伦比亚大学的乔治·培格拉姆博士和由意大利逃到美国的物理学家费米博士在普林斯顿大学高等研究所的爱因斯坦博士（流亡美国的德国犹太人）的联合下，于 1940 年给罗斯福总统写信提出了研制原子弹的计划。开始，罗斯福总统对此并不十分重视，命令由政府标准局负责这项研究工作，拨给 6000 美元作研究费。1941 年 12 月，在爱因斯坦博士的推动下，罗斯福总统终于下令成立特别研究小组。参加这一小组的成员有：哥伦比亚大学的培格拉姆博士，芝加哥大学的康卜顿博士和费米博士，加州大学的劳伦斯博士等等，全是物理学界的泰斗。

1941 年 12 月 11 日，罗斯福写信给当时的英国首相丘吉尔，建议两国联合进行研究。因此，英美双方所有的工作就联合起来了。而且，一些有关的英国科学家去了美国。1942 年 6 月，这个绝密的计划命名为“曼哈顿计划”，并且隶属于以莱斯利·格罗夫斯将军为首的陆军领导，研究费用也有了保障。两个月后，杜邦研究室的库帕博士也参加了研究工作。

1942 年上半年，丘吉尔了解到研究工作已经到能够投产的时候了，便于 6 月份访美时，同罗斯福举行会谈，在会谈中，他们俩人都感到，在全面试验以前，谁也不准能碰到什么实际问题，同时感到有一种一事无成的危险。如果德国人先于英美获得一枚原子弹，那将是多么可怕的情景，俩人都决心努力工作，决不冒落在敌人后面的危险。丘吉尔提出应立即搜集所有情报，在平等条件下共同工作，如果获得好的结果，要平等分享。于是，俩人又研究了建设工厂的地址、经费等问题，然而使丘吉尔为难的是，英伦三岛正遭德国轰炸，肯定不能建原子能工厂，而且英国也负担不起巨额经费。这时罗斯福表示由美国承担建厂和试爆的一切任务。于是，英美共同作出决定，达成了协定的基础。这是一项巨大的事业，美国政府对这个研究计划的拨款总数达 23 亿美元，最后大功告成时花去的费用为 22 亿美元。杜邦公司负责的最大部分是建造汉福德工厂。这是一家生产钚的工厂，位于华盛顿州，占地近 50 万英亩，耗资约 3 亿 5 千万美元。此外杜邦公司在原子弹的研制阶段，还在田纳西州的橡树岭建了生产钚的分厂。当时格罗夫斯将军向卡班达宣称除设备建造外，原子炉的建造及运转也由杜邦公司承担。卡班达提出杜邦公司是化学公司，而这些事情主要依靠物理知识，恐怕一家承担不了。格罗夫斯将军进一步向他说明，这是一项重大的绝密计划，不能涉及过多的公司及人员，所以尽量由杜邦公司一家来承担。随后卡班达派格林沃尔特与格罗夫斯将军进行具体谈判。而杜邦公司此时的顾问是哈佛大学的校长詹姆

士·卡依博士，他利用这一特殊的地位，斡旋于卡班达和格罗夫斯之间，促成双方达成协议：

1. 杜邦公司负责全部计划所需工程的设计、建造及安全运转，报酬除成本费用外，再加上适当的利润，但杜邦公司将利润定为 1 美元。

2. 在整个计划中，杜邦公司开发出的新技术应一律为陆军所拥有。

1942 年 12 月 2 日，克罗福德·格林沃尔特成为“曼哈顿计划”董事会的一个成员，并被委任为发展处主任，亲自代表杜邦领导。他的具体工作是在从事原子弹研究的芝加哥科学家和从事制造原子弹材料的杜邦公司工程师之间穿针引线。从那天开始标志着核时代的开始，也标志着格林沃尔特流星般地升到董事职位的开始。那天开始，研制世界上第一颗原子弹的实际工作主要成了杜邦的责任。曼哈顿工程实际上成为杜邦工程。这项工程是高度保密的，因为那时候德国的间谍遍布各地，几乎是无孔不入，所以工厂警卫非常严密，在带刺的铁丝网后面，秘密地建造了生产车间，杜邦的经理人员十分喜欢清静，因而来调查的美国议员们被挡驾了。据说有一次，一位议员询问卫兵，“他们在里面制造什么？”卫兵毫无表情地回答：“口香糖。”为了保守机密，杜邦公司将全体职工六万人从东至西搬迁了约 4345 公里。

麻省理工学院毕业的高才生，曾任杜邦公司实验室主任的格林沃尔特，在曼哈顿工程中工作得十分出色。格罗夫斯对格林沃尔特在这项研究计划中所做的管理工作赞不绝口，因为这些工作主要是由格林沃尔特负责的。格罗夫斯称格林沃尔特和当时的杜邦公司总工程师格兰维尔·M.里德是两位必不可少的功臣，要是没有他们，那座宏伟的“汉福德”工厂就不可能竣工，在兴建“汉福德”的工程开始后，格林沃尔特便被派往哥伦比亚里弗工地任技术负责人，这是一项举足轻重的棘手工作，那些在后方的芝加哥科学家相当怀疑这位在核物理方面未曾受过任何训练的企业家。他们起先都不愿将有关“汉福德”工程的各项设计确定，而愿不断寻找改进。为此格林沃尔特集中精力对核领域的知识作了快速认真的学习，并且不久就用内行人的语言与那些科学家交谈了。他使那些科学家们认识到了加快进行这项工程的紧迫性，为了节省宝贵的时间，他冒着犯错误的风险当机立断，就连这批科学家也感到佩服。杜邦公司为曼哈顿工程做出了巨大贡献，然而却坚决索取一美元的利润，与他们过去那种见利忘义、心狠手毒的表现两相比较，实在让当时外界惊诧莫名。其实，杜邦公司的领导人拉蒙·卡班达等想得很远，一方面，他们不会忘记第一次世界大战后，被美国国会一些人冠以“借战争坐大的军火贩子”的头衔，他们是想借这项工程以雪家耻；另一方面，也是最重要的方面，曼哈顿工程提供了极为宝贵的情报资料，并带来了以后享有的名声。尽管专利权是属于政府的，而实际知识却属于杜邦家族。正如他们在德国染料上的经验所教育他们的：没有实际知识的专利权是不值钱的，在实验和生产最花钱的阶段中，杜邦公司分文未出便获得了无价的知识。

正如人们所熟知的，曼哈顿工程经过两年的艰苦奋战，终于产生了令人兴奋的然而致命的可怕结果。1945 年 7 月 17 日，一个震动世界的消息传来了：在墨西哥沙漠里进行的核试爆获得了成功。

8 月 6 日，美国制造的铀²³⁵原子弹投在广岛；同年 8 月 9 日，美国人又在长崎投下了他们研制的钚²³⁹原子弹。日本上空出现了两道耀眼的闪光，他使广岛、长崎两个城市和 7 万无辜的居民在可怕黑色蘑菇云中消失了。

美国在日本广岛投掷原子弹的第二天即 8 月 8 日，早已做好对日作战准

备的苏联红军向驻守中国东北的日军主力关东军发动进攻，在中国人民抗日武装配合打击下，日军迅速土崩瓦解，8月15日，日本宣布无条件投降。第二次世界大战结束。

第十一章 冷战中的姻亲人物

杜邦公司自皮埃尔、伊雷内、拉蒙三兄弟相继退居第二线以后，出现了一个由姻亲担任总裁的时代。1940年皮埃尔提拔公司研究员瓦尔特·卡班达接替自己的职务，任总裁，此人系皮埃尔的妹婿罗伯·卡班达之弟。第二次世界大战以后，1948年卡班达辞去总裁职务，由格林沃尔特出任杜邦公司总裁，担任起领导这个庞大的国际性企业的重任。后来格林沃尔特娶了玛格丽特·拉蒙·杜邦为妻，玛格丽特即皮埃尔·S.杜邦之弟伊雷内之女，也就是卡班达总裁兄嫂玛格丽特之侄女，由此而成为杜邦家族的一员。在杜邦公司中姻亲当权的有几人，惟格林沃尔特，对杜邦家族贡献突出。

1 才高权重的姻亲

在美国，许多大家族事业的发展似乎都有姻亲的作用。然而像杜邦家族的姻亲那样起重要作用的还不多见。早在杜邦家族从法国远渡重洋逃到美国时起姻亲就对杜邦的事业发生影响了。随着时间的推移，随着杜邦公司的兴旺发达，姻亲担当重要职务，做出重大贡献的人不少。如杜邦公司的创始人伊雷内，杜邦去世后，由于他的三个儿子都不熟悉公司业务，无人接替他的职务，于是他的女婿比铁尔曼暂时承担起掌管杜邦公司的事务。杜邦家族的姻亲还有名声显赫的人物，如小富兰克林、罗斯福、乔治、伦道夫、斯科特和玛格丽特·奥斯本，还有一位多次当选为国会议员、当选进弗吉尼亚州州长和弗吉尼亚大学校长的科尔盖特·达登。

有一个叫汉密尔顿·巴克斯代尔的，是梅·杜邦的妹夫，曾经受到杜邦家族的器重，1902年尤金去世后，家族的意见由他当代总经理，但他慑于杜邦家族内部面临的纷争而谢绝了，后来担任了东部达那炸药公司的总经理。对杜邦公司做出卓越贡献的姻亲还有卡班达一家，前已提及不容赘述。到了20世纪50年代，当人们研究杜邦家族姻亲时，首先想到的是克劳福德·格林沃尔特。他是伊雷内·杜邦的妹夫，也就是死于大爆炸的老拉蒙的女婿。以往的姻亲虽然起了不小作用，但都没有担任公司要职，而格林沃尔特，于1948年被任命为杜邦公司总经理，一直干到1963年为止。是掌管杜邦大权的第一个姻亲。

克劳福德·格林沃尔特生于1902年。其父亲是一位医生，母亲是一名为音乐会演奏的钢琴家。格林沃尔特毕业于麻省理工学院。他的爱好比较广泛。他在就读大学期间总要挤出学习中的空余时光，参加拳击和篮球比赛，并充当经纪人。他还参加过学院的文艺表演队和合唱队，1922年，格林沃尔特从该学院毕业，随后便开始在杜邦公司工作。他当初在公司试验所当研究员，有时要上夜班，察看各种仪表的情况，他便利用间隙时间练习单簧管和大提琴。他曾在当地一个弦乐四重奏小组担任过大提琴手。但他对这两种乐器的爱好后来基本上放弃了。在参加“曼哈顿研究计划”前，他已经是杜邦公司一位有才华的科学家，从1927至1938年间，杜邦公司实验所取得十几项专利都有他的名字。杜邦公司在承担“曼哈顿工程”时，先是当联络官，工程开始后，格林沃尔特被派往哥伦比亚“汉福德”工地任负责人。对这项举足轻重的棘手的工程，他发挥了自己的杰出的才智和科学的工作态度，高质量地按期完成了任务。科学家们无不绝口称赞，有人曾经力劝格林沃尔特放弃

