

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

横霸美国经济十大巨头
(上)

 **eBOOK**
内容资料 非卖品

从西部牛仔到曼哈顿，美国人给全世界上了一堂商战课。市场竞争、个性的发展为美国经济带来了繁荣。迪斯尼乐园空前发展了人类的想象力，波音公司把人类的梦想带到了蓝天，比尔·盖茨实现了人类信息交换的一次飞跃……美国工商业巨子给世界贡献出了一种伟大的美国精神：信心、勇气和智慧。

这部书将告诉你关于自由和创造性的传奇。

前 言

美国是世界头号经济强国，其经济是由若干大的支柱行业和产业集团支撑着的。作为一个崇尚自由竞争的资本主义国家，这些跨国集团和公司构成了美国经济的核心部份，并影响和决定着美国的政治、经济、外交、军事政策。

本书选取了十个有代表性的美国公司和财团，探讨了其成长发展历程，剖析了其创始人和主要领导者的经营成功之道，以及对美国内政外交国策的影响，其中有我国公众熟悉的福特公司、洛克菲勒财团，也有为我国公众不熟悉的梅隆家族等等。

希望该书的出版能给我国企业界人士和商界人士及大众读者以有益的启示，推动我国迈向世界强国的步伐。

横霸美国经济十巨头（上）

迪斯尼：全世界的乐园

作为美国娱乐业的巨子，沃尔特·迪斯尼创办的集团已发展成当今世界最大的跨国公司之一，它的业务领域遍及电影、电视、发行、旅游、不动产及设计等方面。在 1980 年兼并了美国最大的 ABC 电视网及首都传播集团后，它已掌握了全美百分之二十五的电视市场，在美国和世界娱乐产业中占有举足轻重的地位。

对迪斯尼公司的产品——米老鼠和唐老鸭、白雪公主和小矮人、狮子王的形象，全世界的儿童都十分熟悉。也许最值得称道的就是迪斯尼在不断的发展中，给人类——包括儿童和成年人带来了货真价实的欢乐。

1996 年春天，美国流行乐坛超级巨星迈克尔·杰克逊出资 1996 年 50 万美元，买下位于法国中西部图尔附近的彭特小镇上的一座古堡，这座古堡建于 15 世纪，是一位名叫克拉拉·伊丽贝丝的伯爵夫人的遗产。

克拉拉城堡共有 82 间迷宫似的房屋，7 座奇特式塔楼及一条水流清清的护城河。白色的石壁上爬满绿色的长青藤。

当彭特小镇上的居民得知迈克尔·杰克逊买下这座城堡后，都显得忧心忡忡、坐立不安，他们害怕迈克尔·杰克逊那世界级的知名度，会使他们这个自克拉拉·伊丽贝丝时代就一直宁静安定的小镇，会变得像摇滚乐一样嘈杂不堪。

而迈克尔·杰克逊所以选择克拉拉古堡一掷万金，仅仅只是因为这里离巴黎以东 35 公里的欧洲迪斯尼乐园只有两小时的路程，这正好满足了杰克逊希望找到一个离迪斯尼乐园不太远的落脚点的愿望，其实，这位喜爱动物的流行乐坛的“大儿童”，他恨不能就一直在迪斯尼乐园里，跟知名度令他望尘莫及的米老鼠和唐老鸭称兄道弟，共演一台摇滚三重唱。

曾经有人做过市场调查，沃尔特·迪斯尼与可口可乐，奔驰汽车及麦当劳的注册商标，在全球最著名商标排行榜上同列前几名。

从纽约到重庆，从彼得堡到布宜诺斯文里斯，从哈瓦那到北京，全世界各地没有哪个地方看不见迪斯尼王国的王和后——唐老鸭和米老鼠的影子。

人类的孩子们和米老鼠、唐老鸭的关系，甚至比和他们父母的关系还要亲密，因为它们只带来欢乐，纯粹的欢乐，从不夹杂着责骂、殴打和教训。

米老鼠和唐老鸭也不仅仅属于孩子们。成年人照样对他们捧腹大笑。在如此放松的笑声中，他们忘掉了劳累，回到了童年那永不复返的时光。

这些欢乐的创造者沃尔特·迪斯尼对人类心灵的影响，仅次于童话大王汉斯·安徒生，或许可以说，沃尔特·迪斯尼是一位带电的现代化的安徒生。

作为美国娱乐产业的巨子，沃尔特·迪斯尼创办的集团已发展成当今世界最大的跨国公司之一。迪斯尼集团自 1930 年成立至今今天的规模和成就，恐怕连创始人迪斯尼都难以想像。当初他只是把一批失业的艺术精英集中起来靠画动画谋生，设想到雪球越滚越大。

1980 年，在庆祝迪斯尼乐园 50 周年之际，迪斯尼集团以空前的价格 190 亿美元买下全美最受欢迎的电视巨人—ABC 电视网及其所属的首都城传播集团，这次豪举不但使迪斯尼的产品有了更多促销的通道，更使迪斯尼集团有了更雄厚的实力去开发具有潜力的亚洲市场。

今天的迪斯尼集团到底有多大？它拥有多少下属相关企业？兼并 ABC 电视网之前，迪斯尼集团主要拥有四大部分的产业：电影、电视制作及发行相

关事业，全球四大迪斯尼主题乐园；不动产及设计事业；迪斯尼授权消费品这四部分。合并 ABC 电视网后，迪斯尼更掌握了全美 25% 的电视市场。

迪斯尼四大产业之首的动画电影、电视是迪斯集团的老本行，迪斯尼靠此起家，通过创造动画明星来创造财富，在电影制作方面，迪斯尼阵营强大，旗下拥有沃尔特·迪斯尼、好莱坞、正金石及米诺麦克斯四家制片公司，每年制作数十部电影。在电视方面，迪斯尼集团本身就拥有“迪斯尼频道”及多家地方性电视台。迪斯尼频道在美国拥有 1400 万的收视户。

已有 50 年历史的迪斯尼主题乐园，也许是全球最受欢迎的“梦幻乐园”，分别布置在美国加利福尼亚、佛罗里达、日本东京及法国巴黎。这四大迪斯尼游乐园每年使集团财源滚滚。日本东京主要针对亚洲人的迪斯尼乐园的收入名列四大主题乐园之冠；欧洲巴黎的迪斯尼乐园则以全球第一的游客人数为傲。巴黎迪斯尼乐园如此受欢迎，以至引起了法国激进文化界的抨击和抵制。他们惊呼：“这是通俗的美国文化对优雅的欧洲文化的大举入侵。”

迪斯尼从事娱乐业这是天经地义的份内事，但它同时还涉足不动产及设计等相关事业。前几年，迪斯尼投以巨资买下加州一段沿海地带，作为日后建设主题乐园之用。

迪斯尼集团还善于将自己的动画明星的经济效益发挥到极致，这即是迪斯尼集团的产品授权策略，迪斯尼消费产品公司将所有的动画明星图样授权给厂商，让其生产各式各样的日常生活用品，衣食住行玩无一空缺，大人小孩对象不限，以此获得巨额利润。

兼并 ABC 电视网后，迪斯尼将新拥有 8 个电视台的经营权，及全美 225 个签约合作的电视台，全美观众的触及率高达 99.9 呢。迪斯尼集团由此控制了全美电视市场的 25%。

这些新旧战略都使迪斯尼集团成为全世界最大的娱乐王国，迪斯尼所向无敌的先锋——米老鼠和唐老鸭商标，被传播至全球各个角落。

而最初以自己的天才和劳动开创这一切的那个人，美国人沃尔特·迪斯尼，已于 1966 年逝世。当时全世界的儿童齐声痛哭，大人们的眼中也噙满了泪水。

一、仙鹤农场的快乐少年

1901年12月5日，本世纪第一年最后一月的第五天，沃尔特·迪斯尼出生于美国芝加哥。他是爸爸妈妈所生的五个孩子中的老四，他比3个哥哥都漂亮，性情温和、乖巧，全家人都喜欢他，他后面跟着一个晚他两年半出生的露丝妹妹，他很喜欢她。

迪斯尼的祖先居住在法国。大约在11世纪时，随法国军队从诺曼底渡海入侵英格兰，其后定居英格兰。

1801年，迪斯尼曾祖父为了寻求新生活，携家从利物浦上船，告别欧洲，开始了奔赴美洲大陆的旅程。曾祖父一代人抵达美州后，辗转流离于北方加拿大安大略省和南方的佛罗里达州之间，为生活奔波。开过磨坊，种过桔子，其间还随千百万人踏上过去加里福尼亚淘金的艰险之路。

到父亲这一代人，在佛罗里达经营一个40英亩的农庄，父亲伊利亚斯娶了邻居漂亮的女儿弗罗娜为妻后，便关闭农庄，在戴陀那海滩买下一家旅馆经营旅游业，不久旅游业日渐萧条，伊利亚斯关闭旅馆又去改行当邮差。在邮差奔波劳累中工作，他患了虐疾。

1889年，伊利亚斯搬家到芝加哥，跟许多移民到美国的人一样，每当运气转坏时他都搬一次家，希望能够带来一点好运改善艰难的生活。

这时芝加哥是美国东西部货物集散转运中心，120万人口的繁华都市。伊利亚斯顿时喜欢上这个城市。他果然在这里交上好运。

伊利亚斯利用早年学过的木工手艺为全家盖了一幢漂亮的房子。一时间大家都来看特瑞普街1249号那幢白房子有多漂亮：白漆的四周墙面配着蓝色的装饰木条，线条柔和清爽，质地又经济耐用。“既然大家都喜欢这幢房子，我为什么不再造几幢来卖给大家呢？”

伊利亚斯于是和妻子弗罗娜开起了家庭建筑公司，他负责建造；弗罗娜负责房屋的设计、建材的采买、并兼作会计，有时还负责装潢。他们在芝加哥市区造了一些这样的房子出售，并且与大银行也建立了良好的信贷关系，日子过得幸福起来。但4年之后，建筑业渐渐地不景气，伊利亚斯只得到别的公司当木工，一周工作7天也只能挣到7美元。

沃尔特·迪斯尼就在此际降生于世。父亲伊利亚斯开始不喜欢芝加哥这座城市了。尤其是邻居两名去年在一次抢劫案中杀死一名警察而被捕入狱，使他终于决定离开罪恶的芝加哥，想把家迁到纯朴幽静的乡下去。

伊利亚斯的弟弟罗勃一家住在密苏里州的玛瑟琳镇，那里土壤肥沃，山林青翠、气候宜人，起伏的丘陵在蓝天下非常赏心悦目。那里由于有煤矿和石油资源，各行各业都很繁荣，物价较低，经济发展很稳定。伊利亚斯于是又把新生活的希望寄托于这个地方。他想那里一定有钱可赚，可以交好运。而且远离大都市，在一个纯粹基督教环境中可以更好地教育5个女子。

迪斯尼一家1906年4月搬到玛瑟琳，并买下了面积45英亩的仙鹤农场。在本世纪初的那些年月，美国许多小镇都是因为通了铁路才兴盛起来的，玛瑟琳镇位于密苏里州中部的林恩郡旁。过去是一偏僻的小村庄。后来一条铁路从村旁经过，通往远在120英里以外的堪萨斯市。小镇因铁路而逐渐繁荣起来。村民们感谢这条铁路，便把火车站站长女儿的名字“玛瑟琳”作为这个小镇的名字，玛瑟琳镇大约有5000居民，安居乐业，朴实无华。

迪斯尼一家在玛瑟琳四年的生活中，大人们和三个哥哥成天忙于农场的

耕作。主要种植玉米、小麦和大麦。养殖奶牛、猪、鸡和鸽子。母亲操持家务，她还侍弄一个菜园，搅制牛油到镇上杂货店去出售。

沃尔特·迪斯尼此时年幼，只能呆在母亲身边干点杂活。他又瘦又高，一头蓬松的黄发，特别喜欢家里养的猪，他会赶着猪出去觅食，有时骑在猪背上表演几个翻滚动作，有一只小猪发育不良，他就拿着婴儿用的奶瓶盛牛奶去喂这只小猪，并给小猪起名叫“小瘦子”。“小瘦子”也形影不离地跟着他，就像一只忠实的狗。多年以后，沃尔特·迪斯尼推出他的动画片得意之作《三只小猪》，也许就有“小瘦子”的影子。

小迪斯尼长大许多，就成了农庄附近树林中的植物、动物和鸟儿们的好朋友。树林中的山胡桃树、棒子树、柿子树、野葡萄及野樱桃树的果实，小迪斯尼任意采食。林中的兔子、狐狸、松鼠、臭鼠、浣熊、啄木鸟、野云雀、北美红雀、燕子和乌鸦，小迪斯尼常常和它们嬉戏。天气炎热的时候，他就和哥哥们在林边的清溪中泡上一会儿，非常快活。

在农场，小迪斯尼展露了他最早的绘画才能，尽管是一次恶作剧式的胡乱涂抹。这也许是动画大师迪斯尼第一次尝试画画。

迪斯尼的妹妹露丝后来回忆 70 年前发生的这件事时说：“当时，我父母和哥哥们都去了镇上，只有沃尔特和我在家。我们在家里找到一大桶焦油，沃尔特产生了画画的念头，说，‘用这个画画一定很不错，我们在墙上面画些画吧！’我担心用焦油画画能不能擦掉，而沃尔特则肯定地说：‘一定可以擦掉。’于是我们就在面朝马路的白墙上大涂大抹起来。他画了许多房子，上面还冒着炊烟，我则画了一些弯弯曲曲的线条。画完之后，我们突然发现焦油根本擦不下来，于是开始紧张起来。父亲回来之后，看见墙上黑黑的一片大为生气，但是他也懒得想办法去除掉那些结实的焦油。因为直到我们全家搬走的时候，那些画还留在墙上。”

小迪斯尼还在玛瑟琳镇上刚刚开的一家电影院生平第一次看了才发明不久的电影，一张用床单扯成的银幕上，放映了《耶稣十字架》和《复活》等影片。小迪斯尼带着妹妹露丝大饱眼福，看见跟周围身边一模一样的人在银幕上活动着，他们激动极了。

父亲伊里亚斯虽然是一个农夫，但还拉得一手好小提琴。星期天，他常带小迪斯尼去邻居家玩。当父亲拉着小提琴，邻居家的女儿弹着钢琴，一演奏就是两个小时，小迪斯尼又佩服又陶醉。

1909 年冬天，坏运气又降临到迪斯尼家。父亲伊里亚斯患了伤寒，不久转为肺炎。妻子弗罗娜多次劝说丈夫卖掉了仙鹤农场，4 年的艰苦劳作经营，最后卖得的仍是当年买下这座农场的价款。多年以后，沃尔特回忆道：“我差不多忘却了在芝加哥的幼年生活，但是在玛瑟琳的生活我仍历历在目。那是一处非常美丽的农庄，农庄前的一大片草地周围有几棵古老的柳树，柳树条随风吹拂。还有两个果树园，一个是老果园，一个是新的。园中有各种果树，其中有一种叫“狼河苹果”的，果实异常的大，吸引了附近好几英里外的人跑来看。”

沃尔特·迪斯尼对仙鹤农场的快乐少年时光一直难以忘怀，40 年后，他曾按照当时仙鹤农场所在的玛瑟琳镇谷仓的样子建了一座谷仓作为摄影棚。

全家又迁往大城市堪萨斯。这里高楼密集，汽车和电车在宽阔的马路上穿梭，戏院里彻夜灯火通明，商业发达，飞驰的救火车不时敲着警铃穿过大

街。小迪斯尼对这些感到兴奋好奇，但这座城市只有一座费蒙特公园令他着迷。公园离他家只有两条街道远，他常去玩耍。当时他觉得这个公园仿佛是一座游乐园。

小迪斯尼在堪萨斯度过了6年的报童生涯，父亲伊利亚斯来堪萨斯后改行卖报纸，他以3毛钱一份的价钱买下700份《时代》早报和《星报》（下午及星期天出版）的送报权。小迪斯尼和妹妹露丝就成了父亲的报童，每天早晨三点半就要去领取报纸。

报童的活计是很辛苦的，下大雪也不能中断，而且订户这时又恰恰最想看报纸。小迪斯尼经常跌倒在雪坑里，在冬天，他最喜欢送最后一站的报纸，因为那是一幢装有暖气的大楼，他一层一层地往上送报，可以暂时享受里面的暖意，甚至还可以找个角落小睡一会儿，直到晚年，迪斯尼还时常梦见送报的情形，在梦中惊慌恐惧，因为还有几家的报纸没送到。

这时最愉快的事情莫过于市里的马戏团来演出。每次马戏团来了，小迪斯尼就跟在他们后面走街穿巷，常常走得离家很远了还不知道。马戏团走后，小迪斯尼兴致不减，便把妹妹和邻居家的孩子们召集起来，自己搞一个马戏团，把一辆大篷车改装成游行车。

沃尔特·迪斯尼第一次制作卡通影片可以算是这个时候。妹妹露丝出了麻疹，小迪斯尼便陪她玩，画画给她逗乐，有一次，他快速翻动自己画的一套连续性的画时，发现画中的人物仿佛在动，这也就是卡通的雏形，这时他仅仅9岁。

小迪斯尼在本顿学校念了8年制的书，但成绩并不好，老师对他经常抱怨：“这孩子上课注意力根本不集中，恐怕要跟不上课程进度。”他对作业从不认真做，倒是马克·吐温的小说极感兴趣，读完了马克·吐温的全部著作，因为马克·吐温的童年生活与迪斯尼在密苏里州的那段生活有些相似，他还喜欢一些冒险故事和狄更斯的小说。

少年的迪斯尼最喜欢的还是画画，但他在这方西也与老师的要求背道而驰。有一次老师布置图画作业，要大家画一盆花。小迪斯尼结果跟所有的人都画得不一样。在他的作品中，故意将花画成脸，叶子画成手，既不是花，也不是人，而是二者综合交织在一起的一种东西，想像力超群，但挨了老师一顿打。

渐渐地，小迪斯尼喜欢上了漫画。最先是摹仿杂志上的漫画，后来技艺慢慢娴熟起来，开始自己画，见什么画什么。他还第一次以自己的画艺获得了报酬。有一次，他会理发店理发，顺便在等候时画了一张画，画出了理发的顾客的各种趣态。店老板很欣赏，并将它挂了起来。老板让小迪斯尼每星期为他画一张，他就可以免费理发了，小迪斯尼欣然答应。

他在学校里也是同学们公认的杂耍和滑稽表演的明星，他看完马戏和无声电影回来，就专心模仿里面的逗笑动作，并在学校里表演。小迪斯尼这时的保留节目是《照相馆里的欢乐》。在演出中，他演一个滑稽的摄影师，让同学们站在照相机前摆好姿势表情准备好。到他一按快门时，照相机里突然喷出一股水来，喷得大家满脸都是。这时摄影师又从相机中取出照片一看，原来是迪斯尼自己画的一张怪模怪样的卡通画片，于是，同学们都被逗得哈哈大笑。谁也想不到，就是这位富于喜剧天才的同学，十几年后将逗得全世界的人哈哈大笑。

在迪斯尼上五年级时，林肯纪念日这天，小迪斯尼更是使尽浑身解数，

大大地过了一把表演瘾，这次他扮演的是美国历史上最伟大的总统之一林肯，他拿来父亲的大礼帽和燕尾服，在自己的下颌上贴上皱纹纸做的胡子，面颊上再用油泥弄出一个疣子，便扮成了林肯的样子。这一次，他甚至引起了校长的喜欢，并且派他到全校各班去模仿表演林肯在葛底斯堡的著名演说，全校一片轰动。

他还开始了演戏生涯。与同学华特偷偷地在当地戏院的业余演员之夜演出《卓别林和伯爵》。小迪斯尼这一次又穿上父亲的衣服、裤子，戴上大礼帽，反穿一双大破皮鞋，成功地扮演了卓别林并且获得了第4名的奖状和2毛5分钱的奖金。

这时他对粗暴的父亲也敢于反抗了。有一天，他帮父亲干活，由于递工具时不够快，父亲大发脾气。小迪斯尼不顶气，便顶起嘴来。这还了得，父亲命令他到地下室等着准备挨揍，年长8岁的哥哥洛伊这时已独自谋生，在堪萨斯第一国际银行当出纳员，恰好回家碰见。他劝小迪斯尼：“小弟，父亲这个老东西又要无端地揍你了，你已经14岁了，已经是个不大不小的男子汉了，不能再让他这样专横，你应该反抗！”果然，当手里挥舞着钉锤冲进地下室去的父亲，又两手空空两眼含泪走出地下室后，小迪斯尼成功地完成了生平第一次对父亲的反抗。从那以后，父亲再也没打过他，1917年，迪斯尼在芝加哥麦金利中学开始了他的高中生活，他一进校就充分展示了自己的艺术天份，成为校刊《金声》的漫画家，他最初一批漫画作品就刊载在《金声》上。迪斯尼的漫画活泼而幽默，反映了他急于参军的焦急心情。此时第一次世界大战还没有结束，哥哥洛伊已参加了海军，当他穿着漂亮的水兵服回家时，小迪斯尼羡慕得要死！虽然此时他的个头与哥哥一样高，但尚不到参军的年龄，他只好在漫画中表露自己对军人的倾慕。一幅漫画中，两个逃服兵役的人讥笑一个伤兵说：“喂，受伤了？真不幸！”旁边的两位警察说，“那位当兵的离开之后，我们要把那两个游手好闲的家伙抓起来！”

迪斯尼同时也担任校刊《金声》的摄影记者，每星期有三天去芝加哥艺术学院学习解剖学、写作技巧以及漫画。他还拜了很有名望的漫画家为师，如《芝加哥论坛报》的漫画家欧尔和《前锋报》漫画家戈西等，他到报社去观摩这些漫画家如何工作，回到家就把自己关在屋子里苦苦地画着，在自己觉得满意之前，他从不把作品拿给别人看。

迪斯尼开始收集笑话，他去杂耍戏院一呆就是几个钟头，把滑稽艺人说的笑话记录下来，以后作为画漫画的素材。他也从报上收集笑话，并加以修改整理。有一次，他试着把自己觉得最有趣的笑话念给父亲伊里亚斯听：父亲听后，脸上一直没一丝笑容。但过了几天，他却一脸严肃地对迪斯尼说：“沃尔特，我仔细想了想，我觉得你讲的笑话很有趣，非常有趣。”他从来弄不懂儿子为什么那么喜欢娱乐界，也从不赞成他去当一名漫画家。

1918年春天，迪斯尼读完高中一年级，使用铅笔在自己脸上画了几条皱纹线，又穿上父亲的西装，戴上衣帽，去邮局联系暑期工作。他虚报年龄已18岁了，结果入选，他每天要工作12到14小时，任务是分送信件。每天免费搭乘电车和高架铁路在全市奔波，分送“限时专递”的信件，后来被允许自己开一辆有4个前进档和4个倒档的卡车，在市区内送信。