管理工作，改行做纯研究工作。格林沃尔特虽然有点动心，但还是拒绝了，他解释说：“跟你们的水平比，我的数学还是2+2的水平。”1945年2月，格林沃尔特回到威明顿。此后他便飞黄腾达，连升数级。1948年1月格林沃尔特登上了总经理的交椅。从此杜邦公司开始了一个由姻亲掌权的时代。

那时世界刚从第二次世界大战满目疮痍的废墟中复苏过来，而又立即陷入冷战之中，作为第二次世界大战胜利者的主要大国，大搞军备竞赛，美国既是冷战的疯狂叫嚣者，又是扩军备战的最大竞争者。因此格林沃尔特任总经理后，最优先的任务之一是为政府建造萨凡纳里弗原子工厂，这是一项规模空前的最大建设项目。杜邦公司在当时也许是全国惟一具有足够规模和足够经验来承担此项任务的公司。杜邦公司从这项工程中获得了巨额红利，因此又引起了其他大公司的不满，指责杜邦独霸这一工程。关于此事，政府曾在对杜邦家族、杜邦公司、通用汽车公司和美国橡胶公司的反托拉斯起诉时间间接指出过。法院曾对此起诉勉强作出过最终裁决，责令杜邦公司必须放弃在通用汽车公司所拥有的资产。在政府起诉过程中，作为公司总裁和当事人的格林沃尔特竭力使国会确信倘若采取当时盛行的税收法来剥夺杜邦公司的财产，那么造成的后果将是灾难性的。由于闻名遐迩的华盛顿律师兼院外活动家克拉克·克利福德的帮助，格林沃尔特获得了成功，国会通过了特别法案，减轻了涉及这项财产的税收。格林沃尔特因此成了有名的解决难题的能手。格林沃尔特在担任总经理的14年里，杜邦公司的增长率一直占整个化学工业增长率的一半以上，经营投资成倍增长，销售额增加了一倍多，杜邦公司的股东人数增加了一倍——达到二十二万左右，杜邦公司的雇员增加了二万人。格林沃尔特具有谦虚谨慎的良好品质，当人们对他任总经理期间杜邦公司取得最新发展而赞扬他时，他则以当年皮埃尔和科里爱说的话来作答，他说：“公司的新发展有两个方面的因素：一是一个企业只有做到鼓励每一个与之有关的人都以自己特有的方式充分发挥聪明才智，才会取得成功。第二，要对成功的奖励规定最高限额，尤其是要使个人与公司同甘共命运。”他的谦虚态度还表现在他不以杜邦家族的成员自居，尽管他是有充足的理由这么作的，据说，有一次，他断然拒绝了一位原效力于威明顿报的记者的采访。这位记者当时正在撰写一篇有关杜邦家族和杜邦公司在本社区的作用发生了变化的报道，因为先前杜邦家族宣布了将该家族拥有的克里斯蒂安娜证券公司并入杜邦公司的意向，他拒绝的理由是，他不属于杜邦家族成员。“我不愿意戴这顶帽子，”他对那位记者说，“虽然我的妻子既是杜邦家族的成员，又是格林沃尔特家族的成员。但这种东西对我一点吸引力也没有。”那些凡是要求对他进行单独采访者，他都一一拒绝。把这件事解释为他的傲慢态度也是可以的，不过他那不攀附权贵以显示自己的身价的行为也是人格高尚的表现。

格林沃尔特在任总经理期间，为杜邦公司开设了一个公共关系部，那是根据瓦尔特·卡班达的提议，由他具体经办和主管的。公共关系部的主任名叫哈罗德·布雷曼，过去是一名记者，格林沃尔特充分利用了布雷曼丰富的公共关系方面的知识和特长以及曾经作记者的交际能力，使杜邦家族在对外行动中那种腼腆天性对政治和公共事务的某种天真，不断得到改变。杜邦公司和杜邦家族曾以违反托拉斯法案，被政府提出过大量诉讼，杜邦公司表示接受判决或提出无罪申诉的，大概有十多起。1945年杜邦公司做出决定，对所有反托拉斯起诉都要斗争到底，为此布雷曼制订了一项策略，尽可能及时

有效地回答社会上对杜邦公司的攻击。有这样一个例子：专栏作家沃尔特·温切尔根据误传资料写了一篇毁谤杜邦公司的文章，当时有几百家报纸转载。布雷曼立即给温切尔发了封长篇电报，提供杜邦公司在那个事件中的真实情况。此后有些报纸取消了温切尔专栏，温切尔也不再攻击杜邦了。

格林沃尔特曾经对杜邦家族在重大官司中的胜败作过统计，终审判决杜邦公司败诉的仅一起，即涉及通用汽车公司那场官司。格林沃尔特主管的公关部为此做出了巨大贡献。格林沃尔特是一个爱好广泛的人，除了上面讲到的爱好之外，还有一个非常有趣的爱好，就是拍摄稍纵即逝的飞鸟尤其是蜂鸟的照片。他起初对摄影有很浓的兴趣，一个偶然的机，他迷上了追拍蜂鸟的镜头。为此他还在同事的配合下研制出了像频闪观测器那样的新设备。他利用节假日踏遍南美洲、美洲沙漠和安的列斯群岛，行程十多万英里，寻觅追赶蜂鸟。持续了五年的时间，所摄蜂鸟照片之种类和数量都超过了前人。他既荣获了摄影家的称号，又荣获了鸟类学家的称号。

2 投靠肯尼迪总统

1945年4月12日，第二次世界大战已经进入关键性阶段。希特勒的西线已经崩溃，艾森豪威尔已经渡过了莱茵河，并长驱直入德国和中欧，东线的苏联红军已经逼近柏林35英里的地方。希特勒和他的法西斯军队的崩溃就在眼前了。然而就在这关键时刻，当一切都达到高潮的时候，曾经为这种时刻的到来怀着极大希望和信心，呕心沥血，鞠躬尽瘁的罗斯福总统却永远闭上了双眼，告别了战争，告别了他的盟友、将军、士兵和人民，告别了喜爱的事业。罗斯福是得脑溢血而死的，4月9日他在佐治亚温泉休养时，他的年轻的女友露西·抗瑟弗德夫人带着著名的女画家肖马托来为他画像，4月12日，当罗斯福坐在皮椅上，画家正在紧张工作时，罗斯福突然对露西说，他头痛得很厉害，说完就再没说出第二句话，他的头已垂到胸前了。

罗斯福去世后，当时的副总统肯尼迪接任他的总统职位。这位在美国历史上连续三次当选的美国总统的去世，结束了美国民主政治，也结束了他与杜邦家族多年的恩恩怨怨。对于总统之死，杜邦家族的人并不怎么悲痛，虽然两家曾是儿女亲家，但那种关系没有维持多久就结束了。罗斯福纵然给了他们不少好处，但杜邦家族看重的是他的权，而没有多少真挚情谊，不过他们心里还是有些怅然的，往后将去依靠和利用谁的权势来保护和发展杜邦家族的利益。杜邦家族历来的生财之道，就这么两条，一是适时抓住机会，二是巧妙地利用政治权力。而政治权力中最大的权力当然是政府和总统了。

美国前驻德大使詹姆斯·W.杰勒德曾写过一本专论权势影响力的书，其中列举了59名统治美国的人物，在这59位人物中，除政界军界人物外竟列举了6位杜邦家族成员：皮埃尔·杜邦、伊雷内·杜邦、拉蒙·杜邦、亨利·F.杜邦、小尤金·杜邦和尤金·E.杜邦。他解释说：国家的实质是“王位后面的权势”。那些没有时间担任政治职务的工业和金融巨头，由于他们的经济地位，却有着永久的影响，这种影响不是一个官员具有的那种暂时的影响。

回顾一下杜邦家族的发展史就可以获得有力的证明。伊雷内·I.杜邦在布兰迪瓦河畔初建火药厂以来，政府的权力就是这家公司发展的基石，杜邦首次销售的买主就是美国政府。1812年美英战争、墨西哥战争和南北战争都给杜邦提供了扩展火药生产销售的良机。亨利·杜邦火药托拉斯组织需要组

织一个新型大公司，为了获得政府的特许权，亨利的继承人尤金·杜邦甚至用阴谋手段修改了特拉华州的宪法，使之在法律上便利杜邦公司建立，对各大公司来说，特拉华可算是国家最宽容的一个州，征收商业税的比例在美国最低，公司合并费用低廉，举行州外股东和生产会议以及可按照公司的需要来确定多少股票等级，可以预料到，美国最大的公司都是在特拉华州进行合并的。对于愿意住在特拉华州的有钱人，州政府有特殊的住房规定：私人财产全部免税。杜邦家族利用政治权力的活动已扩展和渗透到了政府各部门，乃至最高权力机关及首脑。

1910年，杜邦公司因违反反托拉斯法而遭到起诉，由于在竞选中，杜邦家族的头面人物共和党全国委员会委员科里帮了塔夫脱的大忙，因而得到了塔夫脱总统的宽恕、渡过了难关，未伤一根毫毛。而受益最大的莫过于杜邦家族和罗斯福联姻，它使杜邦公司不仅在减免税赋上大受其惠，而且成为罗斯福政府订购军火的首选厂家，被授权以2500万美元建立和管理一家产量达到全国总产量3倍的火药工厂，随后又授权兴建制造原子弹的“汉德福”工厂，前面说过杜邦公司在其发展过程中经常遇到不少麻烦，吃官司，被送上参议院听证会或法庭。如30与40年代反托拉斯诉讼案、军火听证会，以及自1948年开始，在通用汽车公司投资问题上，被政府提出起诉，前前后后大概有十多起，杜邦公司忙得不可开交。然而他们有通天之力，谁也奈何不了。

这些都是杜邦家族过去如何巧妙地利用权势的有力见证。而眼下杜邦家族和杜邦公司面临一场更大的官司，且看格林沃尔特将如何动作。1950年美国国会通过了克莱顿反托拉斯修正案，其中规定：“允诺扩大生产和销售，但不允许一个财团垄断。”而这个修正案的原案就得到华盛顿当权的大公司人士所赞助，同时还受到罗斯福和洛克菲勒财团的鼓励。1952年政府对186名杜邦家族成员提出集体起诉，罪名是利用他们未成年子女起控股公司作用。这次起诉于1954年12月做出裁决，否定了他们对通用汽车公司的垄断企图，然而事隔一年，即1955年，杜邦家族又在通用汽车公司增加投资7500万美元。杜邦公司竟然公开反对克莱顿反托拉斯修正案和最高法院的裁决。如此胆大妄为，立即引起了众怒，政府、企业界、金融界领袖不得不表示，必须用法律手段强制执行。因此，杜邦——通用汽车诉讼案就成了一个比以往更重大的案件。这样，杜邦家族又被送上了法庭。这样一来，杜邦家族和杜邦公司搞得惊慌失措、手忙脚乱起来，不过他们并没有坐听命运的摆布。格林沃尔特和杜邦公司其他领导人，公共关系部又加紧进行活动。格林沃尔特对杜邦公司历史上十多起诉讼案的胜诉情况是十分了解的，从历史的经验中，他认为这次诉讼，来头不小，对手不凡，只有动用最高权力方可回天。于是他和公共关系部主任布雷曼研究，找人穿针引线，请求肯尼迪出面解难。