这时他碰到一匹极富灵性的马，使他这个自小熟悉动物的孩子也不禁大为惊叹。有一次，他去邮马棚里牵出一匹马，套上僵绳，挂上邮车去市中心各旅馆前面的邮筒取信。领班对他说：“只要你跟着这匹马，你就迷不了路，

它会带你去每一个邮筒，你甚至可以不动僵绳一下。”

果然，这匹马拉着邮车和迪斯尼走上大街，遇见汽车，它知道自行避让。过吊桥时，正好碰上桥吊起来让河上的大船通过。马也自行停下来等桥放下来再过桥。有了这匹马，第一次干这活计的迪斯尼根本不需要路线图，它自觉地在每一个邮筒前停下来，等迪斯尼下车取信并放回车箱关门之后，就又开始前行，关门声就是马前进的信号，但在市中心高架铁路圆环的一家旅馆前，迪斯尼却虚惊了一场。他下车去旅馆大厅取信，出来一看，马和马车都不见了，马车上装了满满一车信，如果丢了，非同小可。他惊慌失措垂头丧气一阵乱找，猛抬头，发现马车正停在另一条街上，原来马习惯于在赶车人下车后就绕到另一条街的邮筒前去，等赶车人取信之后直接穿街去找它，这样可节省了一些时间，在以后的岁月里，迪斯尼对这匹识途的“灵”马津津乐道，难以忘怀，这也许说明了为什么他创造的那些动物卡通明星都那样富于灵气，惹人喜欢。

这一年夏天的邮差工作可以说是迪斯尼一生中最为惬意的日子了，成天乘着邮车到处转悠，活儿不累。到晚上，他还可以用自己挣得的工资请自己在麦金利中学的女同学会看电影和杂耍表演。这时他有了自己的女友。女友让他用挣来的钱买条独木船，他考虑再三，结果买了一台摄影机。在一条巷子中，他支起摄影机，拍下了自己模仿卓别林的镜头。同时为了讨好女友，又合计与另一个男孩买了一条便宜的独木船。由于便宜，这条独木船又小又不易操纵，结果，当他和女友第一次乘船时，两人都一下翻进了水中。

同样是这一年夏天，盟军在第二次马恩河战役中成功地阻止了德军的攻势，法国福煦元帅下令盟军全面反攻。这时，迪斯尼再也忍不住了，他感到战争就要结束，而自己还在后方闲混，急着要去当兵。他对不以为然的父母说：“我不想让我的子孙质问我：‘你为什么没有去参加战斗？你是不是怕打仗？你是个孬种吧？’”一位哥哥洛伊早已参军，并正被派往执行纽约与法国之间的航行任务。另一位哥哥雷蒙则参加了陆军。迪斯尼相比之下，更想去体验一下战争的刺激。

在同学罗素伙同下，迪斯尼又虚报年龄参加了属于美国红十字会的救护车部队。被派往康涅狄格州桑德滩，等船去法国，1918年11月8日，欧战结束，盟军获胜，全国一片欢腾，但滞留在桑德滩的红十字会救护车部队却感到很矛盾：战争结束了，他们志愿为战争服务的理由也不再存在了。他们自称为失业部队，所有的队员都很想家。迪斯尼尤其沮丧，一心想奔赴欧洲战场，但刚刚接近战争，战争就结束了。他开始怀念母亲做的可口饭菜和女友。女友临行前曾答应过他等他回家时就嫁给他。

一天凌晨，大家被军官叫醒，营房里灯光大亮。“都起来！都起来！有50个人要立即到法国去！”迪斯尼心情灰暗地说：“不会选上我的！”说完又蒙头大睡。军官开始念名字，第50名刚好是“沃尔特·迪斯尼”。一小时后，他们乘火车前往港口，当晚即乘一艘老旧而且锈迹斑斑的运牛船“法宾”号，启锚开往法国。

第一次乘船横渡大西洋，迪斯尼兴奋极了。这次航程充满危险，虽然战争已结束，他们不会遭到德国潜艇的袭击，但是这艘船所经过的水域都是曾布过水雷的。船快到法国时，美国海军的好几艘扫雷艇开到“法宾”号两边护航，带领他们缓缓而有惊无险地通过了英吉利海峡。

到达法国后，迪斯尼和同伴们这群美国中西部的年轻人，对这里的一切

都感到新奇。乘火车去巴黎时，迪斯尼注意到法国火车头比美国火车头要小得多。他第一次看到法兰西乡间景色：一个个秀丽的小农庄被高高的灌木丛和白杨林分隔开来。

繁华的巴黎此时仍是一派战时景象。街上到处都是穿制服的各国军人，有些地方还堆着泥袋筑成的防御工事，时常有炮车隆隆地开过大街。美国的救护车总部设在圣西尔军校。迪斯尼他们报到后便住在一座阴湿寒冷的庄园里，晚上用报纸包裹自己取暖，吃的伙食只有猪肉和豆子。日子单调乏味，迪斯尼在这里度过了自己的17岁生日。

不久，迪斯尼从圣西尔调到巴黎的第五后方医院开5吨大卡车和由救护车改装的小车。后来又被派去为军官们开车，他很快就熟悉了巴黎的大街小巷，开车送军官们去司令部、医院、使馆和妓院。

迪斯尼后来被派往南希附近的福利社工作，无事可干，他又拿起画笔画起漫画来。他把作品寄给美国的幽默杂志《生活》和《鉴赏家》，但都被委婉地退稿了，这些漫画都是他在法国看到的军人和战俘的印象。他还给士兵们画漫画，把美女画在救护车的帆布棚上，很受欢迎。

一位乔治亚州的商人请迪斯尼合伙作一笔生意。这位商人了解到美国士兵都喜欢从法国带点战利品回国去以便炫耀，特别是那些并没有在前线实际参战的人。为了满足他们这种愿望，于是他就收集了一些德国兵的钢盔，在火车上去卖。他请迪斯尼用快干的油漆在钢盔上画上一个狙击手的样子，画一个他可以得5法郎。乔治亚商人再在钢盔上抹上泥，用枪打个弹孔，在弹孔边缘上弄些头发，卖给回国的美国兵，赚了一大笔钱。

迪斯尼把一个月的52美元工资和赚来的钱寄给了国内的母亲，让妈妈给妹妹买只手表。多年以后，迪斯尼仍没忘记在红十字会的这段工作。12年后，迪斯尼给法国红十字会艾丽丝女士写信回忆道：

“我先向你们介绍一下我是谁及我的工作。我当时是福利社的驾驶员，而你是福利社的主管。我整日呆在福利社干些跑腿的工作，我要接女孩子们到福利社，再送她们回宿舍，又要送她们去乡下买鸡·蛋，再到陆军果菜仓物店去买些东西，偶尔，还要送她们去野餐。我就住在与福利社相连的一间小屋里。

“也许你还记得潘兴将军送他的儿子华伦来福利社的情形吧。当时，大家一起挤进我开的那部小车。到了圣女贞德的出生地，并在那享受了一顿美味的野餐，有炸鸡等各式各样的好吃的东西。那炸鸡味真令人难忘！

“第二骑兵连的一些弟兄，我还清楚地记得，还有负责清洗浴室的一班德国战俘，其中有一名战俘，我记得很清楚，他的名字叫鲁伯特，我记得他常常会想办法骗我，好让我给他们买东西。

“有一天，鲁伯特手里拿着一只空酒瓶来找我，并给了我一些钱，说是艾丽丝小姐让我去为他买酒，我虽然对此感到奇怪，艾丽丝小姐怎么会让我替他买酒呢，但是根本没想到鲁伯特会捣鬼，就照他说的买了酒回来。回来时，鲁伯特还站在那，并且他坚持要亲自将酒送给你，我便没有再进一步推敲，大约半个小时后，我在浴室里发现了那些德国战俘正在痛快地喝着酒，而那正是我给你买的那瓶酒！鲁伯特和那些德国战俘耍了我不止一次，那只是其中之一……”

后来，福利社解散后，迪斯尼调回巴黎，此时巴黎又看不到一丝战时景观了，又恢复了战前的生活情调。美国人已一批一批撤回美国，迪斯尼高兴

地碰到了当初约他一同加入红十字会的同学罗素。他们在一起喝着咖啡和啤酒，拟定了一个回国后的冒险计划：造一只木筏，从密西西比河的上游漂向大海。他们还买了两只幼狼犬，罗素先回国，迪斯尼给了他 75 元钱，让他把狼犬带了回去。

临行前，两人到照相馆照了几张照片，寄给朋友和亲人。迪斯尼戴着战地便帽，穿着咔叽制服、马裤，还戴着铜盔，表情愉快而骄傲。他想通过这些照片告诉亲人：他已经在法国长大成人了。此时在巴黎的迪斯尼，对回国后的生活前景充满了希望。

二、欢笑的卡通青年

迪斯尼 1919 年 10 月买了许多法国丝带和香水回到芝加哥，准备送给曾经答应他一回来就跟他结婚的女友。但他发现这个梦想已成泡影：女友在 3 个月前已同别人结婚了。他找到朋友罗素，想要回他的狼犬，但得到的回答是：狼犬已经患犬瘟热死了。至于他们约定的漂流计划，罗素已经找到了工作和一个女朋友，当然就再也没有兴致和迪斯尼去漂流密西西比河了。

迪斯尼顿时陷入极度的沮丧之中，但父母对儿子的归来却异常惊奇：他身高有 5 英尺 10 寸，宽宽的肩膀，体重 165 磅，外表上看上去也成熟多了！此时美国有成千上万从战场上归来的人找不到职业，父亲建议他去一家果冻厂工作，周薪 25 美元，迪斯尼不干，他坚持要做一名画家，但对怎样靠画画来养活自己，他也所知甚少。

迪斯尼不喜欢嘈杂、脏乱的芝加哥，决定回堪萨斯去碰运气，哥哥洛伊已退伍在那里工作；相互之间有个照料。迪斯尼相信堪萨斯《星报》会雇用他做政治漫画的编辑。但他回到堪萨斯后，当画家的愿望屡屡碰壁。包括《星报》在内的所有的报刊杂志都不缺漫画家。迪斯尼非常着急，哥哥洛伊也很焦急，他深信弟弟的画画才能，最后，通过洛伊的一位朋友的关系，迪斯尼获得了为两个广告画家当助手的机会；迪斯尼真诚热情的自我介绍和他画的一幅巴黎街景，都打动了路易斯和比尔这两位画家。

迪斯尼负责为农场农具和供应品公司设计广告和信笺上面的草图。他的第一项广告设计是一张饲料广告，宣传一家饲料公司的新产品——一种能促进母鸡生蛋的新饲料，迪斯尼画了这样一个版面：一只母鸡伏在窝里，窝里窝外都是鸡蛋，大大的鸡蛋上画着耀眼的美元符号。效果很不错。迪斯尼虚心好学，喜欢接受对自己有益的批评，深得指导教师路易斯赏识。一周后，他被告知每周薪水 50 美元。

路易斯负责为纽曼戏院每周的节目预告设计封面草图，他让迪斯尼把封面进一步完成。一般人通常需要一天时间，但迪斯尼 3 小时就完成了，而且还加上自己的独特构想，当时纽曼剧院正在上映《男人和女人》这部电影。迪斯尼被告知画出男影星托马斯和女影星葛罗丽亚站着的画像。但他想，如果他们是躺着的话，广告效果会更好，于是便那样做了，结果很受好评。

迪斯尼此时结识了好朋友乌比·衣维克。他和迪斯尼年龄相同，而且也一样中学没毕业就进入社会自己干了起来。两人紧密合作，为农庄农具以及百货公司和剧院设计了大量广告图案，但在圣诞节前的繁忙过去之后，他俩都被辞退了。

两位好友不愿放弃自己心爱的事业，也不愿就此分手，便合资自己开业，成立了衣维克·迪斯尼广告公司。乌比办理绘制普通画和美术字等业务，迪斯尼则负责漫画创作和扩展业务。为了能多联系客户，迪斯尼跑遍了印刷厂、戏院、商店及石油公司；一个月两人净赚 135 美元。但公司也只维持了一个月时间，迪斯尼便被中央街 1015 号的堪萨市电影广告公司的人才招聘广告吸引去了。该公司征求画家：卡通绘画的一流人才。

迪斯尼的作品使公司老板卡格很满意，答应周薪 40 美元。乌比也认为这是迪斯尼的一个好机会，他后来也进入该公司工作，两人的小小广告公司只好关门大吉。

迪斯尼进公司后就开始制作活动的卡通片了，这是日后成为卡通片大师

的迪斯尼第一次接触卡通电影。堪萨斯电影广告公司制作一分钟的广告影片，在电影院中放映。这种卡通广告性非常原始，制作过程异常简单：把动物和人的画像剪下来别在幕布上，然后使其关节部分活动起来，然后一格一格拍下影片，放映时就会产生活动的幻觉。

卡通画家绘制图片并剪出图样，把它们交给摄影师，并附上一份关于图片中的动物或人的动作的说明，公司中各部门对自己的制作工艺非常保密，不轻易示人。迪斯尼对绘制图片的工艺并不陌生，但对摄制工艺一无所知，非常好奇。我就和摄影师吉米交上朋友，吉米便告诉他怎样把不动的图片拍摄下来而产生动的幻觉，甚至让迪斯尼自己操纵摄影机。

迪斯尼认为这套制作方法太简陋，他曾经在纽约看过卡通电影，觉得真实细致得多，它们是用图片而不是用剪像制成的。他在图书馆里借来纽约出版的一些卡通制作书仔细研究，把里面的照片翻拍下来作为自己画卡通的榜样。很快，老板发现迪斯尼的卡通比公司过去的卡通更具有真实性，决定采用迪斯尼的新方法，于是迪斯尼和乌比开始为这家公司制作这种卡通。

迪斯尼这位年轻的艺术家正在逐渐形成自己的风格，一接触到正规的卡通影片后，他的艺术潜力一下子就发挥出来了。这时在生活上，他的收入稳定，开始买质地、式样都较好的衣服来穿。有时他戴着时髦的粗呢帽，穿着剪裁合身的双排扣黑西装，再配上灰色的背心和漂亮的领带，真是堪萨斯一位英俊年轻的艺术家。

迪斯尼在艺术上的创意叠出往往弥补了他在绘画技巧方面的不足，在他以后的生涯中也是这样。就卡通画的技巧而言，他也许比不上手下那帮画家，但在艺术创意上，他总是出人意料，脱颖而出。一次一家帽子公司指名请他画广告片，迪斯尼清楚：自己画的人的面孔并不比其他广告公司影片中的面孔更漂亮，只有另想办法才能出奇制胜，于是，他画出一张很滑稽的面孔，客户和观众都很喜欢。

堪萨斯市民对本市道路状况极为不满，年久失修，迪斯尼借此抓住市民心态，运用早期卡通影片中特有的夸张手法，画出这样一组卡通：驾驶员撞进暗沟碰掉大门牙，整部卡车掉进公路上的一个大洞中。

迪斯尼制作了 300 英尺的卡通影片，就把它送到拥有 3 家电影院的纽曼戏院公司去卖。老板费尔德很喜欢，打算每个星期换演一部，并问迪斯尼要多少价钱？迪斯尼略略估算一下，报出每英尺 3 毛钱的价格，费尔德很满意地答应了。迪斯尼也很高兴，但他出门不久就发现，这个价格卖得太低了：3 毛钱一英尺根本没什么赚头，这时他还不善于经营赚钱。

但他和费尔德还是合作得很愉快，费尔德为他提供了许多有关卡通影片题材的好建议，如戏院开幕周年纪念、竞选、圣诞节等，最有趣的是，费尔德抱怨他的电影院中有些观众看电影时总喜欢朗诵影片的字幕，吵得全场不安，时常发生纠纷，建议迪斯尼想想办法，刺他们一下。于是迪斯尼制作了一部卡通影片专门对付这些“朗诵家”：影片中有一位滑稽的教授，手持一大木槌，到处敲打那些喜欢朗诵字幕的人的脑袋。最后，他打开一个活门，那些爱读字幕的人一下子都滑落到街上去了。这部片子上演后，费尔德抱怨的现象大为减少了，爱读字幕的观众看见片中自己的滑稽样子，也感到不光彩和好笑。

迪斯尼还用卡通片嘲笑警察，接着他进一步掌握了绘制卡通片的技巧，创作了一部真正成熟的卡通片《堪萨斯市春季大扫除》。这部影片明显讽刺

堪萨斯市警察的丑闻，影片中，一大队警察神气活现，雄纠纠地走进警察局大楼，接着暗示大楼里发生了群斗群殴，警察们在里面关起门来互相乱打一气，一个个人体被抛出大楼。最后，从大楼里走出一个一拐一拐的警察，他满脸伤痕，他悲痛地在大楼门口挂出一个牌子，上写：“招募警察”四个大字。这部片子受到堪萨斯市民热烈欢迎，他们早就不满本市警察的丑行了。堪萨斯警察局的官员们也看了这部片子，他们自己也看得哈哈大笑，不住地笑骂道：“这个兔崽子，这个兔崽子，画得真像！”

迪斯尼把他的影片命名为《欢笑卡通》。从一些保留到现在的影片看来，这时迪斯尼的卡通绘制已具有惊人的技巧，影片中画家的手在纸上滑过，好像在以闪电般的速度画着滑稽画。《欢笑卡通》使迪斯尼在堪萨斯小有名气。过去的老同学碰见他，都纷纷表示看过他的卡通影片并且很喜欢。电影广告公司的老板也以他为荣，经常向重要的来访者介绍他。老板还将《欢笑卡通》借给他在各城市的分公司放映，要他们看看，在电影院放映的卡通片可以做成什么样子！

但老板的赏识和提携也就到此为止了，迪斯尼此时目光更为远大，他像他倾慕的那些纽约的著名卡通画家那样向老板卡格建议：“我们为什么不制作一连串的卡通故事短片卖给影院放映呢？”卡格对此不以为意。他的生意经是：“既然整个美国中西部的电影院都买他的广告电影，这说明电影广告公司已经很兴旺了，何必再会冒险投资搞故事短片呢！”

迪斯尼只好决定自己干，不久即辞掉在电影广告公司周薪 60 美元的优厚工作，1922 年 5 月，用 1500 美元成立了“欢笑卡通公司”。这是地向当地的投资者每人征集 250 元到 500 元而凑成的；他租了一幢小楼房，登广告招募愿意学习卡通绘画的青年人。3 名青年前来应征，迪斯尼便自任教师教授他们绘制卡通的秘诀。他对他们说，自己的事业一定会成功，成功后即把赚得的钱分给他们，但目前他付不起工资。

接着他又把老朋友乌比从电影广告公司挖出来跟自己再次合伙干。又增加了 5 位卡通画家，一位业务经理，一位负责往卡通上着色的女孩子，一位推销员和一位秘书。

迪斯尼的理想是制作纽约卡通影片公司那种成熟的卡通影片，突破现在这种只长达一分钟只是供人家作为附加影片使用的广告卡通片。他提出了制作这种卡通影片的整体计划——根据传统的神仙故事，加进笑料使其具有现代感，在以后的半年时间内，迪斯尼带领伙伴们，为制作自己的第一部卡通电影《红帽小骑士》而昼夜工作着。

继《红帽小骑士》后，“欢笑卡通公司”还将制作一连串神话卡通影片。推销员去纽约寻找客户，碰到一个大买主，迪斯尼欣喜若狂。一家公司和迪斯尼订了一份合约，出具了一张 100 美元的订金支票。该公司说要花 11000 美元购进 6 部卡通片。迪斯尼为了赢得这个大订户，赶紧另外制作了 5 部片子：《不来梅的四位音乐家》、《杰克和豆茎》、《金发小女孩和三只熊》、《靴中的猫》和《灰姑娘》。

但这次交易以迪斯尼大亏本而告终。到 1922 年秋天，他们还没有收到这家公司的货款。根据合约规定，签字以后 6 个月才付钱，但迪斯尼的片子得先交。但到了 6 个月后，这家公司早已宣告破产，迪斯尼只好认栽：虽然 6 部 7 分钟的卡通影片早已被客户收到并使用、播映，但“欢笑卡通公司”所得到的酬金却只有最初那 100 美元的定金。

公司的维持十分困难，迪斯尼不得不花 300 美元买了一架宇宙牌摄像机，去拍摄新闻来卖给纽约的环球新闻片公司，以此补贴公司的维持经费。如果纽约的公司通过电话向迪斯尼指派任务，他就得暂停拍摄卡通的工作，匆匆赶去拍摄新闻。他先到一家车场租一架福特 T 型轿车，然后在挡风玻璃上贴上一张新闻记者标识牌，驶往新闻拍摄地点。

一次，纽约环球公司给他一个重要采访任务，拍摄一个美国退伍军人协会大会。美国副总统柯立芝、法国福煦元帅、美国潘兴将军都将出席这次大会。恰好拍摄这些大人物和阅兵场面的最佳地点——阅兵式广场对面的大楼是迪斯尼一位同学的父亲的房子。迪斯尼便扛着摄像机上去一阵猛拍。拍这种影片很划算，因为它的价钱是 1 美元 1 英尺，迪斯尼每次就可拍 100 英尺。即使新闻影片公司不采用这卷影片，他们也会偿还底片的价钱。

迪斯尼还用这架摄像机为堪萨斯的父母拍摄婴儿影片，当时堪萨斯《星报》（迪斯尼幼时当报童送过这份报纸）为此作过如下报道：

“东川一街 1127 号的‘欢笑卡通公司，除制作卡通影片以外，还为幼童拍摄影片。父母如果想保持幼儿天真、优美动作的姿态，只要知道这家公司的总经理，也就是首席卡通画家沃尔特·迪斯尼就可以了。影片冲洗好了以后，这家公司还提供放映机，到家里面来放映——每 100 英尺可以放映 3 次。”

这些措施都没能挽救迪斯尼公司越来越糟糕的财政困境。当“欢笑卡通公司”付出的工资越来越少时，工作人员陆续离开了迪斯尼，最后连好友乌比也回原单位电影广告公司去了，剩下迪斯尼孤零零一人呆在办公室里。办公室没有浴室，他因此不得不每星期去一次火车站，花一毛钱买一块肥皂，一条毛巾，在那里洗一次热水澡，洗完澡后便果呆地站在月台上，看着一列列火车向其他城市奔去。他不由得想起父母、妹妹，还有好哥哥洛衣都是从这里乘车西去的，常常泪流满面。多年以后，回忆起这段时光，迪斯尼依旧感慨万端：“那时候真是太寂寞了！”

迪斯尼在堪萨斯接到的最后一笔业务是一位牙医来到“欢笑卡通公司”，要求公司制作一部增进牙齿健康的影片，并付费用 500 美元。已陷入绝境的迪斯尼大喜过望。几年后，境况有所好转的他特别喜欢讲这件事：“有一天晚上，麦克隆医生打电话约我，我说不能去，并且向他坦白我唯一的一双鞋子已送去修理了，而我却连修鞋子的 1 元 5 角钱也没有。那位牙医听后就到我这里来了，不仅给我取鞋子的钱，而且给我拍摄牙齿健康影片的协议书。”