格林沃尔特在布雷曼的陪同下，找到华盛顿的大说客克拉克·克利福特，首先送上100万美元的厚礼，然后向他讲述了购买通用汽车公司股票以及遭受起诉他的原因，一起分析了这个案子的难度。并请求他向肯尼迪转达杜邦公司和杜邦家族在总统竞选中反对他当总统候选人的歉意，并邀请肯尼迪以老朋友的身份到杜邦家作客，克拉克·克利福特表示愿意尽力效劳。他凭着如簧巧舌，使肯尼迪转变了对杜邦家族的态度。1961年5月的一天，肯尼迪来到了尤金·杜邦家拜访尤金，俩人进行了友好热情的交谈。此事在社会上引起了极大反响和猜测。

时过不久，美国国会通过了特别法案，命令杜邦公司放弃在通用汽车公

司的约 1800 万股票的财产，同时按购置时的原价免税，这项决定，使杜邦公司的股东们节省了总额达 5.3 亿美元的税额。

3 反共叫嚣的丰厚回报

1945 年，第二次世界大战结束，在五年多的时间里饱尝了战乱之苦的世界各国人民，迫切需求和平。然而美英两个战胜国，为了争夺霸权，为了遏制和反对社会主义苏联，他们又挑起了新的矛盾，企图发动第三次世界大战。1946 年，前英国首相丘吉尔，为了推动他的反苏反共计划的实施，他到处演讲游说，他主张美英两国联合起来对付苏联。这年 2 月，他到了美国，会见了他的老朋友美国总统杜鲁门，国务院的领导人和一些社会活动家，如马歇尔、艾森豪威尔等人，商讨美英联合反苏策略。3 月 4 日丘吉尔在杜鲁门陪同下到密苏里州富尔敦威斯敏斯学院演讲，在这之前的 2 月 10 日杜鲁门曾和丘吉尔一起研究讨论丘吉尔的演讲稿的内容，统一了美英对东欧和苏联的看法，研究了美英共同的策略。丘吉尔在演讲中说：“从波罗的海的什切青到亚德里亚海边的里雅斯特，一幅横贯欧洲大陆的铁幕已经降落下来，在这铁幕的背后，坐落着中欧和东欧的首都。在中欧和东欧，几乎在每一处都是警察政府占了上风，根本没有真正的民主。”

这个演说通常被称为“铁幕”演说，丘吉尔讲的不仅是他本人的观点，而是美英两国统治集团反苏反共的策略纲领。丘吉尔在演说中号召英美两国人民联合起来，反对苏联和正在增长的社会主义革命，他提出“实力主义”，主张用实力反对苏联，他强调美英在海洋天空，科技和工业、农业领域进行世界范围的合作，在力量对比关系上占不可动摇的优势。在丘吉尔演讲的影响下，也就是在 2 月份，美国资产阶级政治家赫伯特·斯沃普在为美国参议员伯纳德·巴鲁克起草的一篇演讲稿中，明确提出了“冷战”意即进行扩军备战，增强实力，以实力相威胁。1947 年 3 月，美国政府宣布了“杜鲁门主义”，6 月提出了马歇尔计划，首先举起了“冷战”旗帜。丘吉尔在富尔敦提出的外交政策方案，被美国采纳为其政府的政策，美国开始向英国乃至整个欧洲伸出了援助之手，并准备建立军事政治集团，反对苏联和社会主义。为了对付西方的联合，苏联于 1947 年秋成立了共产党工人党情报局，从此开始了延续数十年的“冷战时期”。

冷战时期，世界形成了两大阵营：以苏联为首的社会主义阵营和以美国为首的帝国主义阵营，整个世界的政治军事格局基本上就是两个阵营，也就是美苏两个大国的角逐。美国以其经济和军事实力和他在第二次世界大战中获得的优势地位，对资本主义世界各国颐指气使、发号施令，到处伸手，干涉别国内政，阻止社会主义的发展，成为世界反苏、反共的桥头堡垒，充当世界警察的总部。为此，美国在国内大搞扩军备战，大搞核武器生产。美国要威胁别国，别的国家自然要进行防卫。于是就出现了全世界的军备竞赛的热潮，这次热潮，并不比第二次世界大战时期逊色，实有过之而无不及。冷战时期的另一个特点，是美国及其追随国家打局部战争，如侵朝战争，侵越战争。以造成世界大战边沿局势。

热战需要军火，冷战同样需要军火。冷战时期同样是杜邦家族大发其财的时期。杜邦家族的人深深懂得如何保护和发展本家族的巨大财富。因此他们对美国政府的冷战政策之实质心领神会，对美国政府的行动亦步亦趋，杜

邦家族成了美国各大家族的反苏反共的领头雁。他们一边叫嚣反苏反共，一边寻找和扩大市场，拓展财源，而反苏反共的目的是为拓展财源服务。他们既创造舆论，又采取组织行动，40年代杜邦家族倡导成立了一个全国制造商协会，用以反对新政和罗斯福。50年代又在制造商协会之外成立了两个属于政府的组织：美国行动会和国家经济委员会。美国行动会继承了原先的政治团体自由团的衣钵，“以反对共产主义击败受共产党支持的国会议员候选人，并把全国一切反共的选民都联合起来进行这项任务”。自由团曾经在40年代得到拉蒙·杜邦、约翰·拉斯科布、美国军团，国外战争退伍军人协会高级官员以及钢铁公司、太阳石油公司等大企业领袖的支持。拉蒙和拉斯科布还捐过大笔款项培育这股反动势力，此外，伊雷内·杜邦、亨利·B.杜邦是反共讨伐宣传最起劲的人，他们把同他们不同意见的人常常说成是受外国思想蛊惑的异教徒。杜邦公司对外联络部在《百传》中写道：

100年前，卡尔·马克思梦想，并且描绘了一个乌托邦式的理想国，在那样一个国家里，生产资料归人民所有，人民共享生产成果。他的梦想的确实现了。但不是那些遵循着他热烈倡导的理论并建立起的共产主义的国家，而是在资本主义的美国。

杜邦家族还对那些攻击别人为赤色分子搞政治迫害的人给以鼓励，录用为公司雇员，有的还委以重任。如当时的杜邦公司董事长欧文·夏皮罗，就是一个惯于搞诬告陷害的乱给他人扣上共产分子帽子的可耻行为而起家的人。杜邦家族大搞反共叫嚣的目的一方面是为了保持美国的现行政治经济制度，保护他们那些亿万家产的富翁的人间天堂，另一方面是推动美国大搞军备竞赛，向外侵略扩张，为他们这些大公司向海外寻求投资市场创造良好条件。这一时期杜邦公司为了在消费市场不定的情况下，使投资所得的利润保持传统的10%的比例，又回到了开创时期赖以建基的两块基石——廉价劳动力市场和政府的保护，这是总裁克劳福德·格林沃尔特的深思熟虑的结果。在格林沃尔特的努力下杜邦公司开始全面进入南方各州。南方各州成了杜邦公司50年代最廉价的劳动力市场，加之那里丰富的石油、水力、煤，因而也是最宝贵的资本市场。60年代在那里开办了更多的工厂，生产类似羊毛的的确凉、氰化钠和氧化氢等化工产品。

联邦政府遵循冷战政策，实行了支持美国各公司在海外进行大量投资的计划。加之马歇尔计划鼓励美国大企业电子、汽车、人造橡胶、石油和农业机械等工业及其市场实行控制，使杜邦公司找到了扩大市场的另一种方法。杜邦公司总裁格林沃尔特及其同僚们所想的和做的跟联邦政府的首脑们正相吻合。美国政府认为，在当时“经济稳定”仍然是美国外交政策的特点，助理国务卿艾奇逊在国会的一次演讲中强调说：“这样主要是本国利益问题。”当时美国海军一份文件道出了问题奥秘：“从现实看问题，一切战争都是由于经济原因。要使战争在政治上能被接受，总是要涉及一些思想意识上的争端，将来可能发生的任何战争，毫无疑问地不会超越历史上的先例。”在大肆渲染“赤色恐怖”的叫嚣声中，一些装备着海外基地，配有美国军队的大型军火库建立起来了。各大企业、大公司、大财团纷纷向海外争夺投资市场，于是美元流到哪里，美国的国旗也很快在哪里飘扬。1950年6月25日，美国发动了侵朝战争，这是冷战时期发生的一次局部战争。

朝鲜于1910年8月被日本帝国主义全部侵占。1945年8月15日，金日

成领导的朝鲜抗日游击队配合苏联红军解放了朝鲜北部，但朝鲜南部被美军占领并扶植了一个李承晚傀儡政权。1948年9月，朝鲜人民民主共和国成立，1950年6月25日，美军以保护李伪政权为借口，在仁川登陆，并入侵北朝鲜。美国的喷气式飞机在朝鲜城市和农村狂轰滥炸，到处一片焦土，尸横遍野，麦克阿瑟指挥的美军一直打到中国边境的鸭绿江边，并轰炸了中国的边境城市，威胁中华人民共和国，扬言要使用原子弹。于是，中国派出了中国人民志愿军进行抗美援朝战争，一举将麦克阿瑟赶回南朝鲜。中美军队在朝鲜战场上进行了第一次生死搏斗和较量，以美国失败而告终。

朝鲜战争爆发，中国参战并取得胜利，使华盛顿感到恐慌，这种恐慌感也传染了威明顿的杜邦家族。对共产主义怀着极大恐惧和仇恨的伊雷内·杜邦叫嚷，给蒋介石独裁政权增加援助，“帮助蒋介石把赤色分子赶出中国，而不仅仅把更多的美国人送到朝鲜”。作为政治家和总统的杜鲁门头脑比伊雷内自然清醒得多，他知道他遇到了一个难对付的对手。他回避了伊雷内进攻中国的提议。不久美国派遣第七舰队进入台湾海峡巡逻，保护蒋介石。这也是对中国实施“冷战”的手段，军备竞赛和朝鲜战争给第二次世界大战后新出现的军界、工业界集团带来了好生意，尤其是各大公司。他们接受政府大批军火订货，杜邦公司自然少不了丰厚的一份。1950年杜邦公司获得了13.3%的净利，这是该公司所取得的最高净利之一，通用汽车公司获得的利润更高，在1950到1952年的战争年代里，通用汽车公司平均每年利润率在付税之前相当于最繁荣的1926年的6倍，从1950年7月到1952年6月，通用汽车公司在军火合同上总计赚了55亿美元。