迪斯尼又招回一些公司过去的雇员，制作了《汤姆·杰克的牙齿》。迪斯尼又被牙医支付的 500 美元点燃了希望，他又寻找其他题材制作卡通影片试图恢复公司的业务。这时，他忽发奇想：把一些真实的人物放进卡通世界里去，他为此设计制作了《爱丽丝梦游仙境》，让一个真实的女孩和卡通人物一起演出。他雇用了可爱的 6 岁的女孩维吉尼亚·戴维丝作模特儿，在白色布幕前演出并把她拍摄下来，然后再根据原作故事情节把背景和卡通人物画出来，并写信给纽约发行公司自我推荐。他写信给纽约的卡通影片著名的发行商温克勒小姐说：

“在卡通影片方面，我们有了新的创举。目前我们正在制作一种完全不同的卡通影片，估计几个星期后即可完成。因为这种新的创举把真人和卡通合在一起，与《出自墨水池》和欧尔·赫德的卡通影片大不相同，它由一群儿童在背景上和卡通人物一同演出，所以这种新的创作必会吸引各阶层人士

注意，获得他们的欢迎。

新的影片将是一全本只有一部，可按半月一期或全月一期发行……”

迪斯尼还建议温克勒小姐看看“欢笑卡通公司”以前制作的6部7分钟的卡通影片。温克勒小姐回信鼓励他制作出来再说，但迪斯尼此时又发现自己没有一分钱了，而《爱丽丝梦游仙境》才完成了一半，公司只好宣布破产。他又写信告诉温克勒小姐，在预期的时间内不能完成第一部人与卡通合演的电影，但相信时间不会耽搁太久，7月，他将携带第一部电影及未来设计规划大纲奔赴纽约。

迪斯尼写完信后又改变了自己的主意，他这时对卡通制作甚至有点灰心丧气了，他回绝了堪萨斯另一家卡通制片公司的聘请，也不想去卡通制作业集中的纽约，而想去好莱坞当一名导演。

但他连买一张火车票的钱都没有，于是迪斯尼操起那架宇宙牌摄像机在堪萨斯挨门挨户为婴儿摄影，最后把摄影机卖掉，这才有钱买了一张去加利福尼亚的单程车票，而且是一张头等车票。

1923年7月，迪斯尼穿着一件条纹西装、怀揣仅有的40美元、提着两个装有几件换洗衣服和一些绘画用具的假皮箱来到好莱坞时，好莱坞已成为一座电影公司林立的城市，电影业已发展成一项大产业。

迪斯尼一到好莱坞就被这个新奇而充满阳光的世界吸引住了，把卡通影片忘在了脑后。他住在洛杉矶的叔叔家里，每天去好莱坞的拍摄现场走马观花。他看见了为拍摄《罗宾汉》所建造的巨大的赛车大圆环，大为叹服。沿着好莱坞的拉布瑞奥大道每次经过卓别林摄影场的英国式平房，他都希望这时卓别林正好从里面走出来，他好看看这位他自幼就崇拜的偶像。

迪斯尼此时非常想投身电影业，亲自当导演。但他在好莱坞到处碰壁，所有的公司都拒绝了他想当导演的申请。迪斯尼只好申请和电影有关的其他任何一项工作，但他得到的回答是“没有空缺”。此时他身上一分钱也没有了。他到西洛杉矶找到哥哥洛伊，洛伊劝他还是回到制作卡通的老本行上去。但迪斯尼感叹：“太迟了，太迟了，早6年前开始就好了，现在我看已赶不上纽约那些家伙了。”

迪斯尼这也许是有生以来第一次对自己失去自信心，对和纽约的专业卡通制片厂竞争没有把握。但他的忧虑是毫无道理的，卡通片虽然在10年以前就受到欢迎，但在这10年中却没有太大的进步。

直到1913年布瑞制作了《艺术家的梦想》，卡通影片才具有商业价值。1914年，由于赫德又发明了以赛璐珞板来绘制动作，然后放在背景上去，卡通影片的制作才变得实际可行，但那时卡通影片还只是会跳动的漫画，卡通人物也只是平面的，只是从一个画面跳到另一个画面中，没有情节上的紧凑。

迪斯尼继续去好莱坞碰运气，仍旧没希望，他唯一的一次受聘在一部叫《失败之光》的电影中当临时演员，在骑兵冲锋中演一名骑兵，但最后由于雨天延误，迪斯尼终于没能骑马冲锋成。

极度失望之余，迪斯尼只好又回到卡通影片的老路上。他被迫鼓起勇气向纽约这个卡通影片制作中心挑战，要打进去，挤进去。此时，迪斯尼的好莱坞之梦完全破灭了，而现在还像在堪萨斯那样去鼓捣那种较为原始的卡通，连他自己都兴致不高了。想来想去，他相信自己在堪萨斯完成了一半的最新作品《爱丽丝梦游仙境》，仍然可以为他打入纽约的卡通影片行业作一

块重要的敲门砖。他马上又给纽约卡通影片发行人温克勒小姐写信，以不无夸张的语言谈及自己的事业近况，显示出了迪斯尼的精明之处：

“特此奉告——本人已脱离密苏里州堪萨斯市的‘欢笑卡通公司’，现正在洛杉矶市创立片厂，以制作以前向您提及的新卡通影片系列。

制作此类新卡通片需设制片厂于电影制作之中心好莱坞，以便雇用训练有素的专门人才，以及就近利用良好的设施。

随同我来此地的，是以前职员中的精选人员，我想租一个办公室，以进一步研究技术细节及喜剧情节，并配合改进我制作的卡通影片。”

迪斯尼还寄去《爱丽丝梦游仙境》给温克勒小姐验看。温克勒小姐不久即回电迪斯尼：“相信大作卡通系列可以销出，但爱丽丝相貌应照得更为详细及稳定。此为新片，需花大钱作广告宣传，故需要你合作，头6部片子每部底片将付1500美元，为表示诚意，此6部每部底片一经收到即将款额全部寄上。”

这封电报是迪斯尼事业上的一大重要转折，没有这封电报，他不知还会在好莱坞蹉跎潦倒多少时光。他欣喜若狂地跑到哥哥洛伊那里，希望得到洛伊的帮助，请求哥哥入伙跟他一块儿干卡通。精于算计的前银行出纳员洛伊冷静地考虑了一下，问迪斯尼能否按期交出卡通电影？能否获得利润？迪斯尼保证按期交片不在话下，而且利润他也已算过，一部卡通只要750美元就可制作出来，可获利润100%。洛伊听后大为高兴，答应跟弟弟一块儿干起来，从此以后，他们的合作直到迪斯尼逝世。洛伊还把自己的储蓄200美元拿出来投资，两兄弟的叔叔罗勃也借出500美元给这两个毛头小伙子干大事。

迪斯尼和洛伊1923年10月16日与温克勒小姐正式签订了一份合约，温克勒小姐买断《爱丽丝》一片的发行权，原来的6部短片每部1500元，后6部新短片则是1800元。迪斯尼马上搭班子开动了制作机器。由于温克勒小姐十分看好爱丽丝的扮演者维吉尼亚，合约中规定以后的影片必须由她来演。迪斯尼便说服小女孩的父亲把家搬到加州，辞掉在堪萨斯的工作。迪斯尼同意付给这位小明星一个月100美元的报酬。

他还以自己可以开具的最高房租每月10美元租下一家房地产公司的后院，作为摄影场地。又花了200美元买了一架摄影机，是二手货，教会了洛伊操作它。雇用了两名往卡通上着色的女孩子，周薪15美元。迪斯尼自己则一人负责漫画的制作工作。

后6部短片的第一部《爱丽丝海上之日》准时完成，温克勒在圣诞节次日发来电报表示很满意，并随即寄上洛杉矶银行汇票一张。迪斯尼兄弟非常兴奋，立刻开始筹拍第二部《爱丽丝非州之猎》。

1924年2月，迪斯尼兄弟租了固定的房子，正式挂牌“迪斯尼兄弟制片厂”。第一次雇用了一位卡通画家，名叫罗林·汉弥尔顿。迪斯尼兄弟公司制作的《爱丽丝非州之猎》，发行商温克勒小姐收到后，感到影片在声音和动作的时间配合上有了很大进步，但认为这部影片仍缺乏喜剧味道，笑料不够。

2月份，迪斯尼寄出第三部影片《爱丽丝鬼屋冒险》，并在致温克勒的信中强调：

“为了遵从你的要求，已尽可能在本片中注入幽默感，相信比上一部片子有所改进，我每次预演都邀请了职业影评人士来观看，他们都说每部影片

都有进步。无论如何，他们对这方面来说似乎是甚为满意的。本人则希望这些影片能成为较为高尚的喜剧，而与一般的低俗滑稽剧不同。”

迪斯尼此言果然不是自夸，温克勒对《爱丽丝鬼屋冒险》甚为满意，并把全套影片卖给了其他地方的发行人，从而将迪斯尼的卡通影片推向了全国，在新泽西州南部、宾夕法尼亚州东部、马里兰州和华盛顿，都可以看到迪斯尼的卡通影片。温克勒小姐作为发行人对这类卡通影片的前景极为乐观，并对自己所拥有的影片引以为荣。这位精明的发行人显然看好迪斯尼作品的辉煌前景。

但迪斯尼此时制作卡通片越多，利润越来越少，有时根本没有利润可言。迪斯尼每制作一部新喜剧，往往要花去上部片子所赚的利润，常常还不够。他毕竟筹资有方，不顾哥哥洛伊的阻拦，向洛伊远在堪萨斯的女友文迪娜写信借了 25 美元。洛伊知道后，气急败坏，但也拿这个要命的弟弟没法。迪斯尼还向堪萨斯戏院的一位风琴手卡尔筹资 275 美元。

迪斯尼把钱的问题暂时解决后，又感到自己在卡通画技上的欠缺，此时他已完成了爱丽丝喜剧第一套的制作，大部分卡通绘制虽然是他担任，但他很了解自己的长处在于创作笑话，自己的画技并不足以成为第一流的卡通画家。而且他觉得自己更应该把精力和时间放在构思剧本上。迪斯尼又想到了老朋友乌比。

但此时乌比在堪萨斯电影广告公司干得很好，周薪高达 50 美元。上次他加入迪斯尼的公司，结果损失了 1000 美元的薪水，谁还愿意再和迪斯尼干呢？加入前程未卜的迪斯尼兄弟制片厂！但迪斯尼似乎终生对乌比都具有影响声，他每次在重要的转折关头都能说服乌比和他站在一起。1924 年 6 月 1 日，迪斯尼写了一封热情诚恳的信把乌比挖了过来：

“我们的业务不断地发展，很高兴你决定到这儿来。这里真是一个适合你的地方——是一个工作和游乐兼备的好地方……你永远不会懊悔。你的职位将是艺术设计兼卡通制作人。由于迪斯尼制片厂目前的制片情形，你的大部分工作将是绘制卡通。请马上答复，并告知起薪要多少……目前有一人帮我绘制卡通，3 个女孩子做上色以及其他工作。洛伊则负责业务部分。”

双方都同意每周 40 美元的薪水，乌比就开着父亲的轿车从堪萨斯来到加州好莱坞，再次和迪斯尼并肩工作。迪斯尼从此以后就不再绘制卡通了，而把全部时间和精力都用在设计笑话和情节上。乌比入伙后，迪斯尼兄弟的资金就更紧张了，日子过得紧巴巴的，两人合租一间单人房居住，平时自己做饭吃，非常俭省。

以前对迪斯尼很友好的发行人温克勒小姐这时嫁给了米慈，她就回家当主妇去了，业务由丈夫米慈接管。米慈和迪斯尼兄弟的关系就没有以前那样融洽了。乌比来了之后，爱丽丝喜剧片绘制的质量大大提高，而且制作速度也大大加快，但公司利润还是没有增加，米慈每次只付给影片的一半价钱，迪斯尼经常写信向他陈述公司的难处，要求尽快付齐欠款，但米慈说他自己的公司也缺钱。

米慈毕竟还是帮忙把《爱丽丝荷兰游》这部影片安排在纽约大剧院演出。虽然剧院经理抱怨爱丽丝的样子太轻浮，动作跳动太大和太多，而且米慈又一再要求更多的笑料，但迪斯尼把这些缺点克服后，观众和批评家好评如潮。《电影新闻》评论道：“把真人和卡通合在一起，由卡通绘制家沃尔特·迪斯尼所制作的新电影，真是叫人笑个不停，极具娱乐性。”伦敦《电影周刊》

则说：“艺术家所绘的和真人所演的东西天衣无缝地配合起来了。”

米慈 1924 年 12 月建议每部 1800 美元，再向迪斯尼兄弟公司订购 18 部爱丽丝影集，并让迪斯尼分享租给剧院放映的利润。虽然米慈后来终于和迪斯尼闹翻分手，但此举足以使迪斯尼兄弟公司终于在好莱坞站住了脚。

迪斯尼兄弟在 1925 年相继结婚。本来洛伊和迪斯尼两个单身汉子合住在一起，但两条光棍在一起生活，日久天长，难免为做饭等事发生口角摩擦。最后吵了一架后，两人决定分开住。哥哥洛伊马上发电报给女友艾迪娜，要她来加州和他结婚。

1925 年 4 月 7 日，艾迪娜在母亲陪同下来加州和洛伊举行了婚礼，迪斯尼父母伊利亚斯和弗罗娜也来加州一聚。婚礼上，男宾相迪斯尼和女宾相莉莉安小姐站在一起，大家都觉得简直是另外的天生一对。

莉莉安是迪斯尼制片厂的上色员，出生在西部一个拓荒者家庭。1923 年来洛杉矶探望已经出嫁的姐姐。在姐姐家她碰到一位在迪斯尼制片厂做上色员的女孩子，听说制片厂的上色员还有一个空缺，她就前去申请。

莉莉安的条件很不错，年轻漂亮，工作效率高。而且家住制片厂附近，不需要制片厂提供车费，迪斯尼就雇用了她，起薪为一周 15 美元，迪斯尼起初由于一天忙于工作，根本没有注意到新来的这位漂亮的上色员。后来他买了一辆福特 T 型轿车为公司跑业务，有时下班时顺便开车送制片厂的女孩子们回家，才渐渐注意到了莉莉安。一天晚上，他又开车送莉莉安到她姐姐家门口。临分手时，迪斯尼觉得自己该说出点什么了。于是他就像自己那些卡通片中的一个人物那样对莉莉安说道：“我要买一件新西装。等我买了以后，我可以来拜访你吗？”莉莉安小姐爽快地答应了。

本来迪斯尼一直抽不出钱来为自己买新衣服，但他说了这番话后，发行商米慈就寄来了一张支票，迪斯尼大喜，就说服另一个股东哥哥洛伊一同去各买了一套西装风光一番。迪斯尼为自己选了一套当时洛杉矶最流行的西装：灰绿色、双排扣，配有两条长裤。当晚，他就兴冲冲地赶到莉莉安姐姐家，拜会了她的姐姐和姐夫。他们都很欣赏这位 24 岁的年轻小伙子。迪斯尼更是急不可待地问莉莉安：“你喜欢我这套新西装吗？”

从此以后，迪斯尼经常去莉莉家作客、聚餐，或带莉莉安到好莱坞大道上的茶座闲坐聊天。后来迪斯尼又买了一辆二手货的雪佛莱轿车，周末就经常带莉莉安出去兜风，到波姆那河岸和南加州各名城游玩。有时他们也去好莱坞戏院观看其他公司的卡通影片，迪斯尼借此研究那些片子的优点和缺点。

迪斯尼自从 1919 年 18 岁时从法国回来被女友抛弃后，就经常宣布他一定要等到 25 岁、有一万美元之积蓄后才结婚。但碰到莉莉安陷入热恋之后，他等不及了。在哥哥洛伊和嫂子艾迪娜结婚后，他就向莉莉安求婚了。莉莉安似乎也等不及了，就答应了迪斯尼的求婚。求婚成功后，哥哥洛伊带着弟弟迪斯尼去一家减价珠宝店买戒指。大部分戒指定价 35 美元，其中有一颗 3 克拉重、镶有小蓝宝石的钻戒，定价 75 美元，迪斯尼就买下了这一颗，在 1925 年 7 月 13 日的婚礼上把戒指套在莉莉安的手指上，直到他 1966 年病逝。婚礼后，夫妻即去西雅图度蜜月。蜜月归来，他们在洛杉矶租了一套月租 40 美元的带小厨房的公寓，过起了小日子。从此，莉莉安就辞了制片厂的上色员工作，当起了家庭主妇。

1925 年 7 月 6 日，迪斯尼兄弟以 400 美元在赫伯龙大道 2719 号的地方

买了一块地，准备建造一座更大的制片厂。此时制片厂的资金依然捉襟见肘，资金周转主要靠米慈所付的每部新片的价款，但对迪斯尼来说，这些钱总是来得太迟了，他经常向米慈抱怨，而米慈则反过来抱怨爱丽丝卡通片集交货交得太多太快了，资金上他也应付不过来。因此，这个时期迪斯尼与米慈之间的业务通信，简直就是一场笔战。

1925年10月2日迪斯尼给米慈的信：

首先我要说的是，我尽一切力量履行合约条款，我希望你也能如此……我将继续尽快按期交付影片，约每16天一部。我希望你收到后能立即付款。如果你未能做到，即为破坏合约，本人将被迫另觅发行人……

1925年10月6日米慈给迪斯尼的信：

……我们过去为你做的事难道你一点都不领情吗？……头7部电影我们全都亏本，还有，你们给我们的电影，我们一块钱也赚不到……你应该为你自己惭愧……

1925年10月15日迪斯尼给米慈的信：

根据合约，我们交出最后一部电影的日期是1926年1月5日，然后你还有在下一年继续购买26部电影的权利，如果你愿意继续购买，本制片厂已能够每2个星期支出一部电影，按照我们目前薪水开支情形，如果改为3个星期交一部电影，本制片厂势必赔钱，但是裁员是绝对不行的。你深知在我们这一行要请到有训练的人是非常困难的。现在我所请到的艺术人员都是经验丰富、能力卓越，是以任何薪水都难以替换的，如果把交片期限延长，赔本了我怎么办……

1925年10月17日米慈给迪斯尼的信：

首先我想你会相信我们在发行第一集《爱丽丝喜剧》时赔了不少钱。我也认为你会相信，到目前为止我们发行第二集所赚的钱还不能把前面所赔的钱拉平，我想你也会同意，如果我们继续像这样下去并不是好办法，如果你看商业报纸，或者如果你曾经和电影行业的人泡在一起，毫无疑问你会看到报上所写的——事实确实如此，独立制片市场已经垮了……

与发行人米慈的冲突使23岁的制作人迪斯尼痛感到：电影制作人除非有自己的发行公司，否则时时都得处于与发行人的纠葛扯皮之中，得看发行人的脸色行事。迪斯尼已经觉得在好莱坞若想长久发展，光做一位有创造力的艺术家还不够，还得学会心狠手辣的生意经。

与米慈的冲突最后以1926年2月8日双方签订新约定而暂告结束，新合约规定：米慈以1500美元的价格购买一部爱丽丝卡通片集。在他收满放映商的3000元租金后，多余的租金与迪斯尼平分。其后迪斯尼又加进了若干条修正条款，这些条款实际上成了迪斯尼以后制片业务的基本原则。迪斯尼同意“每一部电影都具有高级趣味”，但坚持“有关喜剧趣味的一切事项都由我决定”，这就杜绝了发行商和放映商有可能为了市场而提出过于庸俗化的要求，他还说明“爱丽丝喜剧的名称或内容，如在电影之外，如玩具、新奇珍玩、报纸连环画等方式中加以利用时，同意由双方平分因此而得的利润。”在此合约中最重要的一条是迪斯尼规定“除了在以前合约中你所购得的影片集的权利外，爱丽丝喜剧所有的商标和版权都归我所有。”

迪斯尼在与发行商的周旋和斗争中，生意头脑大大地开发了出来，为以后迪斯尼的公司化前景打下了良好的基础。新合约签订后，迪斯尼兄弟的新制片厂也落成了，位于洛杉矶市郊的银湖区，新厂是一层白色灰泥建筑物，

占地约 727 平方英尺。楼内辟有迪斯尼兄弟各自独立的两间办公室，其余空间是卡通绘制员和上色员的工作间。这时迪斯尼认为一个单独的人名更能具有票房吸引力，更易被人记住，就把原来的厂名改成了沃尔特·迪斯尼制片厂。

1926 年迪斯尼的全体工作人员在新制片厂前合影留念，照片上的人物都充满进取精神，他们真是全心全意献身于创造喜剧卡通影片的工作。迪斯尼兄弟，首席卡通画家乌比，其他一些卡通绘制员（他们在此之前都是一些非常失意的画家，来迪斯尼制片厂工作后才找到了自己在生活中的位置），年轻漂亮的卡通上色员姑娘们，无不意气风发、踌躇满志。迪斯尼为了使自己看起来成熟些，开始蓄起胡子来。

新厂投入生产后，爱丽丝喜剧影片系列已出品两年了，人们对这部喜剧已开始厌倦，不那么欢迎它了。迪斯尼也越来越难想出好点子把这个漂亮小姑娘融入卡通的动作中，因为爱丽丝严格说起来算不上一个喜剧人物，影片的大部分喜剧效果都是由卡通明星朱丽丝猫制造出来的，米慈也来信指责最新一部《爱丽丝神秘的奇事》“只是又一部电影而已，里面没有一点新奇的地方，缺乏真人演出的动作，长度也不够。”

1926 年底，爱丽丝卡通系列喜剧片明显地到了该结束的时候了，但又该创造什么新的卡通明星来占领市场呢，迪斯尼一时还拿不定主意。环球影片公司创立人卡尔向米慈表示，要买一套以一只兔子为明星的系列卡通影片集。米慈找到迪斯尼；迪斯尼极感兴趣，并且马上用铅笔绘制了一批兔子草图奇给米慈。

环球影片公司对迪斯尼所设计的草图很满意，于是迪斯尼获准制作系列影片的第一部。米慈把这个新系列定名为《幸运兔子奥斯华》。1927 年 4 月初，迪斯尼和乌比仓促之下设计了中心剧情：生儿育女过多的兔子，并交出了第一集《可怜的爸爸》，但反应糟糕。影片上映后，纽约环球影片交易所评委会很不满意，并指出了下列缺点：

“（1）由于卡通制作得不好，影片开始后约 100 英尺处的动作跳动不已。（2）动作重复太多。每一场场景拖得太长，以致使卡通的动作也慢了下来。（3）片中的奥斯华根本不是一个滑稽角色，缺乏突出的特点。就奥斯华部分来说，没有一点将来会变为独具风格的。（4）全片只是一连串没有关系的笑话，缺乏一条把片子从头到尾串连起来的主线。”

这个评委会还认为，除了喜剧大明星卓别林外，其他电影喜剧的主人公应该是“整洁漂亮而又活泼矫健的小伙子。”兔子奥斯华的样子应该是既年轻又有浪漫味道，但现在这部电影中的奥斯华却又老又邋遢，还太胖。