这时期对权力的依赖乃是格林沃尔特的发财之道，杜邦家族曾支持过的威尔逊副总统那时主管国防部，他给了杜邦家族不少好处。如1960年化学工业的发展与研究的经费，政府提供了20%，几乎有一半给了格林沃尔特领导的研究开发部。国防部还照顾了雷明顿武器公司和美国橡胶公司大笔生意。格林沃尔特充分利用国际国内的这种大搞冷战、大搞军备竞赛和打局部战争的条件，把杜邦财团的触角伸到了一切领域，在对美国经济有重大影响的一些大公司投资，如美国最大的造船公司之一纽波特纽斯公司，北美航空公司，波音飞机公司，从中获得了巨大利润。凡是有高额利润可图的格林沃尔特都运用政府权力，捷足先登，如导弹弹体和火箭发动机技术，杜邦公司都遥遥领先。军备竞赛时期核武器成了大国角逐的热点领域，其结果是出现了氢弹，格林沃尔特最幸运最自豪的是美国从原子弹到氢弹的试验和生产都是在他参与之下获得成功的。1950年8月，格林沃尔特接受了美国原子能委员会的委托生产氢弹的合同，成了美国氢弹生产四大家承包商之一，而杜邦公司无疑在经验、技术方面都是处于领先地位的。

4 海外扩张与越战财阀

杜邦公司在50年代初的重大举措，主要是加大海外投资计划，争夺海外投资市场，在此之前出口业占领先地位而在国外投资设厂方面，却处于落后状态。日渐增加的捐税和通货膨胀，使它从国内工厂投资获得10%的传统利润越来越困难了。在杜邦公司企图保住通用汽车公司股息，而在法院屡次败诉后，更促使它转而不断向国外发展，从1957年起，杜邦公司相继在荷兰建立了它独资经营的第一家国外子公司，在北爱尔兰的德里建筑一家价值3000

万美元的氯丁橡胶工厂，试图打入共同市场。为了把投资重点转向海外，格林沃尔特采取了一个重要措施，就是成立国际部，小沃尔特·卡朋特的儿子沃尔特·萨姆·卡朋特第三被任命为总经理。国际部是在原外国关系部基础上组建的，但它的业务范围更为广泛，更直接而细致，凡有关杜邦公司所有国外企业的行政管理以及财政收益，都由它直接向执行委员会负责。杜邦公司在海外经营并不拘泥于一种方式，根据海外市场变化随时变换，主要看哪种经营方式利润更高而定，或者侧重输出资金和技术，或者侧重直接出口产品。1953至1957年间，由于海外有的地区社会动荡不安，投资办厂周期拖长，于是采取直接出口，使利润从一亿美元迅速上升到1.46亿美元。这是占领海外市场的最灵活的策略。

国际部采取的另一个占领海外市场的策略，就是销售行动必须跟上世界市场需要，当一个新产品一出厂时立即在国内外市场同时采取行动。到1963年，杜邦公司已在海外13个国家，兴办了35家工厂，有一万六千余名外国劳工在为杜邦家族创造财富。60年代，是美国侵略战争正紧张而激烈进行的年代。随着战争的逐步升级，美国投入的军力、军火和军用物质需要量越大，因为对杜邦公司的军用工业品的生产给予了新的促进，杜邦公司巴不得战争越升级越好。他们这种心情和朝鲜战争时一样，唯恐天下不乱，天下不战。谁对战争叫嚣越激烈，杜邦就给谁发奖。

1964年美国举行总统竞选，戈德华特在他的竞选演说中，叫嚷轰炸越南，他因而获得了杜邦家族7.1万美元的赠款，并被共和党全国大会提名为总统候选人。在1965年战争升级的热潮中，美国保守主义联盟的主席小拉蒙·杜邦·科普兰，以联盟的名义催逼政府全面进攻北越并推翻其政府，杜邦家族的人无不感到科普兰说出了他们的心里话。杜邦公司如此鼓吹越战升级，目的无非像在一战、二战、朝鲜战争一样，大发战争财，越战中的1964年到1966年杜邦每年从五角大楼的军费中掏走一亿多美元。此外杜邦公司还向国防部销售大量的非爆炸化工产品十多种，如纺织品、纤维、包装薄膜、摄影胶卷等，销售额达31.9亿美元。尤其令人震惊的是杜邦公司公然违反日内瓦协约，为美国政府研制生产一种新武器——神经毒气。这种肉眼看不见的致命气体，主要损伤大脑神经。1968年，毒气研制者在犹他州的荒沙滩上对6400头正在安静地嚼着青草的绵羊进行实验，当一阵微风静悄悄地吹过牧场，不到几秒钟，羊群全部死亡，牧地顿时化为尸体遍野的战场。总之，杜邦公司为了发财，无所不用其极。整个越战时期，杜邦家族各公司总共收入了150亿美元。仅杜邦公司一款就从军火销售中捞进十亿多美元。

5 帝国之王相继谢世

20世纪50年代的最初几年，是杜邦公司的财产因美国发动侵朝战争，大搞军备扩张而继续增长的时候，然而杜邦家族这时在政治上却遭到严重挫折，通用汽车诉讼案正在没完没了地进行，与此同时又接连不断地发生了几起丧事。这些给杜邦家族罩上了一层浓重的忧伤的阴云。1952年7月24日，住在新伦敦医院的拉蒙·杜邦的心脏病又一次发作，当医生赶到他的床前时，已经不省人事，早上7时便撒手西去，终年71岁。

本来这一个月15日，是杜邦火药公司创办150周年的喜庆日子，公司在布兰迪瓦河畔的老根据地举行盛大隆重的庆祝会。伊雷内·I.杜邦的直系后

裔和姻亲 225 人和 6000 名雇员兴高采烈地来到纪念会场。然而当人们举目观望会场前台上杜邦家族的头面人物时，惟独不见拉蒙那张表情严厉的面孔。因为他此时正在纽约渔民岛消夏别墅中度假，本已准备驱车前往，孰料他动脉硬化心脏病突然发作，而不得不万分遗憾地被送往康涅狄格州新伦敦医院。这几年里，拉蒙一方面为心脏病不时发作而心怀抑郁，另一方面政府反托拉斯诉讼案又使他经常放心不下，唯恐对通用汽车公司的控制被剥夺，这样进一步加重了他心脏的负担，使病情越发不可逆转了。

拉蒙是杜邦家族中惟一结过四次婚的人，他的原配夫人生了八个孩子，中间两位夫人没有生育，最后的夫人生了两个，他一共养了十个儿女。然而他临终时却是孑然一身，没有一个亲人在他身边，这是他的阴灵无法得到安慰的。拉蒙死后，皮埃尔·伊雷内和其他家族成员为他举行了隆重的葬礼，并护送他的遗体到桑德霍尔森林安葬。拉蒙身后留下了价值 7500 万美元的财产，特拉华州从中得到 600 万美元的遗产税。在这之前拉蒙已将自己大部分财产分配给了子女。也许拉蒙感到遗憾的是，他未能出庭对这次诉讼（案）作答辩，他有一个自以为理由充足的论点，即政府对杜邦的诉讼，是政府的越权行为，只能留待他的两个哥哥皮埃尔和伊雷内去作答了。皮埃尔、伊雷内和拉蒙三兄弟先后执掌杜邦家族和杜邦公司大权，正好半个世纪，这是老拉蒙这一支亲掌权时间最长的，也是对家族贡献最大的，同时也是三兄弟引以自豪和欣慰的，然而人生聚散是无常的，天下没有不散的筵席，很明显，这第五代杜邦正在走向人生的终结。没有预料到的是，年龄最小的老三竟先期而去，这时皮埃尔已 83 岁了，伊雷内已 77 岁了，老和死这是大财阀也逃不脱的自然规律，皮埃尔于第一次世界大战结束那年就隐退了，把公司的大权给了他的二弟伊雷内，他退休后的生活仍然不清闲，依然对杜邦公司和通用汽车公司密切关注，只是减少了在这两个公司中日常的事务性活动。两个公司的重要决定几乎全是在他的指点和同意后作出的，这种情况一直持续到 1950 年去世为止。因为他两个弟弟都是有胆有识、精于管理的人，所以皮埃尔把更多的注意力转向他的朗伍德庄园。此外，正如前面所说的，他还花了大量的精力、时间和资金去投入特拉华州的教育事业和慈善事业。

另外，皮埃尔花费精力和时间较多的是同政府打官司，他在世时一直企图控制通用汽车公司，使之成为杜邦一家的产业，因而遭到了政府的起诉，而且多次败诉，他心里经常想的是如何获得胜诉，每打完一天的官司，晚上他都要把伊雷内、拉蒙和其他主要被告和律师叫到他的房间里交谈，鼓劲，以增强向心力和凝聚力，增强打赢官司的信心和决心。皮埃尔的良苦用心虽然起了杜邦家族团结一致对付政府的作用，但他的美梦却未能成为现实。这个案子在他身后又几经波折，最后由格林沃尔特花了 100 万美元，取得了一个妥协的解决。1954 年 5 月，皮埃尔在朗伍德庄园吃饭时，突然感到腹部剧痛，因主动脉破裂了，当晚在特拉华州一家医院里去世，死时，伊雷内和他的妹妹玛格雷塔为他送终。他临死前惟一嘱托是要伊雷内打赢那场官司，他只能抱着遗憾离开他苦心经营的杜邦帝国与拉蒙在桑德尔森林相聚了。

皮埃尔主持杜邦公司将近 17 年，在这一个不算长的岁月里，杜邦公司的资产从 1200 万美元，猛增到 25 亿美元，增加了 200 多倍。他自己的财产据估计大约在一亿美元左右，他身前早已将之分散转入家族的信托公司。死后留下的部分财产，放入了免税的朗伍德基金会，作为他的大庄园的维修费。中国有句古谚说：屋漏又遭连夜雨，船破偏遇顶头风。这一年，在皮埃尔死

后，又发生了两件悲伤的丧事。一是 81 岁的尤金之死。另一件是拉蒙的小儿子刚 21 岁的大维·弗莱德特·杜邦去渔民岛看望他母亲，不幸遭遇车祸受了致命重伤。几天后，在他父亲 3 年前死去的新伦敦医院死去。拉蒙和皮埃尔相继去世，这时伊雷内理所当然成为杜邦族的大族长，掌握和指导着杜邦公司的发展方向而受到全族的爱戴了。