迪斯尼回信中承认自己也不满意奥斯华，但他却极力为乌比的卡通绘制艺术辩护。他强调：“我认为在今天没有一个人在绘制卡通。这一行中比得过乌比。”他承认兔子奥斯华可以绘制成“一个年轻的角色，精力充沛、活泼敏捷、俊俏慧黠而好冒险，而且体型也是高挑干净，”但他又警告说布局不能搞得太复杂，“因为如果那样，等到故事真正开始的时候，也就是该结束的时候，而观众根本没来得及笑。”

《幸运兔子奥斯华》中迪斯尼尝试作完全卡通影片的第一部。他从此获得了一些重要经验，也证实了他以前的一些直觉：卡通片中，不可缺少一位强烈而又吸引人的中心角色。故事主线必须精彩流畅，布局不能太复杂，以免影响单纯化的喜剧效果。

对影片公司评委会的意见，迪斯尼吸收了一些，但他也感到，完全或过于听信这些意见，则会阻碍一个人的创造力。为了把兔子奥斯华磨制成一个更逗人发笑的卡通喜剧明星，迪斯尼和乌比每天都工作至深夜。迪斯尼在把第二部奥斯华影片寄给米慈时说道：

“这部电影还是与我的理想相差太远。我要使奥斯华成为更有特色、真正受人欢迎的角色。我相信只要你和环球公司耐心一点，再给我一点时间，我们就可以创造出轰动一时的影片集，我们还要对这一集中的兔子再做修改。在第三部影片中，我们去掉了他的吊带，并对他的面部做了一些修改。为了改进以前影片中不平稳的情形，我在摄影机上装了马达，用机器来操作摄影。我相信这样一来，以后的影片就会清楚和好多了。”

第三部影片交出后，迪斯尼还要求米慈“再给我们一次改进机会。”不久以后，兔子奥斯华的形象终于使迪斯尼满意了：温和、讨人喜欢、更为滑稽。达到这一步非常不容易，迪斯尼在影片制造上严格得近乎苛刻：每次先拍出样片在放映室观看，这一关过了，大家觉得好，才允许成批复制。如果觉得不满意，则必须交给绘制员重作。这样高标准高质量的生产，使得兔子奥斯华影片的成本提高了不少，但质量终于提高到相当出色的水平，迪斯尼的心血没有白费。

兔子首先赢得了新闻界的好评。《电影日报》“认真地告诉大家，这几部电影确实值得放心大胆地去观看。”《电影新闻》认为整部影片充满幽默。推断说：“这套影片集一定会受到各种类型观众的喜爱。”《电影世界》则评论道：

“迪斯尼以一只兔子为主角所进行的创作，使得卡通影片增添了新的趣味……卡通制作得很好，迪斯尼卡通角色做出了人的姿态和表情，更增添了使人喜爱的程度。这些影片一定会吸引各类家庭去欣赏。”

接着众多观众也喜欢上了这只兔子。最后，兔子奥斯华影片甚至也吸引了一批特殊的观众——纽约市的卡通制作人。他们是卡通影片业中的真正行家里手，迪斯尼在堪萨斯的岁月里曾对他们感到佩服和敬畏。现在迪斯尼创制的兔子奥斯华影片集所具有的创新的幽默和流畅的形式使他们纷纷折服，以前他们对爱丽丝喜剧片的评价也较高。

众多的商家抓住广大观众喜爱兔子奥斯华的心理，要求迪斯尼准许他们把这个角色用在商品上。俄勒冈州波特兰市伏根糖果公司生产的巧克力上，首先出现了兔子奥斯华的模样儿，包装纸上还印有“请看环球公司的奥斯华影片集。”接着费城徽章公司生产的一种钮扣，环球装饰玩具公司生产的一套蜡纸、蜡板和铁笔，都印上了奥斯华的形象。迪斯尼公司此时对这些画像的使用都没有收费，因为他们觉得商家这样做有利于这套卡通影片的广告宣传。

兔子奥斯华的成功使迪斯尼公司的生产速度加快，迪斯尼聘请了更多的画家来公司工作，每两周就能出品一部兔子奥斯华影片。环球公司和米慈都非常满意，一接到新片，就送来 2250 美元的片酬支票。迪斯尼兄弟对前景更加充满信心，哪里料得到接踵而至的，是围绕兔子奥斯华的一场大挫折！

兔子奥斯华影片集的合约于 1928 年 2 月结束，迪斯尼带妻子莉莉安乘火车到纽约旅行，同时也去和米慈和环球影片洽谈新的业务合作项目。在动身之前，乌比告诉迪斯尼公司内的情况有些不好。米慈每次派来迪斯尼公司送支票、取影片的人，并不单纯地只干这些事，可能还抱有另外某种不可告

人的目的，因为他多次秘密地和迪斯尼制片厂的其他卡通绘制员谈话。乌比谈到的这些情况，迪斯尼当时并未放在心上，不甚介意。

迪斯尼夫妇愉快地抵达纽约，结果这成了一次由米慈方面早已预设好了的失败之行。米慈夫妇热情地接待了迪斯尼夫妇，但迪斯尼感到在米慈的热情中带有一丝虚假，比如，当席间的一位《电影日报》编辑无意中谈到兔子奥斯华影片集很受欢迎、利润也很好时，迪斯尼很高兴，但他发现米慈似乎面有不安之色。

果然，在纽约 42 街米慈的办公室正式洽谈奥斯华影片的新合约时，米慈终于使出了杀手锏。商谈一开始，迪斯尼就提出，既然兔子奥斯华影片集已经获得这样大的成功，片酬就应由上次合约的每部 2250 美元提高到 2500 美元。但米慈不但不同意，反而开出了一个甚至比上次合约的价格低得多的片酬。他说：“我只给你每部 1800 美元。”

迪斯尼简直不相信自己的耳朵，每部 1800 美元的卖价只能使他赔本，他不解地问米慈为什么把价定得这样低，根据什么理由？米慈并不解释原因，只是很强硬地说：“要不你就接受我出的价钱，要不我就接管你的制片厂。”接着，米慈顿了顿，看着迪斯尼惊愕的表情，最后摊出了自己的王牌：“我已经和你制片厂的重要工作人员签订了合约。”

迪斯尼顿感晴天霹雳，他被打愣了，不知自己的公司和制片厂究竟叛变到什么程度？难道好哥哥洛伊和好朋友乌比也都弃他而去了不成？迪斯尼告诉米慈他需要时间考虑，然后马上赶回旅馆用电话把这个灾难性的消息告诉了洛伊。洛伊迅速调查起来。结果证实米慈所言不虚：制片厂除了乌比之外，几乎所有的卡通画家都和米慈有了密约。

迪斯尼震惊之余，一边拖住米慈，一边找人同福斯和米高梅公司的负责人会谈，但这两家大公司都表示没有兴趣发行兔子奥斯华影片。米慈也等得不耐烦了，他断言：根据合约，奥斯华影片集是环球公司的财产，而不是迪斯尼的。这使迪斯尼尤其伤心，他辛勤创造出来的作品和产品却不归自己所有。他对妻子莉莉安发誓说：“我永远不会再为别人做事了！”

米慈又顺势推出他的控制计划：以后由他支付迪斯尼制片厂每部影片的制作费，提供制片厂人员的薪水，包括迪斯尼兄弟的薪水，但他将分享 50% 的利润。迪斯尼根本没有接受的意思。他最后把希望寄托在环球公司能出面干涉这件事情上。希望环球公司此时此际站出来，宣布他们将直接和迪斯尼打交道，而就省掉了发行商米慈这一环。

迪斯尼 3 月 7 日写信给哥哥洛伊，要他打起精神来，只有笑到最后才是真正的笑：

“但愿在你接到这封信以前，你已经收到有好消息的电报。我无法使事情早点有结果——但是我会尽力去办。即使要耗上一个夏天的时间，我也会坚持原则，奋斗到底。这真是一场要打到底的硬仗——米慈想要控制一切，并想借用他的势力来达到这个目的。但他却不知道，我们还有比他更强的力量。”

但最后的希望也破灭了，环球公司始终和米慈站在一起。迪斯尼承认失败了，他最后一次来到米慈的办公室冷静地宣布，他无法接受他提出的所有条件，米慈根据过去的合约可以拥有奥斯华影片集。迪斯尼此时此际毫无怨恨，表现出超人的克制和风度。最后他忠告比他大的米慈说：“你小心一点。我的人员既然会背叛我，他们也会背叛你的！”米慈沉浸在胜利的喜悦中，

但迪斯尼所言日后终于被事实证实，奥斯卡影片集中也从米慈手里被夺走。

迪斯尼和妻子莉莉安随即乘车返回加州，这是一条没有欢乐的归途。但他带着浓重的失败感回去以后，立刻就迎来了一个胜利的高潮。

三、米老鼠、三只小犛和白雪公主

迪斯尼创造的经典卡通明星米老鼠的产生，历来被赋予了种种传奇式的解说。迪斯尼本人在不同时期对米老鼠是怎样产生的，也有着不同的说法。他最喜欢说的是，当他带着莉莉安从纽约失败而归时，在火车上，他梦见了一只活泼可爱的小老鼠，名字叫马蒂莫老鼠。但莉莉安不喜欢这个名字，因此才改名叫米老鼠。还有一种版本的说法是，他在堪萨斯孤独地创制卡通影片时，常常有一只小小的老鼠从屋里什么角落跑出来陪他玩，在他的画板四周跳来跳去，给他解闷。这只小老鼠，就是米老鼠的原型。

其实米老鼠真正产生于迪斯尼和乌比两人灵感的交流与合作：迪斯尼想出了米老鼠的角色和妙趣横生的个性，并提供了米老鼠的声音，乌比则画出了米老鼠的动作和形象。

迪斯尼回到洛杉矶自己的制片厂后，向哥哥洛伊平平静静地谈了在纽约的情况。最后说：“我们要绘制一套新的片集。”但此时迪斯尼制片厂的工作场景令人十分尴尬：那些投靠米慈的画家根据合同要到6月才离开，他们还有3部兔子奥斯华影片需要摄制；而迪斯尼决定新绘制的影片集根本不能让他们有所知晓，否则将会泄密。于是：迪斯尼、洛伊和乌比只好在自己的公司内开展了一场“地下工作”。

新的影片集迪斯尼和乌比根据人类历史上刚刚第一次驾单机飞越大西洋的林白上校的故事，构思了一个情节大纲。然后乌比就反锁上自己的房门，开始绘制新影片。如果有人敲门，他就把新绘制的图画藏起来，在桌上放上奥斯华的图画，以免向那帮已经背叛的职员泄露了新影片的创意。乌比的绘制速度相当惊人——一天绘制700张，打破了另一位卡通界的高手比尔·诺兰绘制《疯狂猫》时一天600张的记录，乌比绘制的这部新卡通，名字叫《疯狂飞机》。

这部影片的摄制过程也不可能在厂里公开进行，迪斯尼就把厂外自己的一个车库改成了临时制作工场，由妻子莉莉安、嫂子艾迪娜和海丝做上色工作。到深夜，迪斯尼就把绘好的赛璐珞板拿回厂里，由一位没有叛变的忠实职员麦克拍摄成胶片。

这部秘密摄制的卡通片完成后，1928年5月10日在好莱坞日落大道电影院试演。迪斯尼照老习惯付给影院的风琴师1美元，请他在影片有笑料的地方奏乐一番，试演虽没引起轰动，但反应良好，迪斯尼信心大增，立刻回厂开始摄制第二部《骑快马的高乔人》。

这时迪斯尼已不需要进行“地下工作”了，因为那帮背叛自己的家伙已按合同全部离开了。他们走的时候也很有趣。制片厂一位新聘的职员杰克逊后来回忆道：

“我刚来的头一星期，看到那帮卡通绘制人员一面工作，一面谈笑，但到了星期六时，他们把椅垫子和其他私人物品都带走了，他们真是一群奇怪的家伙。他们尽管彼此说笑打闹，但却互相不相信对方。等到星期一，我发现只有乌比、雷士·克拉克、强尼·康农和三位女士上色员以及管理员来上班，我才明白发生了什么事。”

《疯狂飞机》制作完毕，迪斯尼立刻碰到发行这一大难关，和过去的发行人已经断绝了关系，他得找到新的发行人。米高梅公司的老板虽然大加赞扬这部新片，但却根本没有定约发行的意思，当时全美各大电影公司都在纽

约设有办事处，迪斯尼打算把这部片子卖到纽约去，就委托了纽约一位电影商寻找发行人：

“我觉得我能创造出好的卡通影片，如果机会存在，我会把这些片子交给一位好的发行人，但是时间很紧迫，如果我们第一步走错了，今年就没有第二次机会了。我要求每部卡通片要预付 3000 元，并愿意给予一年或两年购买每年 26 部卡通的权利，还保证每部卡通最少长 500 英尺。一部好的片子要想发行顺利，必须依靠宣传，因此我们要大力宣传，以求在最短的时间内，使得《米老鼠》可以和市场上任何卡通影片相媲美。”

但纽约的局面始终未能打开，片子卖不出去，生产资金无法周转，成本逐日增加·迪斯尼忧心如焚。但就在此时，可谓峰回路转，有声电影兴起，迪斯尼立刻投入这项电影史上最新最巨大的变革之中，重又燃起希望。

在此之前，电影处于默片时代，银幕上的人物只有动作没有声音。即使有声音也只是银幕前影院的伴奏师根据剧情的需要来上一两段钢琴或风琴弹奏。1927 年 10 月 6 日，音乐歌舞片《爵士歌手》在纽约华纳剧院首演，为电影带来了革命性的划时代巨变。但大多数观众和电影业巨子还一时不能接受这个变化，甚至影坛巨星卓别林还公开反对有声电影。

但敏锐的迪斯尼感到：卡通影片将不可避免地加上声音。尽管此时他的头两部新片还没找到买主，他已计划拍第三部新卡通片了：这将是一部全新的影像、动作和声音熔为一炉的影片，迪斯尼和乌比参照当时极为成功的一部喜剧，摄制了第三部米老鼠影片《汽船威利》。但怎样为新影片配音却是一个大难题。迪斯尼带着新片和乐谱去好莱坞寻找配音机会。有声电影的兴起犹如一场风暴横扫电影界，好莱坞的大公司独占着为数极少的配音设备，像迪斯尼这样的独立制片人根本没有机缘在这里把无声电影转为有声电影。他只好满怀信心奔向纽约。

纽约更是一片混乱。迪斯尼发现有声电影带来的革命太猛烈了，所有的大小制片人都在急着寻找效果良好而又便宜的录音设备，纽约虽然机会要多一些，但好的录音商实在少而又少，有的录音商甚至建议迪斯尼把声音录在唱片上，但迪斯尼坚持要把声音录在影片胶片上。他参观了很多录音工场，很失望，他写信给洛衣和乌比谈到：

“老天、太差劲了，只是一团噪音，我真是失望了。我真希望能看到我所期望的一半好，但老实说，这些只是我的想像。所谓的声音只是一队交响乐队的演奏，再加上一些噪音而已。对话部分更是不值一提，甚至言不对嘴，因此，我们根本不需要担心比不过他们。”

但迪斯尼和纽约影坛接触后，更加坚信将来的电影界必定是有声电影的天下。他在信中最后对洛衣和乌比强调了这一点：

“没有人能够断言有声电影有什么样的发展前途。有音响效果和对话的电影不只是一种新玩意，它如果发展下去，会成为了不起的事物，谁要能够在这方面站住脚，将来必定会赚大钱。但是必须注意质量，而不单是靠数量赚钱。我深信有声电影抬头是大势所趋，我们现在要做的是把质和量两方面都提高上去。”

为人单纯的迪斯尼后来碰上了录音商包维斯，这个爱尔兰大骗子最初给迪斯尼留下了很深的印象，简直把迪斯尼迷住了，他拥有一组称为“电影声”的独立录音系统，在纽约电影界交往甚广，和一些电影界的巨头称兄道弟。包维斯要价 1000 美元，答应为迪斯尼的新片配音，并承诺通过自己的关系

帮助发行。至于录音的人员编制，他说只需要五、六件乐器和一两位音响效果人员就可以了。

迪斯尼预付了包维斯 500 美元。但到录音时，他被告知说需要 17 位音乐家，外加三个鼓手和音响人员。迪斯尼气得脸色发青。因为他们最初说只需要一个小乐队，这下子成本更加猛增。第一次录音音质很好，但效果不令迪斯尼满意：他决定再雇音响人员重新录一次，第一次付出的录音酬金就付诸东流了。他写信回加州要洛衣筹集第二次录音的费用。

“我认为我们的影片会卖出好价钱，只要卖出好价钱我们的公司就可以扩大。我们为什么要为一点点钱而前功尽弃呢？我认为财神爷正在敲我们的门呢。因此，尽管把一切东西拿去典押也要把录音的钱准备好。”

洛衣只好在加州拼命找钱来支付第二次录音费用。迪斯尼也痛下决心：要洛衣把他最心爱的月亮牌敞篷汽车卖掉。当他和妻子莉莉安还在谈恋爱的日子里，二人经常乘这辆车去兜风。

第二次录音时，迪斯尼在影片上做了标记，用来表示音乐的节拍，他建议把乐队人员减少，只用了两名音响效果人员。他自己也担任配音：影片中米老鼠的尖叫声、小老鼠的喊叫声、以及鸚鵡叫声“有人落水了、有人落水了”，都由迪斯尼本人承担。这次录音一举成功，迪斯尼松了一口气。

接着他按照包维斯的安排，带着这部新卡通片一家家地送到各大发行人公司去放映。但他受到的往往是冷遇。常常被凉在一边。有的家伙虽然看了影片后被逗得哈哈大笑，但最后也总是说：“我们会打电话给你的”或“我们会和包维斯联系”。但根本没一家想要。包维斯吹牛允诺的关系网，一点没用。迪斯尼这时还没认清这家伙的真面目，但对电影界的情况非常失望。他给妻子莉莉安写信谈到这种情绪：

“这真是个最搅不清楚的行业。要想在这行业中出头露面，没有狡智、没有头脑、没有受过专门严格的训练是不行的。很多人看起来像可爱的天使，但实际都有一肚子诡计，如果没有一点经验很容易上当。我真高兴能有一个人可以请教，否则我真像羊入狼群。我认为包维斯很值得人相信，如果我们不急于把片子卖出去的话，就可以卖出好价钱。我们要有耐心和信心。我现在很乐观，你们也不要沮丧，我认为我们的机会就在这里。”

迪斯尼终于碰到纽约演艺界老手哈瑞，他救了迪斯尼一命。迪斯尼问他：“我们都认为《汽船威利》一定会轰动，但为什么无人问津？”哈瑞自己在纽约为环球公司经营一家戏院，是一个广告宣传高手，也是一个精明老练的纽约人。他在试演室里看了《汽船威利》，极为赞赏，认为肯定会轰动起来。他答道：“没有观众的反应，那些发行商笨蛋根本不知道什么是好片子！”

哈瑞建议先让这部片子在他的戏院里放映，但迪斯尼担心在百老汇一家戏院放映后，发行商们就更不会买了。哈瑞开导他说：“你就是带着你的片子放遍全纽约，那些公司也不会买你的。除非他们听到观众有热烈反应后，说这部片子好，他们才会买。让我先放映两周，好让新闻界也看到。你一定会得到好评，然后就等着大家一窝蜂拥到你面前购买你的片子吧！我一个星期给你 500 美元！”

哈瑞如此热忱，豪爽仗义，迪斯尼立刻接受了。还从来没有人为只在一家影院放演两周的一部卡通片支付 1000 美元的巨款。迪斯尼当时太需要这 1000 美元来周转了。

1928 年 11 月 18 日，《汽船威利》首演成功，轰动之极。观众离开戏

院后仍在大街小巷谈论着这部被海报上列为第一部有声卡通的电影。《综艺杂志》评论道：“从头到尾声音和动作都配合得天衣无缝，与众不同。”《每周影评》则描述道：“观众在观看的全过程中，一直大笑不止，影片中的滑稽动作真是难以描述，我笑得从椅子上跌了下来。”

大名鼎鼎的《纽约时报》也注意到迪斯尼所摄制的这第一部有声卡通，高度评价迪斯尼在创造了“幸运兔子奥斯华”后，现在又创出了“此后要被称作‘米老鼠’的角色”。认为“这是一部有创造力的影片，其中有许多使人发笑的地方。片中的哼、哈、尖叫及各式各样的声音，都增添了喜剧色彩。”

发行商们包围了迪斯尼，但他们几乎众口一词，都是以前米慈的那副德性。不是说要雇用迪斯尼，付给他周薪，就是要求把影片一次性卖给他们。迪斯尼坚持说自己有制片厂，要保持独立，他必须拥有自己的卡通影片，这下子发行商们又纷纷散去，一个不剩。

包维斯乘虚而入，愿意成为迪斯尼的发行商，并且给迪斯尼的制片厂投资，提供录音设备。这个能言善辩、工于心计的爱尔兰同乡又骗取了迪斯尼的信任。

“我同意你的做法，”包维斯说。“你应该保持独立，我愿意帮助你。我需要推销电影声，而你的米老鼠也可以帮我推销，我可能帮助你赚到比大公司给你的还要多的钱。我替你放放映卡通片的权利卖到每一个州，并负担推销员和其他一切的费用。我先借给你摄制卡通影片的钱，而我只要 1/10 的毛利。”

迪斯尼带着和包维斯的新合约与他从来没见过的那么多的一笔 2500 美元巨款回到加州，洛衣看到合约中规定包维斯要求迪斯尼制片厂在使用他的“电影声”装置的 10 年期内，要付给他 26000 美元时，非常生气，和迪斯尼吵了起来。但天真的弟弟却不以为然，认为这很划算。

包维斯的录音设备随即运到制片厂，迪斯尼就正式开始摄制米老鼠有声卡通片了。这时，厂里的卡通画家也增加了，但最主要的画家还是乌比。迪斯尼不久再会纽约业务旅行，这时米老鼠已成为纽约的大明星了。他写信对妻子莉莉安描述道：

“斯屈德戏院对米老鼠极为重视，在大厅里放上了米老鼠的大剪纸像。米老鼠已经成为大家熟知的百老汇角色……所有的推销员都认为米老鼠是他们借以寻找主顾的法宝——我很感谢他们的称赞，我希望米老鼠形象会永久保持不衰。”

但同时迪斯尼也清醒地意识到，米老鼠的成功会迫使他们一部紧接着一部地拍摄米老鼠的系列短片。来满足观众的热望，但这样期以同一个主角拍下去，最后会把观众搞得很厌倦。他已经有过爱丽丝和兔子奥斯华的教训了。所以这次他决定提早在观众还没来得及腻味之前，搞另一部不同的卡通片。乌比设计了带恐怖色彩的《骷髅架之舞》，观众也非常欢迎。迪斯尼从纽约写信给妻子大加赞赏乌比：

“《鬼舞》极为轰动。大家都称赞乌比的画技，并拿他的这怪名字开玩笑。乌比的这怪名字也算一件法宝——人们都想多看它一眼。请代我告诉乌比，纽约的卡通画家都向他致敬，并且都知道我们是何等人物。”