拉蒙的晚年生活大都是在威明顿城郊一座山腰上的格兰诺格豪华宅邸里度过的。他和他哥哥皮埃尔一样，虽然上了年纪，但仍密切注视着杜邦公司的经营和发展。他的女婿格林沃尔特很尊重他，经常去向他请教或征求他对一些重大问题的看法，他有时候也到他在古巴的常纳林庄园小住，在那里他俨然是一位国王。甚至当古巴总统富尔亨西奥·巴蒂斯塔一次去常纳杜庄园访问他时，伊雷内竟将他拒之门外。到了 1955 年这位大族长已经 80 岁了，正赶上蓝天如洗、皓月当容的美景良辰，他的八个儿女和 35 个孙儿女和大约 300 位杜邦家族成员，人人穿着盛装，兴高采烈地来到庄园的大舞厅，祝贺他们敬爱的大叔、爷爷的 80 寿辰。

两年后，即 1957 年，这位大族长走完了他的人生旅程。

第十二章 杰西鲍尔的南方帝国

在距离特拉华州布兰迪瓦河畔千里之外的佛罗里达州南部，有一座当时和现在都算得上无比华丽的庄园。整座庄园隐藏在松枝和苔藓覆蔽的山核桃树和橡树的浓荫之中，这是由杜邦家族的“叛逆者”阿尔弗莱德奠基的，由他的遗孀杰西和内弟鲍尔经营的被称为“地下王朝”的另一个南方帝国。

事实上，除了特拉华，杜邦家族影响最大的就是在其以南千里之外的佛罗里达州。这儿气候温和，天高云淡，阳光明媚，花开四季。既是一个修生养性的好去处，又是一个投资办企业的好场所。阿尔弗莱德在众叛亲离的凄苦景况中，携着新婚的爱妻来到这里，不失为一种明智的选择。如今杜邦家族在这个州的政治和经济的影响力，并不亚于特拉华州，不啻为一个后起的新兴的王国。

1 南方帝国的女皇

1972年5月某日，佛罗里达州证券交易委员会连续两次接到从美国国防部五角大楼的神秘电话，询问有关证券交易委员会对鲍尔和佛罗里达东海岸铁路公司的诉讼情况，电话是五角大楼的一位助手打的，他警告证券交易会调查人员“停止干扰鲍尔先生，因为他也是上了年纪的人了”。他还示意，这是国防部长梅尔文·莱尔德按尼克松总统的意思叫他打的。

这个鲍尔是什么人，为什么尼克松如此关照他，保护他？原来此人是佛罗里达州杜邦财团的当权者人称南方帝国女皇杰西·杜邦的弟弟。这个杰西有四百多亿美元的资产，控制着佛罗里达州的造纸业、房地产、银行和铁路，而鲍尔则是她的财产信托人之一和主管，他不仅控制着美国南方的经济而且左右着佛罗里达州的政治，难怪尼克松总统对之如此敬畏了。当然尼克松看重的不仅是鲍尔本人，而且更看重他姐姐杰西·杜邦的财力及其对佛罗里达的重大影响。

杰西·鲍尔·杜邦是杜邦南方财团的奠基人阿尔弗莱德的第三位夫人。杰西·鲍尔出生在美国西海岸的圣地亚哥，后来在圣地亚哥一所学校当教师，1904年阿尔弗莱德在弗吉尼亚打猎，曾到她家拜访过，那时杰西才16岁。是一个非常美丽活泼的姑娘，阿尔弗莱德一见面就产生了好感。不过那时他并无什么邪念。第二天阿尔弗莱德去森林打猎时，被陪同的朋友误伤了左眼，便离开了圣地亚哥回到了特拉华州，但此后他们保持着通信情谊。1920年元月，阿尔弗莱德的第二夫人艾丽西娅去南卡罗莱纳州的查尔顿出席一个亲戚的初社交界的聚会，阿尔弗莱德因去西海岸办事未能与妻子同行。艾丽西娅在途中得了重病。阿尔弗莱德办完事去圣地亚哥会见他的老朋友杰西，他们14年没有见面了，互相叙述别后思念之情。孰料传来了阿尔弗莱德的妻子艾丽西亚死于途中的消息，阿尔弗莱德便告别杰西匆匆离去。阿尔弗莱德办完妻子的丧事以后，俩人便频繁地书来信往，而且三个月后就相约幽会了。一年之后，阿尔弗莱德和杰西结婚了。

1923年，阿尔弗莱德带着杰西来到佛罗里达州开创自己的事业，在弟弟爱德华·鲍尔的相助下很快取得了成功。12年之后，即1935年4月，阿尔弗莱德和杰西在迈阿密的别墅休假，阿尔弗莱德骤然得病，体不能支，便匆匆赶回艾平森林庄园，经检查患了严重的心脏病，一个星期内心脏病速发两

次。4月28日，心脏病又复发，午夜时分便与世长辞了。爱德华·鲍尔担任治丧总管，把阿尔弗莱德的葬礼办得十分庄严隆重，他的灵柩由七家佛罗里达银行的经理抬回尼莫尔庄园，伴送的有塔拉哈西携带官方赞词的参众两院议员。在那些显要人物中，还有陆军部长乔治·德恩，除了阿尔弗莱德第一个夫人贝西外，其他在特拉华州的杜邦家族均到场安慰杰西。矮个子、秃头的爱德华是这门丧事的总管，他也抬着灵柩带着由银行老板、企业巨头、政界人士组成的队伍前往阿尔弗莱德的墓地。阿尔弗莱德生前已和杜邦家族中的人，包括科里消除了宿怨，重新和好，但他惟独不原谅皮埃尔，甚至扬言不允许皮埃尔参加他的葬礼。虽然皮埃尔曾主动找他谈心，希望抛弃前嫌，但阿尔弗莱德似乎无修好之意。而皮埃尔似乎很宽怀大度，当阿尔弗莱德的灵柩送往墓地时，人们看见他面带悲戚之情出现在送灵行列之中。

阿尔弗莱德去世以后，杰西·杜邦就成了杜邦财团的当权者。此后四十多年她一直掌管着杜邦家族这个南方帝国，成了帝国的女皇，他的弟弟鲍尔成了这个帝国的主管，人们称他为杜邦帝国的摄政王。杰西对杜邦财团的日常事务很少过问，只是对一些重大问题和重大决定过问一下而已。她的主要时间和精力都用在慈善事业上。为了这个目的，同时按照阿尔弗莱德的遗愿，在1936年9月，爱德华建立了一个尼莫尔基金会，作为杜邦财团从事慈善事业的机构。第二年在艾平森林庄园召开了全国主要医院管理人会议，商讨阿尔弗莱德·I.杜邦残废儿童医疗研究所的指导方针。两年后，在离威明顿不远的尼莫尔庄园中22英亩空地上建成了一所三层楼的医院，从此该医院驰名于世界。到1963年为止，这所医院为残废儿童免费治疗各种病例达50万人次。残废儿童免费医院成了杰西的主要活动，慈善事业成了杜邦财团事业的一个方面。另一个方面是商业，由鲍尔代表杜邦进行，给杰西的慈善事业活动提供经济基础。杰西每年从杜邦财团的商业活动中获得1000万美元的收入，是以供她捐献巨额款项的需要。她个人的资产估计有一亿多美元，如果算上她丈夫遗产的本金那就更为可观。杰西成了最富有的女子，成了第一个跻身于一些当时仍被男子们独占的领域的女子。1951年，她被选为佛罗里达管理委员会的第一位女委员，该机构的任务是监督本州对高等教育拨款事宜。五年后，弗吉尼亚商会为表彰她的成就而授予她特别贡献奖，这是领取该奖的第一位女子。1959年，她成为华盛顿——李大学理事会第一位女理事，到1963年杰西已被授予13个名誉学位。她向华盛顿——李大学、霍林斯学院、斯威特、布里亚尔学院、南方大学、斯特森大学和其他许多学校慷慨捐助，使之受益。据估计，到1957年，她向霍林斯学院捐款已达100万美元，该校在庆祝建校100周年时，称杰西是建校以来的主要捐助人。1952年特森大学称她是“教育和慈善领域中的杰出的女慈善家”。每年由杰西提供奖学金上大学的年轻人更是对她热情赞扬，这样的年轻学子每年多达150人。

杰西捐助的对象中，学校、学生是其主要部分。这同她本人曾在学校工作，对学校 and 学生的困难有较深刻的了解有关，而且由于她从小与贫苦家庭的孩子有更多的交往，因而对上不起学的学生常抱怜惜之情。杜邦家族中关心教育事业并拿出巨额款项予以捐助的，男的中首推皮埃尔，女的中首推杰西了。杰西不仅对教育事业很热心，而且有多方面的兴趣。她爱好戏剧、广播，后来又迷上了电视，并出资对这些方面成绩卓著者给以奖励。她注重对历史文物，古迹的保护，尤其是对她家乡弗吉尼亚更为关心，并捐款资助。

在第二次世界大战期间，她还参加对英国的战争的救援活动。由于杰西·鲍尔是拥有亿万美元的当权者，又是佛罗里达州最大的慈善家，她所掌管的杜邦财团控制了州里最大的银行、政府机构和最重要的铁路，所以她对佛罗里达州的政治影响力是相当大的，连尼克松也对她刮目相看。所以她被看成是佛罗里达州的女皇，丝毫没有贬义，而是真心的喜欢和爱戴。在将近半个世纪的时间里，杰西以一个慈善家，女社会活动家和具有炙手可热权力的女皇形象，使佛罗里达从上到下，从官到民，无不有口皆碑。

1970年9月，这位南方帝国的女皇以85的高龄，告别了她苦心经营的南方帝国。阿尔弗莱德的亲属和朋友把杰西的灵柩送进了尼莫尔庄园高大的石砌钟楼，安放在她的丈夫阿尔弗莱德的遗体身旁，并举行哀悼。在南方，在千里之外的佛罗里达州也举行了哀悼。在佛罗里达州最繁忙的杰克逊维尔港，下了半旗为她致哀，几十位银行家和政界人士默默肃立，表示哀悼。

2 “叛逆者”另辟蹊径

南方杜邦帝国的女皇如此富有，如此威风，自然是得益于阿尔弗莱德苦心营造的“艾平森林”庄园的庇荫。阿尔弗莱德在杜邦家族中有两个头衔，一是杜邦公司的“拯救者”，一是杜邦家族的“叛逆者”，是一个最有争议的杜邦家族人物。他从童年时起就表现出好斗的天性，在做游戏时，阿尔弗莱德在他同时代的堂表兄弟中是孩子王。他性格倔强，从不认输，不妥协相让。他往往认为事情要么是对的，要么是错的，不存在折中调和。他的自尊心很强，使得他去为那些被他视为正确的事情而争斗。后来，他同皮埃尔·科里闹分裂，与他的那种性格有密切关系。他从小喜爱音乐，他自己办起了一支管弦乐队，他在队里根据需要演奏过短号、单簧管和钢琴，还担任过第一小提琴手。最初这支乐队的成员多数是工人，但后来又增加了好几个堂表兄弟。皮埃尔和他的弟弟拉莫特有时担任钢琴演奏、费利克斯吹奏短号、欧内斯特吹奏长号。他从小就失去父母，因而自理能力是相当不错的。1887年元月4日，当19世纪80年代的10年快要过去时，他与表妹贝西·加德纳结婚了。贝西不喜欢音乐，因此他无法使自己同阿尔弗莱德的爱好相协调，使得阿尔弗莱德只好到住所之外去找地方排练，这是他们夫妻后来关系恶化的最早起因。后来贝西在对待阿尔弗莱德的亲属时，态度粗暴，使得阿尔弗莱德难以容忍，为了不与妻子闹翻，他常常躲到一边去。他跟第一个妻子贝西，感情破裂，便以精神虐待为借口与贝西离婚，然后与早就有瓜葛的堂妹艾丽西亚结了婚，这种行为被家族中人视为是大家族的叛逆。更糟的是阿尔弗莱德还背弃了公司，在联邦政府对杜邦公司提出反托拉斯诉讼中，他不仅不站在公司一边，而且还向法院提出申请，把他个人案件与公司的案子公开，并要求销案。加之以后在公司就秩序的建立问题上，他和科里、皮埃尔之间发生了分歧，互相争吵，导致关系恶化，把杜邦家族弄得四分五裂。