到 1929 年，观众对米老鼠的喜爱已达到狂热程反。迪斯尼公司表面上富裕了，但其实不然，由于迪斯尼坚持高质量生产，致使每部卡通片的成本高达 5000 美元。迪斯尼感到难以周转，包维斯按合同应交付的款项总是拖

欠，双方终于闹翻。洛伊大骂包维斯是个骗子，说他早就看出来，迪斯尼也非常后悔，专门请了过去曾为墨西哥革命英雄维拉做顾问的霉辛当自己的法律顾问，对付包维斯。

包维斯声称发行米老鼠没有利益可言。他只推销他的“电影声”。米老鼠影片的成功只不过是他的电影声的副产品，他对这种影片并不重视，不过，尽管如此，他还是希望在一年合约期满后再接续签约。迪斯尼不反对续签合约，但要求对方先得付清旧帐。

包维斯拒不支付旧帐，还打出一张令迪斯尼震惊的王牌逼使他续签合约：“我已经和你的首席画家乌比签了约，由他为我摄制新卡通片集，我每周付给他 300 美元。如果你不签约，乌比就是我的了。如果签约，他还是你的！”

迪斯尼不相信少年时代和他一起在堪萨斯创业的乌比也会背叛他，乌比此时以薪水入股的方式，拥有公司 20% 的股份，迪斯尼打电话回公司证实了乌比确实要离职他去，就通过雷辛和乌比谈判，解除了乌比和自己的聘约，并把他的股份折合成 2920 美元给了他。

迪斯尼此时与包维斯的纠纷使自己的处境极其不妙：到 1930 年元月，他已经交出米老鼠第一部片集的 12 部，第二部片集的 3 部和 6 部《胡闹交响乐队》给包维斯发行，整个花去成本 11 万 6500 元，每部平均成本 5500 美元。虽然包维斯以每部放演租金 17000 美元发行出去，但他交回给迪斯尼的钱总是微乎其微。包维斯总是列出一大串必须扣除的款项：35% 的佣金，胶片冲洗费、处理费、广告费、检查费、执照税、保险费、音乐版权税、录音费、冲洗版税等，搞得迪斯尼两眼一抹黑。

迪斯尼和雷辛要看包维斯的帐本，但对方说：“要看帐本可以，但必须先和我续签合约”。并且威胁迪斯尼不签约，就去法院告他。迪斯尼实在没有时间和金钱跟包维斯打官司，决定不与他纠缠，自己另外再找发行人。这次情况对迪斯尼有利，几乎每家大公司都热烈地争着当他的发行人，但包维斯见状又杀出一枪，威胁说谁敢和迪斯尼签约就去法院告谁。这样一来，甚至连米高梅这样的大公司都嫌惹祸而不敢和迪斯尼签约了。

但哥伦比亚公司胆子特大，老板哈利·柯思创立公司不久，正踌躇满志地想成为大制片人。他大胆地以每部卡通 7000 美元先付款和迪斯尼签约，另外还愿意提供 2500 美元供迪斯尼对付包维斯打官司用。这下轮到包维斯这个纽约老油子退缩了，他建议迪斯尼付给他 10 万美元，他就交回迪斯尼的 21 部卡通片的发行权。迪斯尼明知包维斯这个大骗子还欠他更多的钱，但为了夺回影片控制权，只得忍痛照办。向哥伦比亚公司借了 5 万美元，从此结束了和包维斯的关系。

和哥伦比亚订了发行合约后，迪斯尼制片厂的资金状况也未令人满意。卡通影片的所有收入，哥伦比亚公司先抽 30% 的佣金，再减去冲洗费、保险费、广告费等，剩下的由两家公司平分。此外还要扣除 7000 美元的先期付款，到迪斯尼手上已所剩无几。特别是他还要偿还当初借哥伦比亚公司的 5 万美元。所以，在哥伦比亚公司为迪斯尼发行两年卡通片期间，迪斯尼制片厂内所有的帐目都是赤字。

长此下去迪斯尼只好破产，他要求把每部片子的价格提高到 1.5 万美元，但哥伦比亚公司拒不接受。这时另一家大公司联艺公司的老板申克又救了迪斯尼一把。他不仅爽快地答应每部影片预付款 1.5 万美元的价格，并且

独家发行迪斯尼的影片，他还利用和美国银行的关系帮迪斯尼贷款。

联艺公司的股东包括卓别林这样的知名人物。和联艺合作后，迪斯尼有了机会与他从小就崇拜的大明星偶像打交道，感到非常荣幸。卓别林也是迪斯尼影片的一位热心观众，也很喜欢他，这位影坛老将推心置腹地告诫迪斯尼：“你要想有所发展，一定要有能力控制你的一切。要保持独立，你必须拥有所摄制的每部影片。”迪斯尼从这些经验之谈中受益非浅。

到 1931 年，迪斯尼创造的“米老鼠”已成为美国当代文化的一个重要组成部分了，“米老鼠”热席卷全美。“米老鼠俱乐部”会员达 100 万人。人们可能不知道总统是谁，但没有人不知道“米老鼠”。

“米老鼠”对迪斯尼来说，已变成了一只“金老鼠”，给他带来了巨大的财源。早在 1929 年下半年，迪斯尼在纽约就第一次了解到了把卡通角色的图像让给别人使用可以得到一笔钱，当时一个小商人到旅馆找到他，递给他 300 美元，要求准许把米老鼠的像印在写字台上。迪斯尼正缺钱，就答应并收下了钱。

后来这种要求越来越多。洛伊就开始正式对外签订这一类转让卡通明星肖像使用权的合约了。1930 年 2 月 3 日，洛伊第一次与纽约包弗得公司签约，准许该公司“制造及出售有米尼和米奇画像的器物。”当这类物品售价在 5 角以下时，迪斯尼就收 2.5% 的版税；如售价超过 5 角，迪斯尼则收 5% 的版税。后来这项使用权转给了瑞士一家工厂，专门生产印有米老鼠图案的手帕。

1932 年，迪斯尼公司又授权准许一家食品公司制造 1000 万只米老鼠冰淇淋筒。原来制造玩具电动火车的莱恩公司，已经向法院申请要宣布破产了，但和迪斯尼签约获准使用米老鼠图像后，立刻开始制造带有轨道的米老鼠发条火车，在 4 个月内销售 25 万 3000 部，公司因此得救。米老鼠图形似乎具有起死回生的功能。

米老鼠广受欢迎有其设计上的原因：它实际上是人类的一个婴儿的形象，活泼天真，稚气十足。儿童像喜欢自己的同伴一样喜欢它；成年人也被它唤起了温柔怜爱的感情，所以风行至今。

迪斯尼更为深刻地谈到米老鼠的性格特征：“米奇是一个好先生，一个真正的绅士，他从不害人。他常常身陷困境，但都不是他的错，他最后总能化险为夷，而且面带笑容。”

迪斯尼声称米老鼠的个性特征来源于卓别林在银幕上的创造的那些形象：“我们想让一只老鼠虽然小小的，却具有卓别林式的想法和个性——虽身为小人物却具有尽力而为的精神。”

但同事们和朋友们都觉得米老鼠更像迪斯尼本人。最明显的是声音：他那局促不安而慌乱的假声，说话发音之前先发出怯懦的“哦、哦、哦”声，正适合米老鼠，其他人难以摹仿。更为重要的是，迪斯尼身上具有的冒险精神、正直诚实、缺乏世故及要胜过他人的幼稚野心，在米老鼠身上都有。

迪斯尼手下那些卡通画家早就敏锐地看出他们的老板和米老鼠的相似之处，他们在下笔画米老鼠时总想到迪斯尼。迪斯尼也常常现身说法，用自己的形体、表情和声音表演下一部卡通片中米老鼠应该怎样。迪斯尼真是一个天才的演员，卡通画家们都极力抓住他的每个表情和动作，画到米老鼠身上去。有一次，他们实在难以抓住迪斯尼一个很棒的表情，因为速度太快，他们只好动用摄像机拍下来，画下来，效果居然很好！

迪斯尼也以米老鼠的心腹代言人自居，尽力使米老鼠在多集影片中前后个性一致。有时笑话撰稿人写出一段话，虽然可以引得观众捧腹大笑，但迪斯尼一看，下令删掉，因为和米老鼠性格不一致。这时他总是说：“米奇不会是这样的。”也许这也是米老鼠深受全世界喜爱的重要原因之一：迪斯尼终生保持着自己的个性，他的米老鼠也是如此。

米老鼠的成功使迪斯尼制片厂规模扩大，新建了厂房和办公楼，更重要的是，纽约许多资深卡通画家都投入迪斯尼阵容。原来的工作人员有的已成为杰出的卡通画家，有的负责训练新人。此时迪斯尼不满 30 岁，在卡通行业里只干了 12 年。但全厂工作人员包括那些来自纽约的资历比他深厚的卡通画家，都非常尊敬他、拥戴他。

到 1932 年，迪斯尼创造的卡通明星除米尼和米奇这一对“男女”米老鼠外，笨狗布鲁图、母牛克娜贝和驾瑞斯马都成了名星。

1933 年，迪斯尼又开发出新的卡通明星：三只小猪。也许迪斯尼想到童年时在仙鹤农场牧养过的那只可爱的小猪“小瘦子”吧！

《三只小猪》使整个卡通片事业及迪斯尼都向前跨了一大步。影响之大，超出迪斯尼的想像。剧本是根据一个老而又老的寓言故事改编的，情节非常简单：一只恶狼先吃掉了住在草屋的小猪，又吃掉了在木屋的小猪。当它碰到住在砖房的小猪并想吃掉小猪时，却掉进了大铁锅里，反而被小猪煮来吃了。

迪斯尼先列出这部影片的大纲，交给工作人员研究，开会讨论。他非常细致地在艺术和制作上提了很多要求：小猪应以聪敏的形象出现，每个小猪各有讨人喜欢之处，各具个性。小猪之间的交谈以合声和合唱的形式，要为他们配上可爱又可笑的声音。小猪建造三种房子时可以制造许多玩闹打趣的插曲，他们的动作跟音乐节奏要紧密配合。狼企图进入小猪房子时，也应制造许多笑话。小猪想攻击狼时，动作也很滑稽，可以使用各自家里不同的家具。小猪还应各自随身备有不同的乐器，以便结束时一齐唱歌跳舞乐一场。主题上可以强调工作最勤劳的小猪得到了报偿，这也是重视道德原则。

《三只小猪》一推出，大受欢迎。迪斯尼高叫：“我们终于使角色表现出个性来了！”三只小猪非常可爱，人们都站在小猪一边，痛恨恶狼，它象当时全国大萧条的经济状况一样令人痛恨。影片中的插曲《谁还怕可恶的大坏狼》迅速成为流行金曲，全国传唱，极大地激励着心灰意冷的美国人民生活的勇气。

《三只小猪》获得了空前的成功，全国的影剧院都把它列在节目单前面，长期不换。1932 年 11 月，荣誉的花冠第一次落在迪斯尼头上。他因制作了彩色的卡通片《花与树》而荣获美国电影艺术科学院第一次为卡通片颁发的金像奖。同时，米老鼠获得了特别奖。从迪斯尼 1922 年开始搞卡通影片以来，10 年之间，他的杰出成就得到了政府的承认和褒奖。

恰逢其时，迪斯尼决定拍摄长卡通片，这是他很早以来就有的宏愿。由于经济不景气，电影院里放卡通短片的机会大大减少，卡通片的制作成本逐日提高。迪斯尼手下那帮年轻而创意丰富的卡通画家们也不再满足于绘制 8 分钟长，内容全是玩闹打趣的短卡通片。

1934 年，在哥哥洛伊和妻子莉莉安的强烈反对下，迪斯尼搞起了长卡通片。他选择了德国比洛的童话《白雪公主》作为剧本纲要。《白雪公主》这个民间故事曾打动了一代又一代人的心灵：其中有令人喜爱的英雄、美女，

有邪恶的坏人，有富于同情心而又喜剧味很浓的七个小矮人。迪斯尼少年时代当报童时就看过《白雪公主》的电影。

迪斯尼首先投入对《白雪公主》人物的研究和体验之中，然后根据可能摄制成卡通的顺序，向手下的编剧及绘制人员表演故事情节。他非常性格化角色化地表演每一个角色：演到邪恶的王后时，他面露凶相。演到快乐的小矮人时，他双眼含笑。他表演得很投入，演了两个小时，最后他当演到王子吻醒沉睡的白雪公主时，在场的人们无不热泪盈眶，全场一片沉静。迪斯尼宣告：“这就是我们将要摄制的第一部卡通长片。”

1934年下半年，《白雪公主》创作班子成立，迪斯尼草拟出剧情大纲。人物造型设计也已基本定位：白雪公主的外型是按照一位14岁的女孩的模样描绘的；王子则是以一位18岁的男孩子作模特儿；皇后是贵妇和大坏狼的混合体，美丽而邪恶，成熟性感、曲线突出，语言夸张。

最难以设计的是7个小矮人。因为每个小矮人都必须具有容易辨认而又讨人喜欢的特征和个性。这点甚至使想像力十分丰富的迪斯尼也感到为难。最他他还是设计出了每个小矮人的特点，并根据这种特点给每个小矮人取了一个有趣的名字，但第七个小矮人迪斯尼绞尽脑汁也想不出他的名字，只好空缺。7个小矮人是这样一些家伙：

“快乐”——一个乐观的小东西，情感丰富，满嘴快乐的格言。

但说这些快乐的话时，又常常快乐得下巴脱臼，这样就使他说话的样子显得笨里笨气的，很好笑；

“瞌睡虫”——毫无心机，经常打瞌睡，老是拍打落在鼻子尖上的苍蝇；

“博士”——小矮人的领袖和发言人。讲话文绉绉的、很有分量，形象庄严、稳重，但自高自大，总觉得自己比其他小矮人高一点，说话多于行动；

“羞羞”——总是红脸、非常害羞，头顶有个大凸包，所以不敢脱帽。行为怪里怪气，喜欢傻笑。

“神经”——莽撞、神经质、非常注意自己在别人心中的形象，怕被别人看成傻瓜。容易兴奋，口齿不清。

“怪人”——忧郁、悲观、憎恨女人，和现实格格不入。他是七个小矮人中最后一个成为白雪公主朋友的人。

“第七个”——聋子，听人说话时精神很集中，但又什么都听不见。动作快、乐观。

在筹拍《白雪公主》过程中，迪斯尼兄弟携妻子去欧洲作了一次休假旅行。在巴黎，迪斯尼接受了“国际联盟”为米老鼠影片颁发的金质奖章。迪斯尼看到整个欧洲都在放映他的卡通影片。在意大利，独裁者墨索里尼还接见了。最令迪斯尼高兴的是，在巴黎，一家电影院曾专门放映他的6部卡通影片，而不演其他片子。他由此深信：观众一定会喜欢卡通长片的。

他休假11周后回到制片厂，带回一些欧洲儿童书籍，里面有小孩、蜜蜂、昆虫的插图。他告诉工作人员把这些可爱的东西融到卡通影片中去。从欧洲回来，他还明白了一点：要想把卡通销售到国外去，对话越少越好。

回国后《白雪公主》的制作更加快了。迪斯尼为这第一部长卡通片投进了全部心血，每一个细节他都不放过。他感到以前卡通片里的人物都过于卡通化，不够真实，但《白雪公主》必须绘制得真实一些，以便观众能接受白雪公主和王子的形象，他专门找来一位年轻的女舞蹈家玛莉·詹宾，把她走路、转身、跳舞的姿态拍下来，让卡通画家从中寻找灵感。

在拍摄技术上，迪斯尼又采用“多平面摄影”的办法解决了卡通的平板问题。平面的卡通技术只能拍 8 分钟以内的短片，而要拍 80 分钟以内的长片就只能用新的技术，也即用摄影机的焦点穿过条层的画面，以产生同拍逼真电影一样的效果。

在音响和音乐上，迪斯尼也有独到的追求。有一次野外露营晚会。大家都睡去之后，四周鼾声如雷，迪斯尼听了无法入睡。他就把这种鼾声加在影片中的小矮人身上。他小时学过拉小提琴，但没学好，对音乐接触不多，但他却懂得大众喜欢哪种音乐，《白雪公主》的配歌也不是像当时好莱坞歌舞片的模式，每隔一定时间就唱起来，而是剧情需要时才唱。最先他们找到一位 14 岁的女歌手来配唱，这位歌手声音美极了，但迪斯尼却认为有点过于成熟，不合适，后来换了一位 18 岁的女歌手为白雪公主配音配唱，迪斯尼才感到满意。

迪斯尼继续带领创作小组研究剧情和人物。原来的小矮人之一“神经”技改名为“喷嚏”，而那个原来没命名的小矮人终于命名为“笨瓜”，他的特征由原来的“聋子”改为“哑巴”。真够倒霉的！

迪斯尼从观众心里和美学高度上开导创作人员。他认为：皇后化妆成女巫去小木屋找白雪公主时，白雪公主应正在非常快乐地忙于某件事。因为当一个人在最快乐的时候遇到不幸，危险突然降临，这样处理往往最能震撼观众。当白雪公主第一次见到皇后时，虽然吃了一惊，但天真无邪的她并未怀疑皇后，但影片中的气氛却应该使观众为白雪公主大捏一把汗。影片中的动物也跟观众一样很敏感，也感到很危险，它们看到老巫婆都惊恐不安，四处逃窜，空气顿时愁云惨淡，不祥之至。

影片的结尾万分动情：一座矮平台上放着一副玻璃棺材，两名小矮人守护两旁，火把点燃，其余小矮人依次走上矮平台，把鲜花放在棺材上，四周都堆满鲜花。鸟儿们的叫声一片悲哀，大树的阴影透进玻璃罩在死去的白雪公主脸上，面容美丽而黯淡。这时王子的歌声和马蹄声由远处传来，鸟儿们和小矮人都转头望去，王子骑着马由远而近走向白雪公主的棺材，大家都向后退去，都感到王子对白雪公主的特权。王子唱完歌，歌声不曾唤起白雪公主，她还是静静躺在那里，王子揭开棺盖，带着一点犹豫吻了吻白雪公主，然后悲伤地把头埋在自己的双手之中，小矮人都低下头，所有的动物都一片悲哀，突然，白雪公主像是从梦中醒来，并且想要坐起来，大家都埋头悲伤，不曾注意到。最后还是一个矮人看到了，所有的小矮人都看到了，王子也看到了，动物和鸟儿们都看到了，大家欣喜如狂，互相拥抱。王子抱起公主走向远方，大家跟在后面，音乐也跟在后面，无比欢快。

1936 年，迪斯尼集中了手下最优秀的人马花了 200 万美元制成《白雪公主》。制作成本超出原计划 3 倍。很多观察家认为这部片子一定会使迪斯尼破产，舆论界一时嘲为“迪斯尼蠢事”。即使和迪斯尼签约的发行商联艺公司对这部长卡通片也不感兴趣。

但是东方不亮西方亮，迪斯尼的好朋友舒莫是美国最大的电影院“无线电城音乐厅”的经理。他曾付出全美最高的租金来租放《米老鼠》和《胡闹交响乐队》。他每次去好莱坞一定去迪斯尼制片厂转转。他看过《白雪公主》毛片后，就断定：“这一定会成功，我的电影院一定要放映！”

迪斯尼公司和联艺公司的发行合约在《白雪公主》快完成时到期了。联艺准备向迪斯尼续签合约，但坚持要把卡通影片租给电视台放映，迪斯尼不

答应，另一家名叫瑞科的公司提出较好的条件，迪斯尼于是和瑞科公司签了合约，由他们发行《白雪公主》。

1937年12月21日，《白雪公主》在美国洛杉矶哥特圆环剧院首演，大获成功。剧院外停满豪华轿车，好莱坞的大人物都来观看，并且众口称赞。观看过程中，观众们被“笨瓜”的滑稽动作逗得哈哈大笑，为白雪公主的“死”去而泪流满面，电影放完，全场起立、掌声雷动。

200万张画片组合而成的《白雪公主》在80分钟时征服了无数观众。曾一度被报界讥为“迪斯尼蠢事”的东西最后竟获如此成功，舆论界又一时呼为梦境和奇迹。

《白雪公主》三周之内即打破无线电城音乐厅历年来的最高票房记录。7个小矮人尤其是最后一个命名的“笨瓜”，立刻成为迪斯尼卡通经典明星中最新的被人们喜爱的偶像。电影中的歌曲《嗨，我们上班去》和《工作中吹口哨》，更是在每家电台播放，风行一时。人们情不自禁纷纷在上班时间内大吹口哨，老板们哭笑不得。

当时美国电影票价只是2毛钱3分，极大部分观众是儿童，只收1毛钱。但尽管如此，《白雪公主》发行第六个月就帮助迪斯尼兄弟还清了自创业以来拖欠的所有债务。第一次发行就净赚800万美元。在1937年，这是一个天文数字。

迪斯尼空前欣悦，过去岁月中所有的挫折和磨难顿时烟消云散，变得不值一提了，《白雪公主》的成功，更坚定了他的战略方向：短片仍应继续摄制，但长片应成为创作动力的中心。

《白雪公主》使迪斯尼又获得一座奥斯卡金像奖。这次评委会特别铸造了一座带有七个小金像的金像来奖给他。迪斯尼每年都去参加奥斯卡金像奖的颁奖典礼，每次都会带回一座金像，但这种盛会的场合他很不适应。他成为全国名人后，在公共场合总是被人认出来，他不喜欢这样。他曾说：

“我从来没有想到我会成为名人，即使真的是成为名人，也不能帮助我制作出更好的电影。虽然它可以让我看足球赛的时候得到一个好位子，但球赛完了以后，许多人都拥过来让我签名，这味道并不好受！我认为成为名人并没有太大的意义。”

《白雪公主》太受欢迎了，发行商要求迪斯尼再制作一些矮人的卡通片。但迪斯尼不愿意重复，而是又创作了三部内容和风格都不同的长卡通影片。但在商业上都远非《白雪公主》成功。

第一部《木偶奇遇记》讲的是一个木偶和歹徒的故事。特殊效果和纵深感比《白雪公主》好，艺术味重，成本也超过《白雪公主》的200万美元，达到260万美元。1940年2月上演，较受欢迎，但票房没收回成本。

第二部是《幻想曲》，主角是米老鼠扮演的一个魔法师的徒弟，因为用错魔法而造成了灾难，全片配有古典音乐，没有对话。迪斯尼为此片采用立体声录音，光此项费用即超过40万美元。总成本则达228万美元。《幻想曲》制成后，瑞科公司竟然不愿意发行此片，认为观众从来没看过古典音乐配乐的卡通片，发行此片很不保险。迪斯尼只好自己成立了一个特别推销小组在全国发行。1940年11月13日在纽约百老汇戏院首演，观众和评论家反应良好，但古典音乐家认为糟蹋了古典音乐，很不以为然。票房比《木偶奇遇记》赔得更惨。