阿尔弗莱德左眼是假眼，那是一次在圣地亚哥打猎时被同伴误伤的。左眼完全毁坏后，经过外科手术摘除左眼并换上假眼。这件事对阿尔弗莱德的心理健康造成极大障碍。这位出身麻省理工学院，一向出类拔萃的阿尔弗莱德从此在心灵上有了自卑阴影。他总认为自己这个人是“家族中最不受欢迎的人物”。当他收养了艾丽西亚前夫的女儿，并准备让她进入杜邦家族时，招致了杜邦家族所有成员的反。这件事使阿尔弗莱德受到了很大的刺激，他便

在威明顿市郊买下了一块 200 英亩的土地，建起了一座超大宅邸，不但拥有百间以上房间，还建有剧院，豪华程度无与伦比。

在大家庭中称为“伯爵”的阿尔弗莱德并不就此罢休。他与艾丽西亚结婚后，甚至拒绝去看望在斯旺府的孩子，这更加遭致了家庭成员的反对。随后不久，在科里和皮埃尔的建议下，1913 年 1 月在一次预先布置的执行委员会会议上，阿尔弗莱德被免去了总经理和副董事长的一切职权，这位“伯爵”遭到了惨败。

阿尔弗莱德是个好斗的人，他决不屈服于科里，科里曾要他离开布兰迪瓦，但他不但不离开，反而在尼莫尔新建了一座方圆五英里，价值 200 万美元的宏伟豪华的大庄园，周围筑起一道九英尺高的围墙。还在门楼上设置了一挺机枪和一门小炮，安置了岗哨，严防外人进入，尤其是杜邦。

以后的情况，如前所说，阿尔弗莱德和杰西结了婚。婚后由于杰西的相伴而给了他精神上莫大的慰藉，使他熬过了 1920 年间经济上、生活上、心灵上所承受的种种困难和压力，杰西成了阿尔弗莱德惟一的力量源泉。1922 年 2 月，他带着她到迈阿密度假，那时特拉华州正进行参议员选举，78 岁的亨利·杜邦上校参选时称，他将只任半期，然后请州长提名由科里代替他。因为此前 1916 年科里竞选总统，由于阿尔弗莱德的阴谋活动，使科里败北。这次亨利竞选参议员的意图，使阿尔弗莱德又产生了报复之念。他又开展一切阴谋活动，结果使亨利落选，既报复了亨利，又使科里连议员也当不上，搞得他的两位堂兄目瞪口呆。当心满意足之后，阿尔弗莱德便开始考虑离开特拉华州，另辟蹊径，从而将一切辛酸事抛诸脑后。1923 年，阿尔弗莱德乘坐自己建造的 125 英尺长的新汽艇前往佛罗里达，在那里他建立新的生活和另一个帝国——南方杜邦帝国。

南方杜邦帝国是在佛罗里达州经济行将崩溃和阿尔弗莱德本人几乎毁于金融危机的時候诞生的。阿尔弗莱德和杰西一到佛罗里达州南部便投入了那里的地产经营热潮，这是他的第一次举动。那一年，杰西在地产投机中小试身手，以 3.3 万美元买进了迈阿密两片海滩土地，在土地热未消退前，以 16.5 万美元卖出，于是阿尔弗莱德便想在这方面大显身手。

到了 1925 年，由于土地经营方面狂热的投机交易，而使佛罗里达一时显得繁荣到了极点。阿尔弗莱德认真地分析了这一形势，他看出了人们的投机心盛，获利心切，所以估计他们都不会成功。不久，他们中的许多人果然破产了。而阿尔弗莱德则在他那位颇有才干的内弟爱德华·鲍尔的协助下，开始逐渐填补了由这些投机商退让出来的空缺。1926 年初，阿尔弗莱德以大约 80 万美元购买了佛罗里达西北部的 66 000 英亩森林，准备投资纸浆工业。

阿尔弗莱德的第二个举动，就是在那年秋天他成立了阿尔莫斯证券公司，将他的全部资产约 300 万美元都转入了这家新公司，然后就在离杰克逊维尔不远处建了一座公馆定居在佛罗里达。阿尔弗莱德被作为头号新闻人物见诸报刊，宣称其财产在 1 亿至 2 亿美元之间，在那一周里，他的住宅门庭若市，该州的阴谋者和骗子个个都在此留连忘返。爱德华·鲍尔的部分工作就是坚决阻拦这些人去见阿尔弗莱德。

接着，阿尔弗莱德开始向银行扩充，购买那些破产银行的经营执照，并使之成为佛罗里达国民银行的联号。1925 年阿尔弗莱德预感到那将来临的地产危机及其对该州银行的影响，便派了鲍尔去佛罗里达州最大的深水港和财政中心——杰克逊维尔，购买了巴尼特国民银行、大西洋国民银行和佛罗里

达国民银行三家北佛罗里达银行的股票。爱德华·鲍尔买下关闭了的第一国民银行的执照和大楼，建立了新的佛罗里达国民银行。

1929年，正是美国经济大萧条时期，国民银行纷纷倒闭。于是阿尔弗莱德大力扩充其势力，到1931年，他已在几个地方设立了第三、第四、第六国民银行，并设下了数百万美元的巨资，在当时经济萧条混乱的情况下，是最令人垂涎的。1927年，阿尔弗莱德的位于圣约翰斯河岸一小城之南三英里处的一座豪华的新庄园“艾平森林”庄园落成，成了佛罗里达一颗明珠。

由于银行倒闭，造成了存户挤兑风波。阿尔弗莱德调拨了一笔巨资高高地堆放在窗口显眼处，从而平息了一场挤兑风波。那年，阿尔弗莱德公开出面，担任了杰克逊维尔银行经理，这一举动成了新闻报刊的报道热点。此时，杜邦帝国已在佛罗里达明显地形成了。阿尔弗莱德的第三个举动，是于1931年买下了南部重要城市迈阿密，从而完全控制了佛罗里达的金融业。阿尔弗莱德还把手伸向其他领域，无孔不入，无所不至。1933年，爱德华·鲍尔买进了密苏里州圣路易斯市一个集团的全部债券，从而使得阿尔弗莱德完全控制了圣乔的5家主要公司——北阿帕拉契科拉铁路公司、圣约瑟夫电话电报公司、圣约瑟夫船坞总局、圣约瑟夫土地及开发公司以及圣乔港口管理局，还有24万亩森林。这样一来，圣乔的交通系统，惟一的铁路线、码头和仓库连同那里绝大部分的地产都成了阿尔弗莱德的一家之业了，此外他家的森林总面积增加到30万英亩。

杜邦财团为了开发所购置的森林和实现发展工业的雄心，提出建立商业动脉——公路和铁路，积极为修路进行院外活动，并修建从杰克逊维尔到迈阿密的双轨铁路。这些公路和铁路都成了杜邦家族取之不竭的摇钱树。阿尔弗莱德还参加佛罗里达州参议员选举，但因他在特拉华州担任公职，不合选举法，因而未成功。他提出的要求州里负担养老金的议案，也被否决。在遭到州参议院的否决后，阿尔弗莱德决定自己办这种事情。他先建立了一个办事处，对全州无养老金的老人进行统计，然后便从自己腰包掏钱，向凡是他能找到的贫穷老人，每月提供养老金，养老金的数目不大，每人每月平均大约十美元。1931年，一项新的由巴克和阿尔弗莱德支持的议案在州议会获得通过。当年7月，阿尔弗莱德向该州的老人们，发出了最后由他个人提供的支票。当时领取这笔养老金的合格人数，大约共有一千六百余人。从1929年11月至1931年7月，阿尔弗莱德已拿出了35万美元，其中不包括开办福利事务所的费用。

3 “摄政王”后继展宏图

阿尔弗莱德于1935年去世以后，爱德华·鲍尔成了杜邦王国的主管，人称摄政王。此人性格倔强，意志坚定，是杜邦帝国的又一个铁腕人物。他不遗余力地为扩展杜邦财团的家业而大显身手。爱德华·鲍尔于1923年到阿尔弗莱德那里工作，他很善于理财。阿尔弗莱德的贸易公司面临破产，已使他一半以上财产付诸东流。他去了那里之后，开始使阿尔弗莱德的贸易公司的债务逐渐减少到了原有的程度。股票市场价格的上涨，使得杜邦公司股票水涨船高，阿尔弗莱德也因此在经济上有了转机。以后阿尔弗莱德的许多经济活动，鲍尔既是参与策划者，又是具体实施者，而且处理问题既头脑敏锐又坚决果断。

1929年夏天。阿尔弗莱德和杰西去欧洲度假。由于担心股票市场万一价格暴跌，阿尔弗莱德将阿尔莫斯证券公司的代理权交给了爱德华·鲍尔。7月，当坦帕的一家大银行破产时，鲍尔打电话给阿尔弗莱德，要他批准一项计划，即以阿尔弗莱德的若干杜邦公司股票，换取1500万美元的贷款，用这笔钱来资助佛罗里达国民银行，同时将此事向公众宣布。阿尔弗莱德给鲍尔发了回电，要他作出自己最好的判断。坦帕的那家银行的倒闭引起了其他几家银行的倒闭，后来金州的银行都纷纷关闭了。但鲍尔决定佛罗里达国民银行继续营业，尽管当时提取存款业务几乎已经停止。但两天后，这项业务就开始恢复了。第三天上午，出纳员们对顾客笑脸相迎，并告诉前来的顾客，阿尔弗莱德已提供了1500万美元，消息不胫而走。到了中午，挤兑现象就停止了。

阿尔弗莱德去世后，爱德华·鲍尔继续为杜邦财团吞并银行，到1944年杜邦已吞并了15家银行，财产总值达2.59亿美元。在银行业上扩张的同时，鲍尔还继续实施阿尔弗莱德开发森林的计划，开办了日产300吨破质纤维纸片的圣乔造纸公司。

1941年，占有佛罗里达东海岸铁路绝大部分债券的鲍尔提出一项计划，要求改组铁路公司，结果杜邦财团完全控制了这条铁路。如同他的北方亲属一样，鲍尔发现战争之神就是财神。第二次世界大战爆发后，佛罗里达东海岸铁路公司的客运量一夜间提高了3倍，收入总额从原来不到1000万美元激增到战争年代平均每年超过2500万美元，1943年，佛罗里达东海岸铁路公司获利1000万美元。为了增添杜邦财团的财产，爱德华大力拓展投资领域。拥有5亿美元的佛罗里达银行是费城以南最大的银行，他在全佛罗里达州建了28家分行。他对圣乔造纸厂作了两方面的扩展，把这个厂的地产扩大到100英亩以上，同时把造纸业公司扩展到州外。

爱德华·鲍尔还将杜邦财团的业务扩张到海外。1958年5月，爱德华逃过西欧新共同市场的关税壁垒，这是杜邦公司采取类似行动的时候，他买下了爱尔兰瓦特福港的穆勒斯木板纸张有限公司，担任该公司的董事长。此刻杜邦财团便登上了国际经济舞台。

杜邦公司的历代领导人都善于利用政府的权力，保护和发展杜邦家族的利益。鲍尔也深谙此理，所以他除了经济上的角逐外，还积极参加佛罗里达州的社会政界活动。鲍尔搞政治目的很明显，他一般不资助选举活动，也不随便攻击或吹捧谁。但是谁要是同他作对，他就不惜出钱击败他。当时一位效忠罗斯福新政府的民主党的参议员芬德·佩珀，曾在反托拉斯诉讼案中损害过杜邦财团，爱德华·鲍尔对之视为眼中钉。在1950年民主党预选中，他拉拢一些政客，抛出了一本题为《芬德·佩珀参议员的赤化行为》小册子，在佛罗里达大量发行，不久佩珀被罢免了。

第十三章 继往开来的新一代

1940年瓦尔特·卡班达出任杜邦公司总裁起，杜邦帝国出现了一个姻亲当权时代。其中包括特拉华杜邦帝国的克雷福德·格林沃尔特和佛罗里达杜邦帝国的阿尔弗莱德的遗孀及其弟弟爱德华·鲍尔以及任杜邦公司其他要职的姻亲人物。姻亲时代过后，到了20世纪六七十年代，杜邦帝国的当权人物又出现了新的变化，一是直系后裔、姻亲人物和局外人物交替当权；二是从工业事业转向金融事业，就是说他们从事的事业主要是金融性质的，很少参加工业管理；三是杜邦家族的人参与政治活动和在政府中任职的兴趣增浓，而且其权势炙手可热。这样使杜邦家族，有如参天大树屹立不倒，无数巨擘仍然笼罩美利坚，并向四周延伸，大有一统地球之势。

1 对外扩张的科普兰

从第一次世界大战起，经过20年代和30年代，杜邦家族扩展到了化学品、橡胶、人造纤维和汽车（通用汽车公司第二业部门）等部门。1955年，格林沃尔特使杜邦公司达到了战后的最高纪录：13.8%的收益，超过了一直以利润占投资资金10%的数字。此后，杜邦公司的困难时期开始了。到了20世纪50年代，美国侵朝战争结束后，由于国内捐税日增和通货膨胀，加之通用汽车公司的股息被剥夺，要想保持10%的收益，已是捉襟见肘了，杜邦公司的发展面临着严重危机。为了谋求出路，杜邦公司以克劳福德·格林沃尔特为首的领导层提出从侧重出口业转而向海外扩张资本的策略，利用国外廉价劳动力和复苏了的欧洲市场，获取高额利润。格林沃尔特对这一新的海外经营方式寄予很大希望，给予多方鼓励，并任命他的一个下属拉蒙·杜邦·科普兰为财政委员会主席，负责对外经营的监督和鉴定。

拉蒙·杜邦·科普兰是原杜邦公司董事查尔斯·科普兰和伊雷内的妹妹路易沙的儿子。科普兰自幼聪颖过人，他10岁时参加了在家族内举行的生物学比赛，比赛项目是看谁能首先将一具在特拉华州乡间发现的动物骨骼组合起来，科普兰想出一个办法，他先将一只兔子做试验，把它放进一锅碱液中煮，很快完成了这个艰难的比赛。

据说科普兰在青年时期，曾经对医学专业很感兴趣。但是他没有进医学院校，而进了哈佛大学金融系。科普兰于1928年从哈佛大学毕业后，就进了杜邦公司工作，担任小笔汇票督办员，但没过多久，就下岗了一段时间，不过他待业4个月就复工了，并且在他37岁时当选为董事会成员。

科普兰在早年就被人们誉为杜邦家族的金融天才，后来成为一个身手不凡的实业家。1940年，他当上了克里斯蒂安娜证券公司和美国橡胶公司的董事。两年后，他参加杜邦公司董事会。1944年，他被选入通用汽车公司董事会。1959年，他被选入化工银行和纽约信托公司的董事会。同年，他又被提名为杜邦公司执委会委员。

他被委任为财政委员会主席后，始终坚持把重点放在发展具有消费市场、廉价劳力和较低赋税的海外投资上，同时，在美国国内建立一个直接的消费市场，这些策略在早期取得了成功。在杜邦公司通用汽车公司的财产被剥夺的最初几年中，净收入从1961年的4.18亿美元，增加到1963年的4.7亿美元，提高了10%。由于这些业绩，科普兰在家族中的地位提高了，并

于 1962 年接替克雷福斯·格林沃尔特，担任杜邦公司总经理。

在科普兰任总经理期间，正值杜邦公司大发明之际。被杜邦公司寄予厚望的“科法姆”人造草刚崭露头角，抗流感病毒的药物“西米特雷”已研究出来。无底片正像制版术的研究已获得成功。而新型的超韧性塑料“瑟灵”，在当时则已问世。按说他取得卓绝的成就是毫不怀疑的，但是结果并不理想。这些产品在当时销售不畅，摄影制版术始终没有完全商品化，“科法姆”对顾客来说似乎太贵，人们患流感并非非服“西米特雷”不可。只有“瑟灵”赚到了钱，因为它的用途较广。

科普兰是个工作起来不知疲倦的人，他每周工作时间长达 80 小时以上。科普兰虽然日理万机，工作极度紧张，但他仍然挤出时间满足自己的业余爱好：射击和钓鱼。他是“全国步枪协会”的终身会员。他酷爱音乐，对古典音乐和爵士乐都饶有兴趣。这使人感到有点惊讶，因为科普兰的听觉有缺陷，在杜邦家族的一些成员中，似乎这是遗传，而且他还有显然也属于遗传特征的腼腆天性。那些熟悉科普兰的人说，与科普兰相处是愉快的，因而都乐意和他交往。

科普兰有位很好的夫人，是杜邦家族中少有的多才多艺、知识渊博的女子。她爱好广泛，喜欢园艺、收藏中国瓷器、音乐和钓大马哈鱼和鲑鱼。她收藏的中国瓷器十分精美。她是全国保护历史古迹的荣誉理事，曾被任命为尼克松总统的保护历史古迹委员会顾问。她是一位出色的女主人，既有妙趣横生的幽默感，又有热情好客的性格。这对她那位腼腆的丈夫担任公司总经理很有帮助。

科普兰曾经是几届共和党全国代表大会的代表，他认为人民有义务参加政治活动。他任职期间，正值威明顿种族矛盾尖锐化时期，比重很高的失业率成了威明顿的不安定因素。当时特拉华州州长特里是杜邦家族的姻亲，他当州长以来给黑人提供的救济少得可怜，甚至使黑人享受公民权的情况更加恶化。1967 年夏，威明顿首次发生了市民骚乱。这次骚乱虽然规模不大，可是，州里、市里的警察却荷枪实弹，蜂拥而至，充分暴露了州长特里“滥杀”的政策。特里的行动直接妨碍了杜邦家族扩大商业的吸引力，也增加了杜邦家族对他们这个州正在成为全国性耻辱所感到的恐惧。于是杜邦家族的许多成员及大威明顿发展委员会提出撤换州长。结果亨利亲信圈子里的一位叫彼得森的被选中。

科普兰对彼得森印象较差，对之公开进行抨击，反对彼得森作为州长候选人，这就跟家族多数成员和发展委员会发生了冲突，而这时恰逢他经商生涯中最不利的时刻，由于商业的先天不足，杜邦公司已进入一个非常严重的危机时期。1976 年 12 月，在杜邦公司董事会议上，科普兰辞去了总经理的职位，并从格林沃尔特那里接过一个半退休性质的主席职位。科普兰以胜利开始，以失败告终。

2 不拘旧制的麦科伊

1971 年，当老拉蒙·杜邦·科普兰辞去杜邦公司总经理后，查尔斯·麦科伊接替了他的职位。麦科伊已经 58 岁，是一个瘦小秃顶的老头了，但他精神健旺，头脑敏锐，办事很有远见和魄力。他是杜邦公司中“第一个真正的局外人”。局外人而能当上总经理说明他是位身手不凡的人物。

麦科伊就任的头三个月,正好是公司销售额和赢利自 1966 年第二季度开始下降以来第一次升高,所以杜邦家族中某些人就把这看作公司大有希望的预兆。然而这个时候,威明顿的社会环境对麦科伊施展抱负很不利。在 1971 年新年伊始,威明顿连续发生了居民走上街头抗议越南战争的事件。1 月份,一个叫塞西的青年闯进市长作一年一度“城市概况”报告的市政厅,散发反对越战的传单而被捕,引起了全市骚动和报界的声援。随后令杜邦家族尴尬的局面接连发生,2 月份,反战的威明顿人向州政府提出停止为“不宣而战的越南战争”在城里进行征兵的要求。几个星期后,人们发现警察在即将举行反战示威的地点暗藏电子窃听器,报纸在全国报道了此事,弄得全国舆论大哗。

事过不久,在 3 月 20 日,有数百名青年走上街头抗议越南战争。他们到罗德尼广场的杜邦公司总部前面举行集合之后,开始了游行。游行队伍一边在威明顿大街上行进,一面唱着:“杜邦发财啦!美国兵送命啦!”示威者一路上得到了店员们的公开支持。只有当一大群警察以密集的队伍从大街相反方向朝示威者逼近时,游行队伍才被拦住,结果四人被捕。但是威明顿“秩序井然”的形象已经被破坏无遗。