第三部是《小鹿斑比》，描写一只小鹿在大森林中成长的过程。这部片

子比《白雪公主》和《木偶奇遇记》严肃，角色全是动物。迪斯尼为拍好这个优美的故事和角色，专门派摄影师莫理斯到美国东北部的缅因州去拍了几千尺长的素材影片，忠实地记录了大森林中的雪景、暴风雨、蜘蛛网和季节变化的景观，拿回来让卡通画家们参考。迪斯尼还请来美国著名动物画家尼布赤，让他为卡通画家讲述动物的性情和动作，缅因州森林管理局还送了两只活泼可爱的小鹿给迪斯尼制片厂，以便让画家们观察小鹿的生活状况。还有人送来兔子、鸭子、臭鼠、猫头鹰等小动物和猛禽。迪斯尼制片厂一时间成了个小小动物园。1942年《小鹿斑比》上演，仅仅收回成本。

还是在《木偶奇遇记》大赔的1940年底，洛伊告诉迪斯尼。公司一年财务状况糟糕，已欠银行450万美元。洛伊说完愁眉不展，谁知迪斯尼反而哈哈大笑。他随即以米老鼠式的幽默对目瞪口呆的洛伊说道：“想想以前，还记得我们连14美元都借不起的情形吗？我们现在竟能够欠450万美元，情况倒还真可以嘛！”

结果洛伊建议发行优先股票来度过难关。股票发行后，迪斯尼公司得到350万元的资本，财务困难解决了，但一场罢工风潮使迪斯尼大为伤心。

其实迪斯尼和卡通画家们的关系一直很好。他一生都与卡通画家们维持着一种微妙的关系。他与他们在一起开玩笑，有时夸他们、有时骂他们，但他又极为赏识他们对卡通艺术的贡献，他心里佩服他们，因为他早期也画卡通，但最终没画成功，最好的作品充其量只能算是幽默漫画。

他与画家们的沟通方式既默契又有趣。在试演毛片时，如果他的手指头不敲动，证明他很喜欢，被吸引住了，如果他在哪一段手指头不停地动，卡通画家就知道这段太差劲，就得赶紧重新绘制。

他有在画家们下班之后去画室转转的习惯。画家们晓得老板要来看，就把自己认为最好的画放在桌面上，但次日早晨他们上班时，却发现迪斯尼从字纸篓里捡回了一些他们认为不好的画，钉在画板上，还附上一行字：“不要把好的画扔掉。而他们认为好的那些画呢，已被老板丢进了字纸篓。”

迪斯尼在乌比走后最为喜欢的画家是费古生，他能非常准确抓住喜剧角色的特点，创造出广受欢迎的卡通明星。费古生一天能绘制出40英尺长的卡通，而一般的画家只能绘出10至20英尺。他深知自己对迪斯尼老板的价值，要求一周300美元的报酬。迪斯尼惊叹道：“我自己也只能赚这么多！”但他还是答应了费古生的要求。

但具有创意的创作人员也常被人挖走，《三只小猪》轰动一时后，该片导演吉利特很快就被其他卡通公司高薪聘走了。但奇怪的是，尽管有些卡通影片公司挖去了迪斯尼的人马，但这些公司制作的影片却永远赶不上迪斯尼的水平。有一位制片人经常挖走迪斯尼的人员，他洋洋得意地说：“让迪斯尼去得奖和训练人员，我来把他们挖走，然后让我赚钱。”但他实际上也没赚到什么钱。

迪斯尼对创作人员的要求很高。他对编剧人员的要求不比对卡通画家低。他说：

“我认为剧本部是我们的心脏。我们需要人来编写好的故事，他不但要能够想出好故事，而且还要把他所想的表达出来，让那些拍摄卡通的人也能够完全了解，因此我们必须找到这样的人来改进剧本部，而且必须有所选择地找，不能来者不拒。对这些人，还要加以试用，再予培养，使他们发挥出他们的才能。如果他们表现不够好，那我们就得尽早请他们离开。”

迪斯尼认为一个好的卡通画家必须达到下列标准：

- 一、画技好。
- 二、对漫画、动作及外貌特征认识透彻。
- 三、对演艺的认识和欣赏能力高。
- 四、能想出笑话，并能表达出来。
- 五、对故事结构和观众价值有一定的认识。

六、对工作涉及的所有过程细节应有认识 and 了解，这样，他各方面的才能，才能有所发挥。

迪斯尼深信可以用科学的方式来处理卡通艺术。他认为，“卡通的首要责任是把生活和动作卡通化——把事物通过观众的想像呈现在银幕上，而不是把动作或事物真正发生的情形拍摄下来或绘出来；要把现实生活所遇到的事物卡通化，或把我们今天所想的事物变得奇妙而表现出来。许多人在研究真实的动作时常有不正确的想法，他们认为我们的目的只是把这些动作照原样画出来，这些想法应该从根本上除掉。”迪斯尼还深信：“我们不了解真实的事物，就不能根据真实的事物创造出奇想妙事来。”

“喜剧只有和观众具有密切的联系，才可能博得观众的欣赏。也就是使影片和观众存在一种熟悉而且是灵犀一点通的地方。影片把观众在某个地方、某个时间所感觉到的、遇见的、看见的或梦见的事物呈现出来。对最好的笑话及观众作一番研究，就会发现凡引人发笑的动作或状况必是出于人生经验加想象，也就是和生活必定有关联。如果动作或表现的情节与观众无关，那对观众来讲也就变成胡闹和没有意义了。

“因此，真正的卡通是真实的或可能的事物加上幻想与夸张。”

虽然迪斯尼作为老板和雇员们关系不错，但罢工的风潮不能不波及到他头上。1939年9月，第二次世界大战打响，卷入战火的欧洲各国哪有心思欣赏卡通影片。德国、意大利、奥地利、波兰和捷克不再购买迪斯尼的影片，英国和法国也减低了购买的数量，而公司的收入过去有45%来自国外，国内市场也受战争影响，人人忧心忡忡，也不再迷恋迪斯尼的动物和仙女影片了，迪斯尼公司的兴旺也随之而告终。

加上30年代末期美国各行业都工潮迭起，好莱坞电影业也不例外。罗斯福上台实行的“新政”，对劳工阶层有利，工人们刚刚勒尽裤带度过了经济不景气的大恐慌，都在寻求更多的工作保障。好莱坞的电影巨头们对雇员一向是为所欲为，固此愤恨不平的雇员们纷纷成立起工会来对抗，卡通画家也被组织了起来。

此时迪斯尼制片厂已发展到有1000名雇员的规模，人多难免矛盾横生，谣言四起，工潮已经开始涌动，1941年2月，迪斯尼召集全厂员工开会警告大家：“我们正面临着一个真正的危机，这个危机将严重影响我们全体的生存。”

这是迪斯尼对全厂员工所作的一次开诚布公的谈心，他很少这样做，这也许是唯一的一次。他回顾了自己从事卡通事业20年的风风雨雨，1928年迪斯尼兄弟典当掉所有值钱的东西，用来支付员工的工资。1933年，其他制片厂都对雇员工资削减一半，但迪斯尼拒绝这样做；在过去7年里，他拿出了50万美元用于职员加薪和分红。

欧战兴起使国外市场消失，公司财政危机重重。对付这种危机，资方一般采取三种办法来解决，一是全体减薪，但此法也许会造成全体反对；二是

放弃摄制卡通片，此法必然裁掉一半雇员；三是把大部分股份卖给一家大公司或个人，但迪斯尼公司就要被别人操纵了。迪斯尼说，这三种方法他都不想采用，他要采取经济措施来降低成本。

此时此际制片厂的财务负担沉重不堪。每周要支付 7 万美元的雇员工资，还有员工的其他福利费用，每周的维持周转费达 9 万美元。虽然如此，迪斯尼还是固执地、近乎盲目地相信卡通影片，他决心要证明给那些持怀疑态度的人看看，卡通影片不仅仅是在电影节中填充空档，也不仅仅是一种新奇的玩意儿，它应该有一个更高的地位，它是最奇妙、最具娱乐性的传播事业之一，只是目前还没有达到充分发展的阶段而已。

最后，迪斯尼强调：“卡通影片前景极好，我要继续干下去，本公司承认员工有权组织以及参加他们所选择的任何劳工组织。不过，法律明文规定员工不得在工作的公司范围之内，占用在公司工作的时间去参加这些活动，以避免妨碍生产……”

但罢工领袖索罗尔是一个强悍的左派人士，善于策划罢工和打官司，他还是成功地组织了 300 名职员罢工，最后迫使迪斯尼不得不坐在会议室里，听工会代表提他们的条件和要求。迪斯尼十分沮丧，难过。这次罢工对迪斯尼影响极大，他后来变得更加保守。他历来都试图把自己的制片厂变成雇员们的乐园或家园，但这个愿望被破灭了。

但当 60% 没有罢工的人抱怨 40% 罢工的人时，迪斯尼又说：“各人都有自己的思想，或许他们认为自己是正确的，但无论如何，我们还要继续摄制电影，并想办法与员工和睦相处，使他们意识到我们是同舟共济的，大家共奔前程。”罢工过去后，迪斯尼并不记恨那些罢工的人，有些参加者后来还被提升到重要职位。

1941 年 8 月 17 日，迪斯尼一行 17 人被美国政府作为文化使者派往南美作睦邻访问，美国银行反对迪斯尼南美之行，因为此时他欠美国银行的贷款已达 340 万美元。但美国政府说服了美国银行，并同意支付 7 万美元以下的旅费，还保证对于根据南美之行所摄制的卡通影片，美国政府将每部资助 5 万美元，共资助 4 到 5 部，等影片发行后，如果赚了钱再归还政府。

迪斯尼带着自己的艺术家们和妻子莉莉安飞抵巴西里约热内卢，受到巴西总统的接见。迪斯尼和同事们到处游览，极力捕捉巴西的热带风物特色和民间歌舞特点，3 周之后，他们到达阿根廷首都布宜诺斯艾利斯后，立即在所住旅馆的后花园建起了一个小型的迪斯尼制片厂。在阿根廷和巴西这两个南美大国，人们十分喜爱米老鼠和唐老鸭。迪斯尼所到之处，一片欢声。

迪斯尼在阿根廷呆了一个月，又乘飞机越过安第斯山到达智利，然后乘船回国。船在哥伦比亚停留之时，迪斯尼乘汽船逆一条大河而上游览热带雨林，既惊险又快乐，根据这次经历所获得的灵感和刺激，15 年后，在迪斯尼乐园中建立起了“热带森林巡航。”

迪斯尼回国后，第二次大战的战火已经从欧洲燃到美国海岸了，1941 年 12 月 7 日，迪斯尼和全美国都正为日本偷袭珍珠港而深感震惊之际。500 名美国陆军进驻迪斯尼制片厂。

他们搬走厂里的设备，安置起修理军车和高射炮的机器。300 万发炮弹堆在车棚里，宪兵们驻进了画家们的宿舍，画家们只好挤在几个办公室里呆着。连迪斯尼兄弟进出厂门都要被宪兵检查身份证。这些家伙呆了 8 个月才走。

迪斯尼制片厂的生产从此开始向战争靠拢，拍摄制作了大量的军工生产训练影片和战争宣传影片，由政府和军方直接订货发行。

洛克希德公司是生产战斗机的大公司，该公司才能出众的工程师比尔，协助迪斯尼拍摄了《完美铆接的四种方法》这一训练影片。洛克希德公司用此片作教材，训练飞机制造人员，加拿大政府也很欣赏此片，另外请迪斯尼拍摄了4部推销战时储蓄券的短片。迪斯尼还为军方拍了一部教新兵如何使用高射炮的影片。

美国海军请迪斯尼摄制了一部《航空母舰飞机降落讯号》及怎样识别各国飞机的20部短片。还有一部宣传影片叫《粮食为制胜武器》，是为美国农业部拍摄的。

财政部也看上了迪斯尼。为鼓励美国人缴爱国税，财政部请迪斯尼摄制了一部宣传影片，在全国放映。财政部订了1100个拷贝，全国有6000万人看过此片。后经调查表明，当时缴税的人之中有37%是受此片影响的。

迪斯尼制作的《空权制胜》宣传片，影响更为深远。美国军事战略家沙维斯基写了一部《空权制胜》，1941年迪斯尼读了，很感兴趣，因为南美之行乘飞机迅速飞越州际和国际，已经使迪斯尼成了一个飞机至上者。他联系沙维斯基，谈了自己想把《空权制胜》拍成影片的想法，沙维斯基非常高兴，并协助《小鹿斑比》剧组的人马拍摄了此片。此时，美国空军已开始轰炸德国莱茵水坝。

《空权制胜》在经济上使迪斯尼又赔了，但此片在政治上影响极大。有资料证明美国战时总统及英国战时首相丘吉尔都看过此片，他们因此而决定在欧洲登陆战时一定要保证对地面的空中打击力量。

迪斯尼制作这些影片也是全力投入。这些宣传教育影片的特点都需要深入浅出地简化复杂的问题，这一点非常不好对付。迪斯尼拿出摄制《米老鼠》和《白雪公主》时的热情和技艺，投入这些影片的摄制，取得了很大的成功，例如在拍《有翼的祸患》这部灭蚊器使用科教片时，他非常认真，不惜动用了卡通明星——7个小矮人。他对制作人员说：

“告诉人们怎么除去蚊子是这部片子的基本目的。为了增强趣味性，片中用了‘七矮人’，但其本意是为了消灭蚊子、防止虐疾，所以片内提出一些简单易行的办法。先说明除去蚊子所用的器具和程序，再说明消灭蚊子的重要性——这不是闹着玩的。当7个矮人将要出现，按防蚊程序做时，旁白道：‘这个程序是比较简单的——任意选7个人来做。’然后7矮人出现……每个矮人必须按程序认真作示范。不过分地让他们去讨人喜欢，例如‘笨瓜’把油洒出来一点，认真细心地干一切事，并体现出程序的简单，‘笨瓜’也可以做。”

迪斯尼战时影片经济效益不佳，又欠银行400多万。而在二战期间，战争片和音乐歌舞片却可盈利，但美国银行董事长和创始人贾尼尼这时十分关注迪斯尼。他常鼓励他鼓起信心。在银行董事会议论是否继续给迪斯尼公司贷款时，贾尼尼问每个董事：“你看过迪斯尼的电影吗？看过哪几部？”接着他强调，把钱借给迪斯尼是要担风险的。但他又要求大家帮助迪斯尼。他富有说服力的语言使应邀列席董事会的迪斯尼兄弟十分感动。

“我一直比较注意迪斯尼的电影，我认为，他们的电影，现在是好电影，以后和将来也会是好电影。现在他们的市场受到了战争的影响，钱给冻结了，我不能汇回美国，但大家不要担心，帮助他们打开市场吧，因为战争改变不

了他们的电影，而且这仗也不可能永远打下去的。”

贾尼尼的热情帮助，又使迪斯尼度过了一大难关。这时迪斯尼已到 40 岁了，他的性格、性情及待人处世的习惯已经形成，即丰富又充满喜剧意味。他是一个脾气有点令人难以捉摸的好老板，一个好丈夫和好父亲。

在制片厂，他从来不喜欢和人过度亲密，也不愿表白自己。但大家久而久之都掌握了他的一些“迪斯尼式”的习惯。

他喜欢他讲话时大家都聚精会神地听着，不喜欢有人反驳他，尤其不能容忍拿他前一次的讲话内容来反驳他这一次讲话的内容。他更不喜欢别人以逻辑来反驳他的幻想念头。一次讨论剧本时，一位来自南美的画家听见迪斯尼说“马在弹琴”，就反驳道：“马不会弹琴”。迪斯尼对这种冷冰冰的逻辑常识十分反感。但他有时候自己也坚持这种逻辑。一次设计森林里的动物生活场景时，编剧让所有的动物都说话，但迪斯尼却突然强调说：“长颈鹿不会说话，因为它们没有声带。”结果所有的动物又唱又说，唯独长颈鹿默默无语。

他很少当面夸奖一个人。谁都不能夸口说自己很了解迪斯尼，他性情有些不可捉摸，他有时沉默并不是对你不感兴趣，有时对你发脾气也不是对你不喜欢。他很佩服一些有创造力的工作人员，他甚至可以容忍他们跟自己激烈辩论。他自己不喝酒，但并不反对工作人员们喝酒。制片厂从迪斯尼兄弟以下，大家都称名不道姓。

他从不开除过谁。他不喜欢某个雇员，就把他调往不重要的工作部门，这个人不久就会自动辞职。但有两位很差劲的编剧，迪斯尼一直让他们呆在原位，并未辞退他们，迪斯尼说：“看了他们写的不对劲的剧本，我就知道该怎么写了。”

他极不赞赏自我表现的人，因为他坚信卡通影片需要许多有献身精神的人通力合作，但他自己的自我意识极强，迪斯尼认为，公司里最重要的就是“沃尔特·迪斯尼”这个名字，有一次他对一位新雇员肯·安得生说：“你接受‘沃尔特·迪斯尼’，那你就是我的，倘若你要推销‘肯·安得生’，那你还是趁早离开。”

迪斯尼对离开甚至背叛他的人并不记恨，而是欢迎他们重续旧好，早年的好友乌比 1930 年戏剧性地离开公司后，自己投奔另一家制片厂制作了一些不错的影片。30 年后，1960 年乌比又回到迪斯尼公司，在卡通的新的光学技术方面作出了前所未有的贡献，这一对青年时代的好友和合作伙伴虽然关系不如从前了，但心中还是彼此照应着。

迪斯尼喜欢戴帽子，喜欢穿式样颜色醒目的运动装外套，里面穿上灰色或蓝色的棉毛衫。他是一个恋家的人，每天总是在 7 点至 7 点半左右回家。他和妻子莉莉安感情融洽，妻子性情温顺从不多言，她从不盲目支持迪斯尼，还常常担心丈夫的冒险会弄垮公司。最初她反对拍《白雪公主》，因为成本太高，但片子制成以后她又很喜爱，她还喜欢《小鹿斑比》，最喜欢《米老鼠》，因为它太像迪斯尼了。她最不喜欢唐老鸭。

迪斯尼这时已有了两个女儿：6 岁的戴安妮和 7 岁的休伦。他喜欢父亲这个角色，常抽时间教女儿游泳、骑马，但从不过分溺爱她们，有时还很严厉。

四、迪斯尼乐园

第二次世界大战使许多人都发了大财，不必说那些接受军方大量订货的军火制造商以及军用物资制造商，就是好莱坞的其他公司，因为在战时制作发行令人陶醉一时，暂且忘掉现实的歌舞娱乐片，也都纷纷大捞了一把。而迪斯尼电影公司呢，在战争中为政府工作了4年，净拍的是一些军事教育及战争宣传影片，与普通观众的口味脱节，把握不住市场发展的方向，财务状况越来越糟糕。洛伊坐在空空荡荡的办公室中感叹：迪斯尼制片厂经过战争，犹如冬眠中的熊突然醒来，身上瘦得皮包骨头，一点肥油都没有剩下。

但迪斯尼带着这头瘦熊很快开始了重建公司的计划，战时流失的卡通画家们纷纷归来，在迪斯尼旗下开始战后的生产。战后的欧洲一片废墟，经济萧条，资金贫乏，且不让资金外流，所以迪斯尼的影片在欧洲发行的收入也不多。此时国内也还没复苏到重新喜尚卡通片的时节，所以国内票房也十分不理想，因此战后一年，迪斯尼欠债430万元。

迪斯尼尝试新的路子突破目前这种困境。

1946年制作发行了许多配有流行音乐的短片，而后合为一部长片《使我的成为音乐》，效果很好，收入渐增，接着他又尝试真人与卡通合演的重头影片《南方之歌》，这是一个胜利性的转折，迪斯尼对这些转变说道：“只有影片项目多重化才可以自救，这就是我认识到不能坚持只拍卡通片，而转向真人电影的摄制。”

迪斯尼常说全厂最优秀的工作人员，摄制成有70%真人戏，30%卡通的《南方之歌》，成本为212.5万美元，而利润只有22.6万元。但该片极其成功，在亚特兰大首映时，轰动程度不亚于《乱世佳人》。主角获得特别奖，其中该片主题歌《南方的美人》获得1964年奥斯卡音乐奖。

迪斯尼后来恢复摄制卡通片，经济才开始好转，他和发行公司在美国赚了好几百万。1950年以后，迪斯尼开始时来运转，到1950年底，只剩下170万美元的银行债款了。这时迪斯尼又续拍战前就已开始制作的《爱丽丝梦游仙境》，结果赔了100万美元。

电视事业这时正在兴起。电视公司想要迪斯尼制作电视节目，正关注这一新兴大众传播媒体的迪斯尼欣然应允，1950年他为国家广播公司制作了一套圣诞特别节目。情节很有趣：迪斯尼扮演一个导演，带领两个木偶参观电影制片厂。这个片子收视率很高，很受欢迎。迪斯尼也从中认识到电视传播的巨大能量，为他日后涉入电视业打下了一个基础。

到1950年，迪斯尼已是一个资历25年的卡通影片制作人了，他摄制了以卡通为主的各种类型的影片不计其数。这些影片都运用了他多年来积累的制片原则：一、充分准备，二、创造出有趣的角色，三、要交代清楚故事。

他对剧本的判断力极好。他总是先看了剧本之后再去参加第二天的剧本会议。在会议之前。他若把剧本交给编辑，而说句“我看过了”这就意味着这剧本不能采用。如果剧本上有迪斯尼作的修改或批评，这个剧本则被列为可用的剧本了。他往往要对其提出详细的意见如：“这一场不必拍了，让观众去想家”“跳几页，从第四页开拍，否则，进展太慢。”

迪斯尼凭直觉就可以看出剧本的优劣，他会把那些内容不怎么样的剧本放在一边，但几月甚至几年以后他或许又把它翻出来修改。但有的剧本如《希亚瓦沙》拖了20年，最终还是没拍成。迪斯尼总有独创的能力来对付一个

好的或不那么好的剧本。

他还和自然科学家合作，拍动物或昆虫世界的奇事。一位叫肯华斯的加州大学洛杉矶分校学生，拍了部 10 分钟的沙漠短片，历经艰难，但内容极其有趣：一只毒蜘蛛被一只黄蜂叮咬瘫痪，然后黄蜂又在毒蜘蛛身上下卵。新出世的小黄蜂便以毒蜘蛛为食，直到长大高飞。

迪斯尼看了后连声称赞：“太棒了，太棒了，”他找来这位青年，投资 30 万美元，派他到沙漠去拍一部以沙漠趣事为中心的影片，结果拍成的《沙漠奇观》收入 400 万美元，成了迪斯尼公司最赚钱的一部影片。

1947 年，构建迪斯尼乐园成了迪斯尼公司的一个大计划，童心未泯的迪斯尼这年年底给在俄勒冈州的妹妹露丝写信谈到自己买了一架电动火车。25 年来，他每年 12 月都要给妹妹写一封信，这封信说：

“我为自己买了一件自己一生都想要的东西——一套电动火车，作为自己的生日礼物。我终于拥有了我儿时就梦寐以求的东西，我真是太高兴了，这套货运火车有汽笛、转辙器、信号灯旗、车站以及其他东西，还有烟从烟囱里冒出来。我把火车架在办公室旁边的一间房子玩，有空就去玩玩，真是太棒了！”

这套小型火车，样样齐全，每一节车厢都经过特别的仿真设计。连车站外的报摊上，也有按比例缩小的 1880 年的报纸。从小就对火车着迷的迪斯尼简直迷进去了。不仅办公室里有这架玩具火车，他甚至在比佛利山和贝禾山之间的住宅区，他的荷奴比山卡洛坞道新家外也建了小型铁轨和火车。迪斯尼与全家人签了一项协议书，以使家人不得干扰火车的运行，因为妻子莉莉安有点害怕火车。

这些小型火车构成了迪斯尼新的计划的核心。他发现，无论是大人还是孩子，其实都想玩乐，但往往找不到地方。他每做一件事，连同他的嗜好，都有着更为深远的目的。善于观察的迪斯尼发现：从世界各地和全国各地来好莱坞玩的人，总认为这里到处都可以碰见大明星，是个好玩的地方，但他们往往乘兴而来，败兴而归。好莱坞只是一个大工厂，并不好玩。

迪斯尼带女儿们去娱乐公园玩的时候，发现公园的设施也极其陈旧，服务人员态度恶劣，到处都是垃圾，迪斯尼想到：我怎么不自己来搞一个娱乐公园呢。

他计划在制片厂对街处一块 11 亩的四角形空地上建一座新的娱乐公园，命名为“米老鼠公园”，他是这样来构想这个日后发展成全世界最大乐园的公园的：

“围着公园建造一个大村落，村落中有火车站、凳子、乐队表演室、饮水泉，树木花草公园中都有合适的场地安排，还有供休息的地方，这给带孩子来的母亲、祖母提供了方便。村子两端各为火车站和市政厅。市政厅可作为行政大楼，要像个市政厅的样子。

小一点但很逼真的消防队就在市政厅旁边。还有警察局，解决纠纷、找寻失物和走失的小孩等，像普通的警察局一样发挥功能。关着几个人的牢房可供孩子们参观。”

想像力丰富的迪斯尼还构想了其他一系列服务设施，饮食店、歌剧院、电影院、无线电及电视广播室、玩具店、宠物店、书店、玩具修理店、洋娃娃医院，销售老式糖果的商店、家具店、出售迪斯尼公司艺术家作品的书店、音乐商店、儿童衣服商店，热狗及冰淇淋摊子，还有供举行生日宴会的饭店

和邮局等。

更有趣的是还有园内马车，将游客送到“西部村”，村内买牛仔用具。还有小马场、骑马场、西部电影放映院、西部事物博物馆等。

迪斯尼的游乐园计划越来越扩大，他每到欧洲旅行，各地动物园他必去考察，哥哥洛伊又认为弟弟迪斯尼疯了，激烈反对这项计划。迪斯尼不得不抽自己的钱来实施计划，他甚至从自己的人寿保险中抽出了10万美元。

洛伊认为银行不会借钱给迪斯尼搞“乐园”，因欠债还未还清。但制片厂内大多数人都支持迪斯尼并纷纷投资。洛伊才改变了主意。

但此时乐园的用地成为难题，由于迪斯尼设想的乐园占地很广，市政府不合作，原定制片厂对街的地块已不能使用。

但迪斯尼对“乐园计划”仍旧十分狂热。他对记者说道：“电影交出以后，就再也不能变动了，而乐园这东西是可以永无止境地发展下去的。增建、改变，简直就是个活的事物，这一切太有意义了。”

一位贷款给迪斯尼的银行家也认为迪斯尼建乐园的事是个了不起的计划。但借款到1953年夏末就花光了，迪斯尼不得不说服公司的董事会从电视方面来筹款的问题。从以前他为电视公司制作的两次圣诞特别节目广受欢迎的情况看，在电视上放映迪斯尼电影可以使更多的人熟悉迪斯尼。

公司有些董事认为迪斯尼公司以前没有搞过娱乐公园，对前途难以把握。迪斯尼在董事会上慷慨陈辞：

“以前我们兴旺发达，那是因为我们敢于冒险尝试新事物。我们公司不能停步不前，就必须弄出些新东西来，我要把我的才能精力都投到电视节目中去。搞公园这是了不起的事业，是娱乐的一种新构想，这是全世界绝无仅有的东西，一定会成功的。”迪斯尼眼含热泪，终于说服了全体董事。

当洛伊去纽约一家电视公司洽谈合约时，对方要求更详细的可行性计划。于是迪斯尼公司赶制出公园的鸟瞰图并正式制订了乐园的构想：

“迪斯尼乐园的理想：希望人们在这里找到快乐和知识。

这地方，是父母子女享受天伦之乐的好场所，也是教师施教、学生求知的最佳途径。人们可以在这儿观赏、了解到‘自然’和人为的奇迹。年老者可在此怀旧，年轻者可在此展望未来。

迪斯尼乐园里的特别设施，以戏剧化方式表现出创立美国的理想和艰苦事实，用以激励全世界。

迪斯尼乐园是以美和奇观为特征的博物馆，它集市场、博览会、游乐场、社区中心，活的事物为一体。

这个世界的成就，喜乐和希望将充分地显示在这里，这些奇妙的东西都在这儿变为现实。”

另外还有详细描述。以植物园为主的“冒险乐园”里有奇特的鱼、鸟，还可乘坐由土人引导的探险船去巡航罗曼史河。“未来乐园”有移动的人行道、工业展览、潜水钟、单轨铁道，供儿童开电动车的“高速公路”，科学玩具商店，以及“前往月球的火箭太空船”。“小人国乐园”中可以乘坐伊利运河驳船，通过世界各大运河，并经过一个小人镇，那儿有九英寸高的小人，在一个中世纪的古堡里的是“幻想乐园”，有亚瑟王旋转木马、白雪公主乘车游、爱丽丝幻境步行游、小飞侠彼德潘飞行游，“西部乐园”有真正的西部街道、骑马车、快马邮递、骑驴，以及河上船只“带你经过浪漫河镇，汤姆沙衣出生地、旧时美国南方农庄”。还有“假日乐园”，随季节变换而

更换项目：夏天的马戏团，冬天的溜冰。

小册子中还讲：“1955年，沃尔特·迪斯尼将为全世界的各种年龄的儿童提供一种新型的娱乐。”

迪斯尼公司与三家电视公司接洽，谁愿意投资给“迪斯尼乐园”，谁就可以每周播放一小时迪斯尼公司的节目。美国广播公司终于答应投资50万美元给迪斯尼，并获得乐园30%的股权。在这家大公司担保下，迪斯尼还从美国银行借到450万美元。

1954年初，“迪斯尼乐园公司”的股份由几方构成：迪斯尼机构和美国广播公司各投资50万元，持有34.48%的股份，西方印刷公司投资20万，持有13.79%的股份；迪斯尼个人投资25万，获得17.25%的股份。

1954年4月2日，“迪斯尼乐园”和制作电视节目的计划宣告完成，电视节目将在1954年10月开播，乐园将在1955年7月开放。

乐园的地址几经周折，最后选在正在建造中的圣安娜高速公路附近一个占地160英亩的桔园。初步投资1100万美元，乐园原有计划也作了修改：动物改为机械制的，放弃了原来的“小人国乐园”构想。迪斯尼从制作卡通片中得出经验，在乐园结构上使建筑物的颜色和形状形成丰富的变化，并且各游乐区之间有一定的情节连贯性，让游客自然而然地产生了玩下去的兴趣。1954年9月，即距离开放时间只有9个月，“迪斯尼乐园”才破土动工。

在电影界，由于迪斯尼率先宣布要制作电视节目，同行们一阵骚动，当时电视这种新的大众传播工具很不受重视，许多大的电影制片家和电影院老板都认为电影与电视合作，最终会毁了电影的生意，他们达成默契，电影院决不演与电视公司合作的制片厂的电影。

而迪斯尼特别看好电机这种新玩意，希望电视机前更多的观众接受他的节目，让观众了解自己在干些什么。1954年10月27日开始，迪斯尼在两次节目中宣传迪斯尼乐园的进展情况，还演出了《海中作业》短片，报告《海浪花涛伏海妖》的摄制经过。这个节目获得了电视艾米奖。

迪斯尼作为节目主持人自己介绍电视节目。虽然没有经验，极怕上镜头，但他还是坚持到底。他尽力避免自己的缺点，克服自己那米老鼠一般因抽烟过多而引起的沙哑声和发音不准。

迪斯尼在电视上推出系列片集《拓荒英雄传》，轰动一时。男主角费司·派克一举成名。此片主题歌《擦亮眼睛和十字镐》连续13周高居流行曲排行榜首。片中主角戴的浣熊皮帽更是风行一时，浣熊皮帽价格上涨，制帽厂连夜赶制。

《拓荒英雄传》制作成本高达70万美元，而电视保证收入只有30万美元，中间的空亏靠颇多的电视广告收入才得以填平。1949年迪斯尼又成立了迪斯尼唱片公司，生意兴旺。迪斯尼后来把三部电视片剪辑成一部电影准备播出，多数人认为此片在电影院中播出观众会很少，因为已经有9000万人从电视上看过。但情况恰恰相反，电影播出后，观众爆满，迪斯尼赚了250万美元。

电影事业的蒸蒸日上，使迪斯尼公司财务状况大大好转，洛衣常去美国银行洛杉矶分行贷款，洛杉矶分行感到担戴不起了，只好邀请纽约银行家信托公司共同提供贷款，因为迪斯尼乐园的预算已由700万增长为1000万美元。洛衣善于理财、办事作风平稳谨慎，与想像力丰富、善于冒险创意的弟

弟迪斯尼构成了一对终生的黄金搭档，迪斯尼从不限制乐园的企划人员和工程人员的预算，他常说：“你不能为创造力定出价格。”

在“迪所尼乐园”的建设中，迪斯尼和工作人员们一周工作 48 小时，他严格地关注每一件大事小事，建园区内垃圾箱的配置都不放过，结果垃圾箱与环境十分协调，简直成了一件艺术装饰品。他对园区内的饭店装璜也非常讲究，他坚持要配置价值 5 万美元的吊灯。因为游客坐在这样昂贵漂亮的吊灯下进食价廉美味的食品，一定很愉快。

他对工作人员的要求近乎苛刻，不能有半点折扣和马虎，只有这样，一座完美的乐园才会诞生。工作人员建议修一座水塔，以增加水压，迪斯尼挥笔就把这个水塔计划枪毙了。他认为粗陋高耸的水塔会把整个园区的优美景致破坏无遗。工人们后来终于想出变通办法使水源从几个地方导来，工作人员想在园区内修建行政管理大楼的建议也被驳回。他说：“游客们是来这里玩的，不是来看行政大楼的。不建行政大楼，就更能使你们不会整天坐在办公室里，而是到园区各处转悠，看游客们在干些什么，想想怎样使他们玩得更高兴。”

在绿化上迪斯尼更是一棵树一棵树地精心选择，使乐园成为绿园。枫树和桦树栽在美国河流域，西部乐园则种松树、橡树。迪斯尼还带人到各处寻找有特色的树种，把乐园的环境衬托得更好。树木栽种上以后，迪斯尼乘小火车观看各处景观，发现树木带会挡住坐在火车上的游客的视线，挡住了园区内其它景观。迪斯尼立刻下令将树木带向后移 50 米。

迪斯尼在园区营建时，有时还经常蹲下来察看娱乐建筑设施，他对工作人员说：“你们应当想到游客中大部分是儿童，应从他们的角度建造乐园。”

乐园中大多数东西都是按比例缩小的，人工河上的船“马克·吐温”号，整体漂亮得像航行在密西西比河上引人注目的大船，按比例缩小后的体积又是灵巧纤细得适合乐园中的小河。”马克·吐温”号的栏杆的缩小比例是个大问题，工人们花尽功夫才使它小得恰到好处。除了“马克·吐温号”船是请外面的人建造的外，园内的其他东西都是由迪斯尼制片厂下属各部门自己建造的，乐园建成后，管理也是一个难题，有人提议聘请专门的公司来管理乐园，但迪斯尼坚决不同意，坚持自己来管理，他说：“我们为什么要去找别人呢？我们自己不就是很棒的管理员吗？我们可以完全由自己建好，也可以完全由自己来管好。”

乐园快要建成时，发生了一件相当感人的事。一位母亲从美国东部来了一封信，说她患了白血球过多症的 7 岁儿子有两大梦想，其中之一便是想坐坐迪斯尼乐园的火车。这位妈妈长途跋涉到了加洲，在乐园找到迪斯尼。

迪斯尼对孩子说：“听说你想坐我们的火车，太好了，走，我们去！”迪斯尼说完抱起孩子往铁路上走去，这时火车尚未组装。迪斯尼下令提前安装，起重机从平板卡车上上一节一节车厢吊起来放在铁轨上，工人把它们连接起来，火车头开始生火。迪斯尼把孩子抱进车厢，火车载着乐园的园主和病孩子开始第一次绕乐园行驶。沿途迪斯尼担任导游，给孩子解说乐园中已经完成和正在建造的各个部分。

回到公司后，迪斯尼取出一张带有金边框子的“淑女与流浪汉”照片，送给了这位孩子，这张照片迪斯尼一共有两张，第一张已送给了摩纳哥国王雷尼尔和王后葛丽丝·凯丽。迪斯尼对孩子妈妈说：“我们看过乐园了，他非常喜欢我的火车。”此事过去后，迪斯尼特意嘱咐工作人员不可对外张扬。

乐园竣工之日也很有意思。这一天恰恰是迪斯尼与莉莉安结婚 30 周年的纪念日。迪斯尼夫妇就搞了一次愉快的双重纪念晚会，发出请帖，邀请了 300 人来参加“韶华流水庆祝会”迪斯尼亲自设计了别致风趣的请柬。

“地点：迪斯尼乐园……那里有许多空间……”

时间：1955 年 7 月 13 日星期三下午 6 点……

事由：……因为我们已经结婚 30 年了……

事情：……乘坐“马克·吐温号”沿密西西比河作处女航，然后在“螺旋的金马蹄铁饭店”吃晚饭。

希望你能光临——我们特别邀请你们来，但请不要带礼物——我们什么都有了，还有一个外孙！”

莉莉安和沃尔特

这是一个欢乐的夜晚。客人们黄昏时分到达，他们是迪斯尼乐园的第一批游客，坐四轮马车穿过“西部乐园”的大门。到螺旋的酒吧间去喝鸡尾酒。迪斯尼高高高兴兴地陪朋友们在园中转着，他当导游，边走边讲解。大家上了“马克·吐温号”后，汽笛鸣响，船开始启航。船上挂着老式的灯泡，明亮如同白昼。侍者纷纷给客人端来一杯杯白兰地。

客人回到金马蹄铁吃晚饭时，歌舞女郎表演着西部轻松歌舞，一位滑稽演员表演喜剧节目助兴。这位演员放射他的空枪时，迪斯尼爬到包厢上以手作枪还击他。事后迪斯尼的女儿描述道：

“台下的人看出是他，就都鼓起拿来，爸爸听到后，就开始从包厢里往下爬，大家继续鼓掌，有一个地方很难爬，我以为他要摔下来了，但他顺利地爬了下去登上了舞台。

“他只是站在那里微笑着，大家都大叫着：‘讲话呀！讲话呀！’但他并没有发表演讲，大家又高叫：‘莉莉安！莉莉安！我们要莉莉安！’母亲拖着我和休伦一起上了舞台，但爸爸仍是一句话也没说，静静地站在那里，脸上幸福的表情告诉大家他高兴极了。

“也许是有些人感到我们光站在那里太窘了，于是乐队奏了起来，有人上来邀母亲跳舞，还有人上来邀我和休伦跳舞，大家都跳起舞来，父亲被挤到旁边去，仍是一句话也不说，冲大家笑，高兴得不得了。

“大家都担心父亲这个样子下去怎么能开车回去，我问他：‘爸爸，我可以开车送你回去吗？’他说：‘当然，宝贝。’很顺服的样子，他爬上车后座，把一张乐园的地图卷了起来，当成小喇叭对着我的耳朵说话。我一不注意，忽然觉得后面没了声响，我转过头去看，看到他像小孩子一般，双手握着地图喇叭，已然睡熟了。第二天，早上 7 点半钟他就一路跳着离开了家，到乐园工作去了，丝毫没有酒后头痛的现象，我想，那天晚上他并没有喝太多的酒。”

1955 年 7 月炎热的一天，是个星期日，迪斯尼乐园举行开园大典，四方的人们慕名而来，几小时之内，方圆 10 英里的街道上停满了汽车，后来的汽车根本无地方可停。开幕式第一天的客人都是邀请而至的，他们是制片厂的工作人员、建造乐园的工作人员、新闻界人士、政府要员及许多有关业务的人员。

但由于有人造了假票，事先预计好的人数被大大超过，结果 33000 人涌进来，园内一片混乱，失去预先设置好的一切秩序。各种乘坐工具都被压坏了，饭店和冷饮店的食物饮料全被吃光喝光。女士们的高跟鞋把新铺的柏油

踩得千疮百孔，“马克·吐温号”因来客太多太重压得甲板与水面齐平，孩子们去争抢骑乘亚瑟王旋转木马的机会，大人们也帮忙抢，以至有时大打出手。这天的太阳也很猛烈，整个乐园热哄哄、闹嚷嚷的，大家的情绪都变得极其恶劣。

幸好迪斯尼当天没有亲自在场看见这种极其糟糕的局面，否则不知会气成怎样！他那天按合同到另一个地方制作特别电视节目，根本不知道，第二天从报纸上得知开幕的败局，气极了。大部分新闻报道都发泄了不满，有一位专栏作家甚至指责迪斯尼乐园故意减少饮用水的供应而强迫大家去买汽水喝。

迪斯尼赶紧力挽狂澜，把开幕这天称为“黑色的星期日。”他马上召集工作人员解决紧急问题，如增加承载量引导游客流动，解除乐园附近的交通堵塞、食物供应等问题。迪斯尼没有责怪超量的游客，而是自我检查了游乐园不够完备的地方，为了改善同新闻界的关系，挽回舆论的不满，迪斯尼又另期邀请报纸、杂志和电讯社的工作人员带着属来乐园游玩，他亲自作陪，在宴请的晚餐会上，他为开幕那天的混乱道歉。这以后，乐园的情况和舆论的调子都大为好转。

这以后，迪斯尼更是以乐园为家，有时工作人员在夜间看见迪斯尼穿着睡衣在乐园中走来走去，到处查看。白天，他更是到处观察游客玩乐的情形，随时发现问题，倾听他们的反应。他最强调乐园的清洁问题，因为这是一切公园的者大难问题。迪斯尼决心让乐园做到异常清洁。他说：“如果你保持清洁，游客就自然会尊重你的劳动，会保持这份清洁，如果你听任这个地方脏下去，人们自然会把这个地方弄得更脏。”但清洁问题很难解决，迪斯尼想方设法。特别规定：乐园中不卖口香糖，花生也只卖花生米，因为无壳可丢。园区内专门配有清洁巡游人员，他们的任务是随时弯腰把地上游客丢的脏东西拾起来处理掉。

迪斯尼呆在自己的乐园中常常乐而忘返。他看见快乐的游客们在自己身边走来走去，心中比他们还高兴，他对洛衣说：“快看他们，你在哪里看见过这么多快乐的人。”

7周以来，共有100万游客到过迪斯尼乐园，比计划预计的多出50%，收入也比预计超出30%。慢慢地，“迪斯尼”名闻全世界，到美国访问的各国首脑及皇室成员，都要来迪斯尼乐园到此一游。每当这种时刻，迪斯尼总是自豪地带他们在乐园中游玩。

第一位访问乐园的外国元首是印尼前总统苏加诺。接着泰国国王和王后，摩洛哥国王穆罕默德五世，尼泊尔国王和王后都曾先后光顾乐园。迪斯尼名气太大了，有时他带着这些贵客游玩时，游人们往往只顾注意他而对其余人视而不见。这时迪斯尼往往因自己喧宾夺主而感到窘迫不堪。他往往对游客说：“这位贵宾是比利时国王，一位真正的国王。”

前苏联总书记赫鲁晓夫1960年访问美国，与美国副总统尼克松举行了著名的厨房辩论后，非常想去慕名已久的迪斯尼乐园玩玩。但洛杉矶警察局长因无法保证这位社会主义国家的总书记生命安全，这个计划只得取消。生性坦率的赫鲁晓夫为此事大发脾气，就像一个没有得到生日蛋糕的七岁男孩。

迪斯尼乐园落成营业以后，迪斯尼甚至把它看得比电影事业还重要了。有一次，看到制片厂工作任务繁重，迪斯尼对秘书说道：“我们干脆把制片

厂关掉算了，有了迪斯尼乐园，我们还要制片厂干什么！”

他仍旧常常去乐园观看游客的反应，研究怎样改进乐园，让游客更加愉快。一次，他看到乐园中的“美国之河”上，只有“马克·吐温”号船和几条小船来往穿梭，很单调，他要求增加一条大船。不久，大帆船“哥伦比亚号”便行驶在河上，还有一次，迪斯尼看见乐园的公关人员把轿车停在了“西部乐园”的火车站旁边，大为生气。他说：“人们来这里游玩是想看看西部过去的情形，你的漂亮轿车却把整个西部的形象都破坏了。”

在管理上他更是严厉极了，把维持整个乐园的形象放在首位。听说一位铁路车长对游客很粗鲁，迪斯尼就警告他：“游客到这时是为了寻求欢乐，不能给人带来欢乐的人我们不要。”

由于时间匆促，资金不足，“未来乐园”建设不够完善。1959年，迪斯尼花了600万美元重新修整一番，架设了高架平轨铁路，开辟了水下潜流航行，还仿照了阿尔卑斯山的马特合思峰。她最不满意乐园附近的地带旅馆饭店招牌林立，破坏了乐园的大环境。他对一个记者抱怨：“当时没有钱，不能买下更大的地方。如果再建一个乐园，我一定会控制好园内园外的风格和环境。”

电影仍是迪斯尼机构的主要产品，迪斯尼的电影随着迪斯尼乐园开幕后也随之兴旺起来。他通过电视传播自己的影片，“迪斯尼提供”几乎成了老少咸宜影片的商标。迪斯尼的许多影片的艺术魅力是不受时间限制的。像《白雪公主》等，每隔7年重新发行一次，所得的收入几乎是纯利，有些影片如《小飞侠》初次发行时不成功，第二次发行却大赚200万美元。迪斯尼特别强调电影要拓宽题材，有一次剧本部拒绝采纳一剧本，认为对小孩子不合适。迪斯尼生气地批评他们说：“我的电影要给全家人看，如只给儿童看，恐怕我会穷得没有裤子穿。”

迪斯尼的儿童节目相当成功，1955年9月推出电视影片集《邓波儿》，成了全美收视率最高的节目。10月，迪斯尼又推出新的儿童节目《米老鼠俱乐部》。这部节目是他第一次专门为儿童设计的，他把全部精兵强将都投进去了。节目包括新闻片和《米老鼠》、《唐老鸭》卡通片。新闻片主要报道其他国家的儿童活动。卡通片根据儿童故事改编制作，由24位极有天才的童星串成“老鼠帮”来演出。