这些事件及彼得森实行的强硬政策,使得杜邦家族怒不可遏。作为杜邦财团主席的查尔斯·麦科伊十分忧虑。他在一次董事会议上说:“越南战争撕裂着我们的社会、政治和经济生活的整个组织系统。最近几个星期的事件显著地说明了战争正使我们国家深深地分裂,它夺去的生命,数字是惊人的,并提出了关于维护民主的社会准则这个问题。……不仅美国社会的稳定,而且我们经济上的信心都正在受到严重损伤。国内各种大需求没有获得应有的重视。通货膨胀的趋向正在继续。”他在“化学制造商协会”年会上说:“在东南亚这次冲突没有解决以前,很难使我们明白如何把充分的资源用到国内需要上去,以及如何恢复一种全国团结和信赖的感觉。”他对与会者说:克服生产力过剩是摆在化学工业面前最大的问题。通货膨胀必须被制止,因为它正促使消费者的购买数量减少,并不可避免地减少杜邦财团自己及其他制造商的销售额。关键的办法是削减印度支那的军事开支。面对这种局面,麦科伊推行了一系列新的政策和改革。

他认为摆脱杜邦公司当前的困境就只有进一步向海外扩张,而向外扩张就得有钱投资,而杜邦公司当时财政上十分拮据。麦科伊决定采用凯恩斯的赤字开支理论,改变杜邦公司从自己内部资源中筹款投资的传统做法。借了价值 1.9 亿美元的欧洲货币,用作基本建设开支,这是他改革的第一点。第二点,麦科伊还抛弃了家族的利润占投资资本 10%的传统准则。他认为公司的收益政策应该“随时按客观实际而予以重新解释”,5.8%收益的实际情况是引人注目的。第三点,麦科伊规定:“必须实施公开地讨论新计划的方法,而这些计划在过去是从来不会纳入执行委员的议事日程的。”第四点,他改革了公司执行委员会的本身,他让该委员会八个年薪分别为 25 万美元的副主席各担任一个部门的联络员,以改善经营机构和决策阶层之间的联系,更好地了解问题所在,以利于讨论新计划时更能从实际出发。第五点,他还对科普兰统治时期遗留下来的问题大刀阔斧地予以解决,取消了一些没有市场的产品,“科劳”人造革,尼龙窗帘,照相复制机和一部彩色预告片都被砍掉了,利润不高的业务,如洗涤剂和黑色炸药及其早期的工厂都遭到同样的命运。第六点,进行管理体制改革与整顿,他不仅大量裁减工人,而且

大约有 60 名高级职员调动了工作或提早“退休”，杜邦企业中 25 个部门的负责人，有 20 个被更换，甚至在执行委员会里也更换了四个成员。这种整顿导致了一些庞大部门的解体，目的在于强调每个地区的责任制。执委会每星期三举行一次会议，听取各部经理的汇报。这时，一切事情都在最高管理部门的严密监视之下。副总经理埃德温·A.吉对这场改革评论说：“旧的制度与其说是向前看，倒不如说是向后看。”“现在的趋势是向着未来的。”不过有一项重要政策没有改，而且是不可能改的，那就是劳工政策，麦科伊仍然继承杜邦家族的老政策、老传统。他解雇了原工资名单上 10%的工人，使 12 000 人家庭丧失了生路。

另一个就是用恐吓和收买政策，破坏工人斗争。大解雇、大裁员，引起了工人的强烈不满，当时纽约尼亚加拉电化厂的工人大罢工，那是在杜邦公司有史以来规模最大、历时最长的一次罢工。他采取收买和安插工贼，同时用飞机把外厂、外地，把一些监工运到尼亚加拉电化厂，对罢工工人进行监视、恐吓。结果，这场持续六个月之久的罢工斗争被出卖了。

麦科伊的整顿改革产生了明显的效果，到 1972 年，全年利润达到四亿多美元。他上任以来，红利第一次增加达到 5.45 美元。其关键在于国外的营业额增加了 18%达到八亿美元，销售总额增加到 13%，达到了人们难以置信的 44 亿美元。

杜邦家族新一代继承人的观念跟其老辈已大不相同，他们已不再从事工业生产，更无人与工人一道直接参加劳动，而是作为经纪人坐在现代化的华丽的办公室里，在股票和债券的竞争场中驰骋厮杀。在麦科伊时期，在华尔街股票和债券的竞争，杜邦家族不少人参与角逐，如科普兰父子、皮埃尔第三等。在这批人中有一位经纪人名叫埃德蒙·杜邦，此人名望之大，是前所未有的，他堪称杜邦家族从事股票业的代表人物。在纽约华尔街一号欧文信托大楼第 19 层楼有名的办公室里，或者在威明顿的办公室里，埃德蒙以 F.I.杜邦公司重要股东身份做出与整个杜邦命运攸关的决定。有时他大刀阔斧的行动，致使他的同事们目瞪口呆。

埃德蒙采取收买、吞并小公司的手段，不断发展壮大自己。在整个 60 年代他在证券投机商市场上不断拼搏，不断发展，从未歇过手。到 1963 年他拥有的分公司已达六七十家，营业处一百一十多个，正式代理人 1300 人。埃德蒙还通过购买股票当上某些大公司的董事，或者干脆买下某些大公司总经理的职位，不断取得对那些公司的控制权。

1968 年，埃德蒙的公司达到了顶峰期，这一年获得了创纪录的 196 亿美元的总收益。然而，这一年也是埃德蒙由盛到衰转变的一年。总收益增加了，然而股东们可得的净收入却下降了，其原因是内部管理不善。一大批有盈利的销售和投机买卖的定单积压，亟待处理，因而增加了大量的办公人员和加班费，再由于全国性通货膨胀，一切费用都上升了。这样公司的成本增加了 100%，同时埃德蒙削弱了研究工作，研究员工资低的状况，一直未得到改善，因而研究人员大量流失。缺乏研究部门的指导，使得外销人员的销售能力不断减弱，失去了对新的团体客户的吸引力。

从此，F.I.杜邦公司每况愈下，一蹶不振。埃德蒙多方努力，企图挽狂澜于即倒，但是麻烦接踵而至，加之那时候美国的又一场经济危机已是山雨欲来风满楼，这对埃德蒙金融事业的衰落无疑起了推波助澜的作用，埃德蒙最终失败了。

3 蜚声政坛的皮埃尔

杜邦家族的成员感到国内的劳工问题、革命和国外的经济竞争将会更加激烈，斗争的中心最后将会在政府中进行。像过去一样喜欢把自己称作“共和国武器制造者”的杜邦家族，被迫结束幕后活动而直接登上政治舞台。

60年代，杜邦家族里已经有了这个苗头，70年代，在政治上出现了比过去30年里更多的杜邦家族成员。在特拉华，杜邦家族的成员或其姻亲把持了参众两院的代表席位和共和党的重要职位。

杜邦家族成员在政界最杰出人物要算皮埃尔·S.杜邦第四了。

皮埃尔第四是老拉蒙的次子。他毕业于普林斯顿大学法律系。但他在读大学时，学习成绩不怎么样，是个丙等生。大学毕业后，他到海军中服役，搞一些法律性工作。后来他参加法律能力考试，被评定为占全国百分之一二的最优秀的考生之一。于是不久他又被哈佛大学法学院录取，靠他自己支付所需费用上学。

皮埃尔哈佛大学毕业后，没有去当律师，而进了杜邦公司工作。这是他按他父亲的教诲和敦促决定的，同时他的妻子也劝他，说如果他不为杜邦公司效力，将后悔莫及。皮埃尔心里确实不太情愿进杜邦公司，因为他对政府的政策以及联邦法院参与各州事务有着浓厚的兴趣。按照皮埃尔的能力和 Company 上层对他的印象，他认为自己在杜邦公司是可以大展宏图的，但他还是决定改行从政。

皮埃尔参加特拉华州议员选举是他从政的第一步。他初涉政坛就一切顺利。因为这个选区是共和党的稳固阵地，没有对立的党派与之竞争。这对皮埃尔来说是再幸运不过了。为了把自己推销给选民，皮埃尔同其他竞选者一样，花了大量的经费，同时用了三个月的时间进行公开演讲。第一次选举皮埃尔就获得了成功，所得选票居于首位。随后不久，皮埃尔又被选进特拉华州众议院。从1966年到1968年，皮埃尔还任共和党计划发展委员会的委员。1968年1月，皮埃尔接替他叔父、州参议员雷诺兹·杜邦在共和党财经委员会的职位。

被选为特拉华州议员以后，皮埃尔就图谋进入华盛顿国会了。他曾当过三任国会议员，他的政声很好。他敢于揭发当政官员贪污贿赂的不法行为，对保护环境大声疾呼，为选民办事雷厉风行，因而获得了模范议员的美称。他还在选区将自己财产的主要部分列榜公布，深得选民的好评。他很想政治上有所建树，他认为仅当一个议员是不可能达到目的的，因此他于1976年参加州长竞选。因为他认为特拉华州过去管理不善，大有用武之地。然而选举的结果却不太理想，只当上了副州长。

在以后的时间里，皮埃尔由于得到尼克松的提拔，政治上逐步上升。这之前，他曾对自己前途作过三种估计，第一种是去从事律师职业；第二是去华盛顿担当某种不靠选举产生的行政职务；第三是撰写自己政治方面的经历，对现行政府机制提出自己的见解。结果是他走上了第二种估计的道路。

第二次世界大战后，理查德·尼克松开始与杜邦家族交往。当时他在专搞政治迫害的国会非美活动调查委员会里任职办公。杜邦家族很满意尼克松在恣意镇压中的作用，完全赞同他在1952年和1956年作为副总统的候选人，并捐献了当时最高的赠款125 000美元，为尼克松在1960年一次失败的总

统竞选中使用。

在华尔街任职时，尼克松即常与 F. I. 杜邦公司的伙伴埃德蒙接触。1968 年尼克松竞选总统的提名一经确认，杜邦家族就全力支持他的竞选运动了。当时“特拉华公民支持尼克松——阿格纽委员会”的主席是埃德蒙第二，他十分成功地给尼克松的竞选活动提供了资金，从拉蒙·杜邦·科普兰一个人那儿就筹措了 1.4 万美元捐款，从亨利·B. 杜邦筹措了 3 000 万美元捐款。

埃德蒙取得如此大的成就，皮埃尔第四出了不少力。尼克松当选后，皮埃尔依靠总统达到自己的目的——取得一个又一个官职。

元月份，尼克松指名皮埃尔到联邦改善空气质量局任职，以后又派到外交事务委员会的国外经济政策小组委员会和亚洲事务小组委员会任职。为了使皮埃尔担任更多的职责，尼克松还委派他到商船和渔船业委员会，并在海防、商船、海洋学小组委员会任职，特别是与海洋工业发展有关的海洋学会使他获得了很高的声望。

这位特拉华州很有名气的众议员皮埃尔到白宫工作，有如乡巴佬进城。他第一次去外交事务委员会参加会议，连路都找不到，在国会大厦地下室里徘徊了很久，不知如何办才好。后来，皮埃尔瞎闯一气，竟闯到基辛格的办公室去了，搞得十分尴尬。

皮埃尔在最上层工作，出足了洋相，但外界的人们对杜邦家族在国会中的声威，却是仰之冥高的。皮埃尔给杜邦财团带来的好处是不可估量的。