《米老鼠俱乐部》空前地受到观众欢迎。周一到周五，5—6点的播出时间里，全美国有四分之三的观众在家中观看。片中“老鼠帮”所戴的老鼠耳朵帽子一天能卖出24000顶，200项其他物品交给75家厂商制造出售，24名“老鼠帮”成员成了家喻户晓的明星，其中一个童星一个月就收到6000封信。

与迪斯尼合作的美国广播公司因为率先搞儿童节目大赚了一笔，光广告费就收入1500万美元。迪斯尼机构从美国广播公司收到250—500万元，这是制作成本的一半，另靠出售物品达到收支平衡。迪斯尼与电视合作的路子走对了。50年代中期，卡通短片已经不赚钱了，迪斯尼一年只拍六部。新一代观众如果不是从电视里观看了迪斯尼的卡通影片，根本不会知道当年迪斯尼创造出来的那些轰动一时的卡通明星，但现在他们又象父辈们当年那样喜爱上了，米老鼠在美国的民间英雄地位又重新得到认同。

迪斯尼花5万美元买下小说《父亲离家时》的电影改编权。助手们认为这个故事结局太悲惨：主人公小男孩把自己心爱的大黄狗枪杀了。但迪斯尼

分析道：“这个悲伤的故事发生在 1869 年得克萨斯的一处农庄，大黄狗被狼咬伤得了狂病，这在当时无法医治，必须把大黄狗枪杀掉，这样才有真实感。当然孩子们看了是会哭的，但通过这部影片，应该让他们了解到生活不都是欢乐的。”影片播出后，赚的钱比任何一部其它电影所赚的钱还要多。

1958 年到 1959 年间，迪斯尼集团净赚 340 万美元，在好莱坞奋斗了 30 年，迪斯尼不仅获得了成功，而且远远地超出了他的梦想，他一连摄制的四部电影都轰动一时，两部电视片影响力深远，弥补了赚钱不多的不足。

1961 年 4 月 25 日，迪斯尼兄弟庆祝公司成立以来的一件大事。他们欠美国银行的钱终于还清了。22 年来，电影收入的钱第一次不经过美国银行，而是直接交到迪斯尼手里。

五、迪斯尼奇迹

迪斯尼乐园越办越成功，许多人争相投资劝迪斯尼另建一个乐园。迪斯尼虽然坚持说只有一个乐园，但事实上他另有计划。他对洛衣说：“迪斯尼乐园只包容了美国四分之一，密西西比河东部还有很多区域有待于我们去表演给人们看。”

电影也在继续制作。在迪斯尼会议室墙上挂着一张迪斯尼乐园的空中拍摄地图。旁边有一张表格，标明《综艺》杂志列出的电影史上最赚钱的电影。60年代初，头50部影片中就有7部迪斯尼电影。自从迪斯尼开始摄制其他影片公司不愿摄制的全家共赏的电影以来，每年总有1或2部被加入到这50名之内。他曾对一名记者说过：“我把这张表格挂在这里，是想研究哪些片子最赚钱。大部分赚钱影片并不性感，但能做到让全家共赏。”

1964年，迪斯尼摄制了最成功的影片《欢乐满人间》。此片1964年在好莱坞中国戏院首演时，受到观众热烈称赞，第一次发行赚了4400万美元。荣获奥斯卡金像奖13项提名，女主角朱莉·安德鲁斯获最佳女主角提名。

而迪斯尼乐园开业10年来，游玩点已由原来的22个增加到47个，资本由1700万元增长为4800万美元，游客共计有4200万人次。

荣誉也源源而来。最令他自豪的是，1964年约翰逊总统在白宫授予他自由勋章，这是美国平民所能得到的最高勋章。颂辞中说：“作为一名艺术家，沃尔特·迪斯尼在娱乐方面，已经创造出了一个美国民间的奇迹。”

迪斯尼还投资办起了加州艺术学院。在考察了30多个地方后，最后选在迪斯尼1959年购买的金橡树牧场中的一块38英亩的地作为校址。1964年，迪斯尼举行了一次记者招待会，他从自己的经历谈到艺术学院的办学理想：

“我们不要求学校的面积有多大，大了就会让学生认为，自己只是一个地方的一个部分而已，使校方和学生关系疏远。……我喜欢像工厂一样的，学生可以随时进来学习任何一门艺术。他可以开始学绘画，但也许最终成为一名音乐家……我自己当初就想做政治讽刺卡通画家，我后来在堪萨斯艺术学院儿童班学绘画，慢慢地想法就改变了，想成为一名卡通画家，我想想像力是天生的，但后天必须加以拓展。……以后，我进了堪萨斯市电影广告公司，我发现那里的许多卡通画家，他们只是画画而已，画完就交给摄影师，没有想到再进一步做事。我对此并不满意。于是留意摄影师做些什么事。并请教很多问题，设法让他们同意让我操纵摄影机。因此我学到了很多……但普通大学并不这样，它限制学生，不让学生学许多东西……我们加州艺术大学绝不走这条路，学生可以学任何东西——绘画、戏剧、音乐、舞蹈、写作，毕业时，他们将获得美术学上学位……。学生数目不可以超过2000人，尽量都住在校园里……。他们应能够自我表现而不怕留级。学院要设多项奖学金……我们需要的是有天分的人。这也就是进入加州艺术学院的一项条件——天分。”

这以后，迪斯尼不仅想扩建迪斯尼乐园，他想自己可以建一座比乐园更好的东西，他的计划无比宏大，他想建一座城市。在这个全新的城市里，人类的居住环境清洁美观，大人孩子都很幸福。他亲自看到洛杉矶怎样以一个曾经是阳光普照的小镇，变成了一座烟雾弥漫灰蒙蒙的现代化城市，他讨厌这种城市。

1958年，他开始在美国东部寻找合适的地方，结果选中终年阳光灿烂的佛罗里达州。

迪斯尼派去佛罗里达州买土地的人，为避免土地商哄抬地价，都用化名。但由于需要的地块太大，还是引起了精明的土地商的怀疑。买地的人查看了土地后，星期天返园旅馆，一看报纸，大标题赫然醒目：“买地者正是迪斯尼”。消息泄漏后，地价从183美元一英亩猛涨到1000美元一英亩，令人咋舌。

在佛州州长主持的新闻发布会上，迪斯尼第一次公开地描述了他理想中的“未来城市”：

我要建立一个模型社区，一座未来城市……我相信人还是要活得像个人一样。我仍有许多事情要做。我并不反对汽车，但我认为现在社区里汽车太多。我认为可以提出一种设想，汽车也存在，但人们可以自由地、安心地走路，我一直希望能在这样的环境里工作。

而且，我的构想也要用在学校、社区设施、社区娱乐和生活上，我要建立一个未来的学校，这可能成为一项教学的初步计划——到全国各地去，到全世界去。今天的最大问题是教学这个问题。”

但迪斯尼此时那64岁的身体已大不如从前了。各种疾病包围着他：颈部、背部和左腿经常疼痛，长期鼻炎、肾炎，一感冒就发展成肺炎。他预感到自己的日子不多了，更加抓紧工作。

同时，他也享受着天伦之乐。他已有了7个外孙，他很喜欢他们。两个女婿在公司里也表现出色。迪斯尼和妻子莉莉安也更加恩爱，两人常手牵手在制片厂转悠。妻子的衣着向来是迪斯尼引以为荣的，他常以此来教训女儿戴安妮，因为她衣着随便。“宝贝，你在穿着方面为什么不请教你母亲？”

他和哥哥洛伊也更亲密了，两兄弟合作得更加愉快。洛伊有一阵打算退休不干了，回家养老。迪斯尼赶紧想高招阻止他。他于是打电话给嫂子艾迪娜说：“你喜欢洛伊整天呆在家里无事生非给你找麻烦吗？”他又对洛伊说：“佛罗里达建新城那么庞大的计划，没有你的支持怎么行呢？”洛伊只好继续干下去。

荣誉频频降临，但迪斯尼最高兴的是以他的名字来命名学校。第一个以他的名字命名的学校在宾夕法尼亚的杜利镇，第二个在他的故乡马瑟琳镇，第三个就在迪斯尼乐园附近。

1966年全年，迪斯尼总是坐着自己的飞机在天上飞，他飞到匹兹堡西屋公司，花3天时间考察快速运输系统。他查看购物中心，看顾客的购物反应，他发现大多数顾客都表情漠然烦躁，很少人是愉快的，但达拉斯一家购物中心情况相反，因为它的天花板是玻璃做的，大厅里充满阳光。

他还搭乘直升飞机从空中鸟瞰迪斯尼新城城址，现已定名为“迪斯尼世界”。10月初，沃尔特参加“迪斯尼世界”计划会议。他带去了一张诱人的草图，上面有：公园、旅馆、湖泊、露营区和汽车旅馆、游客汽车营地、主要入口、飞机场、工业区入口。还有一条说明：卡通行驶道路在单轨道下面。

10月，他接受了一位记者的采访。他说：“迪斯尼世界将是未来城市应该有的样子，要能够满足市民的各种需要。这将是一个有计划、有管制的社区，一个显示美国工业和研究、学校、文化和教育机会的橱窗。在这个城市里，绝对没有贫民窟，因为我们不让他出现。绝对没有地主，因此也没有

股票控制权。市民只能租房子，不能买房子，但租金便宜。这里没有退休的人，每一个人都必须工作。我们的一个要求是，住在里面的人必须要保持这个城市的活力。”

“我是一个好提问的人，”沃尔特继续说：“当我看到我不喜欢的东西时，我就会想为什么会这样，我怎样才能改进？举例来说，我们缴了很多税，可是还有街道没有铺上水泥，还有街道到处是洞，道路清洁人员没有尽职，垃圾工人没有尽职；有财产的人漠视着房屋道路肮脏下去，漠视着贫民窟的扩大，这一切是什么原因呢？”

10月29日，迪斯尼飞往威廉斯堡，接受美国森林学会奖章，奖励他对美国资源的保护。回到加州时，他呼吸困难，身体剧烈疼痛。经医生X光透视：左肺有核桃大的阴影。立刻手术，切除了左肺，医生告诉迪斯尼家人：他最多只能活6个月到一年了。

手术后，妻子莉莉安来医院探望，迪斯尼很乐观，幽默地说：“甜心，我是一个新人了。我现在只有一个肺了，除此之外，一切均好！”出院后，他回到公司仍旧工作着，跟助手们讨论剧本，他告诫道：“剧本最重要，有了好剧本，一切就好办了！”

但迪斯尼的病情继续恶化，比医生预料的还要快。他越来越虚弱，神志不清。1966年12月15日早晨9点35分，沃尔特·迪斯尼因循环系统病发而与世长辞，终年65岁。

迪斯尼去了，举世震惊悲悼。各国报纸众口一词称此为“人类的损失”。各国元首纷纷致电哀悼。世界各大报社论都盛赞迪斯尼的成就。

《洛杉矶时报》称他为“带有神奇画笔的伊索，配有彩色摄影机的安徒生——以天才的手法将生命注入他们所创作的人物中去……在文艺界，没有人能留下这么丰富的遗产。”伦敦时报称他的作品，“具有没有人能比得上的艺术技巧，和无以伦比的动人美感。”荷兰的一家报纸称迪斯尼，“几十年来统治了全世界儿童的幻想。”墨西哥的一家报纸说墨西哥的儿童都为之悲痛。意大利北部都灵市一位社论的主要撰写人形容迪斯尼为“一位诗人魔术师，他把寓言奇事活生生地展现在人眼前”。国西部杜塞尔多夫市一家报纸说授予迪斯尼的许多金像奖“哪里能比得上他带给老老少少的欢笑声的价值。”

他的朋友、前总统艾森豪威尔说：“在全世界，他受到各方的欢迎，他的影响遍及五大洲，因为他触及到全人类的心灵，像他这样的人，我们要等待很久很久才会出现。”当时的约翰逊总统从白宫写了一封信给莉莉安，以示哀悼：“这位受人喜爱的艺术家去世了，这是我们全美和全世界为之伤心的日子，在您丈夫的才华的照耀之下，千千万万的人们享受到了一种更光明、更快乐的生活：他所创造的真、美、欢乐是永世不朽的。希望这一点能使您稍微感到宽慰。沃尔特·迪斯尼创造的奇迹，比生命的奇迹更伟大，他留给我们的珍贵遗产将留芳百世，使世代代都从中得到欢乐和启示。

美国哥伦比亚广播公司“晚间新闻”的评论，似乎更确切地表达出美国人失去迪斯尼的心情：

对于沃尔特的去世，我们该说些什么，这个问题新闻部想了很久，才能不尽人意地表达出一点心意。

他是位奇特的天才，是位百年难遇的欢乐使者……尽管沃尔特只是以己之见尝试着表达出他自己对欢乐、爱、儿童的体验，但是，我们只能承认：

我们这个时代，是没有资格碍到像他这样的人物的。

他以他的欢乐世界，治疗或者安慰精神有问题的人；他做到的，可能比全世界的精神病医生还要多。沉浸在他的思想和想像之中，沃尔特总是有本领让文明人感到心情更舒畅些。

沃尔特·迪斯尼，他明白纯真的童心中绝不会掺杂成人的世故，然而每个成人却保留了部分未泯灭的童心。对小孩来说，这个令人厌倦的世界还是崭新的，还是有着许多好东西；迪斯尼努力把这些新鲜、美好的事物为已经厌倦了的成人保留了下来……

根据传统的看法，米老鼠、小飞侠、白雪公主和7个小矮人都是神奇的幻想，是从现实世界中逃避出去的东西。但是与洲际导弹、污染的空气、枯萎的森林，以及从月亮上带来的岩石相比，我们不禁要问：到底哪些不是真实的、哪些是更奇幻的呢？这是一个奇幻的时代，但是沃尔特的奇幻不会使人类丧生，大家都在惋惜：“我们不会再看到他这样的人物了。”

亨利·福特：叛国汽车帝王

美国民族向来崇拜个人奋斗成功者，而亨利·福特则是一个民族英雄式的个人奋斗成功偶像，是所谓“美国梦”的象征。一些美国大学生曾把亨利·福特列为有史以来仅次于耶稣基督和拿破仑的第三号伟人。

福特公司是汽车业当之无愧的霸主，是美国这一“明星产业”的支柱。福特汽车公司 1976 年的销售额为 288 亿美元，1992 年汽车总产量为 5764 万辆，销售额跃升到 1000 亿美元，成为世界排名前三位的巨型跨国公司。

1917 年俄国十月革命震撼世界之后，在俄国外省一个大雪 1917 年纷飞的小镇上，全俄肃反委员会（契卡）身穿皮夹克的行刑队，将俄国末代沙皇全家押解到一堵石墙前，以革命的名义，将他们集体枪决。

契卡那密集的冲锋枪射击之前，他们没有忘记发动停在旁边的两部福特牌 T 型轿车，隆隆作响的福特汽车引擎，掩盖了行刑队的枪声。

就这样，欧洲最古老最庞大的皇族之一罗曼诺夫家族在远离莫斯科的地方，在年轻的美国刚刚问世不过 10 年的福特汽车的轰鸣声中，顿然灭绝。

1903 年 7 月推出的福特牌 T 型轿车，深入地影响着人类生活的方方面面：从工业生产、农业劳作、山地旅行到革命。

福特牌汽车的创始人亨利·福特的事迹是一部典型的从穷小子到亿万富翁的美国梦，亨利·福特出生于美国密歇根州迪尔本郊外的农家，未受过正规教育，但自幼就有机械天才。

1896 年，亨利·福特制造出自己的第一辆汽车，这是福特在自己的小作坊里敲敲打打弄出来的。1903，他创办福特汽车公司。到本世纪 20 年代，福特公司即发展成为当时世界上最大的汽车公司。

1925 年 10 月 30 日，福特汽车公司制造出汽车 9109 辆，平均每 10 秒钟一辆，最高年销售量达 100 万辆。1908 年推出的福特 T 型轿车质优价廉，共生产 1500 万辆，在福特 T 型轿车停产之后的第 22 个年头，1949 年，从纽约到北平，从莫斯科到里约热内卢，人们仍看见这种质地坚固，风格朴实有经典福特轿车奔驰在世界的公路上。

亨利·福特对照美国肉类联合加工中心芝加哥的肉牛屠宰流水线，首创了汽车大规模装配线的生产和管理方法，即著名的“福特制”。“福特制”这个词在产业界意味着“像福特那样大规模地生产”，对世界工业的发影响巨大。

总部设在美国密歇根的迪尔本的福特汽车公司，一直是美国大型企业中最具有家族统治特征的公司之一。这种家族统治曾使福特汽车突飞猛进，难以匹敌，但也曾把整个公司带到灾难的边缘。

迄今为止，福特汽车公司作为美国仍然单独由一个家族统治的公众持股工业公司，根据信托合约，福特家族——1943 年开始接管福特公司的老福特之孙福特二世及其两个弟弟和一个妹妹——拥有公司的 12% 的股票，但他们的股份享有 40% 的选举权，使得他们可以得心应手地控制这个巨大的企业。福特汽车公司 1976 年的销售额为 2883960 万美元。1992 年汽车总产量 5764 万辆，销售额 1007.86 亿美元，雇佣人数 325333 人。

虽然通用汽车公司在北美州排在福特公司之前，但从世界范围看，除日本外，福特汽车还是名列第一。在世界 30 个国家，从英国直到马来西亚，都有福特汽车公司的分支机构。

在美国，福特汽车公司在销售额方面列为第三家最大的公众持股公司。埃克森石油公司名列第一，通用汽车公司名列第二。而且福特是美国最大的工业雇佣者之一，平均每年雇佣员工达 24 万人。

福特汽车公司作为世界著名跨国公司之一，其经营主要是汽车和金融服务商个部分。

汽车 1991 年占总收入 82%。公司在美国和其他国家生产各种轿车和卡车，最著名的牌号是 Ford、Lincoln、Jaguar。1991 年公司在美国国内市场上占有的份额，汽车为 20.1%，卡车为 28.9%（二者皆少于通用汽车公司大约 4 个百分点）。除美国而外，在英国、德国、加拿大与西班牙有极广泛的经营。福特汽车公司在澳大利亚、新西兰、巴西、委内瑞拉、比利时、意大利、丹麦、墨西哥、日本、台湾等国家或地区均有汽车子公司，经销商在美国有 262 家，在国外有 81 家。

福特汽车公司 1992 年曾派出 50 多个代表团来华考察和谈判。1993 年在北京开了一个福特汽车部件展示会，展示了福特最先进的产品和技术。福特汽车公司还拟定同中国的五大汽车公司（中汽、一汽、二汽、东风和南京汽车厂）在上海联合建立汽车零部件研究和开发中心，使自己逐步开拓中国汽车市场。

福特创始人亨利·福利是美国名列前茅的亿万富翁，1920 年 5 月以后的 17 年半中，福特家族自己私用而从公司提取的红利，平均每天高达 2.5 万美元，薪金尚未计算在内，在 20 年代中期的几年中，福特的纯收入高达 5 亿美元。直到 1944 年，他握有福特公司的股权 58.5%，据 1944 年 5 月福特汽车公司估计，福特在汽车方面的股权帐面价值就达 10 亿美元，当时，福特的财产在美国居第二位，仅次于石油大王洛克菲勒家族财产的总和。

美国民族向来崇拜个人奋斗成功者，而福特则是一个“民族英雄”式的个人奋斗成功偶像。本世纪前 30 年，福特的声誉如日中天，在美国国内，他一直是美国总统候选人的最佳人选。底特律汽车城的新闻界多年业一直称之为“迪尔本的圣贤”。一些美国大学生曾把亨利·福特列为有史以来仅次于拿破仑和耶稣基督的第三号伟人。有 3 个欧洲国家政府曾授予他奖章，许多高等学府没予这个从未进过校门的美国人名誉工程学博士、名誉法学博士等学术头衔。

一个南美作家在 1926 年曾说过，在南美洲最大的内陆国巴西的公众心目中，亨利·福特与克伦威尔、培根、哥伦布、巴斯德和摩西齐名。

一、喜欢“解剖”钟表的天才少年技师

亨利·福利生于1863年7月30日清晨4时30分，他的祖父乔治·福特是爱尔兰人，为逃避家乡的马铃薯中毒和伤寒流行，随大批爱尔兰移民远渡重洋，来到美国，经过五大湖，沿着鲁裘河，最后定居在瀑布和沼泽遍布的迪尔本，以伐木为生。

在美国总统的行列中，第35任总统肯尼迪和第37任总统尼克松都具有爱尔兰的血统。爱尔兰岛国民族所具有的生性顽强、极具野心和挑战性，在他们身上强烈地表现出来。

亨利·福特的父亲威廉·福特最初是一名铁路工人，参加过美国中央铁路的铺设工作，铁路铺设完毕，它又回到故乡迪尔本当了一名木匠。父亲为福特营造的家园是相当可观的：住宅周围约90英亩土地都是福特家的私产。上面种植着小麦、玉米，部分土地开垦成果园和草场，放牧羊、马。草场后面的森林里则生活着成群的浣熊、臭鼬鼠、狐狸和野兔等野生动物。

亨利·福特和父亲的关系很僵。他从小就显示出超常的机械天才，对修理农具和拆卸钟表之类的活计情有独钟，而十分厌恶使用铁锹、锄头之类的笨重农具以及挤牛奶、照看鸡舍之类的农活。父亲因此常常用体罚来强迫他劳动，使得亨利·福特对父亲很是怨恨。成年后的福特在饮食上有两大禁忌：牛奶和鸡肉。也许就是少年时代造成的影响。

但在福特12岁时即早逝的母亲那坚强的性格，对福特却有终生的影响。母亲生前有五个座右铭：“清洁”、“秩序”、“忍耐”、“勇气”、“锻炼”，她自身也具备有这些优点，亨利·福特一生的奋斗历程也体现出他完全继承了母亲的这些品质。福特谈到母亲时曾深情感恩地说：“我从母亲那里学到了现代社会中的生存方法；母亲还教我，家庭幸福是一个人幸福的开始；另外，母亲绝不允许我撒谎。如果我一犯戒，她就会好几天都不和我说话，这是最令人难受的了。”

台湾武侠小说家古龙在其名著《七种武器》中，展示了一位少年游侠的七种秘密武器。少年亨利·福特从小也有六种“秘密武器”，其实是这位机械天才的七种玩具或工具。在福特的床头柜里面，整整齐齐地摆放着钻孔机、挫刀、铁锤、铆钉、锯子、螺栓和螺帽。这些工具中有几种还是7岁的福特自己改装制作的。

福特家里的人总是把钟表藏在最保险的地方，因为稍不留神，家里的钟表就会被小小的福特运用他的“七种武器”拆得七零八落，即使是一些华丽昂贵的怀表，也难以幸免，家里新买回的农机具，一到家也往往被福特肢解一番，看个究竟。

福特终生难忘少年时期他的两位成年朋友。这两位成年人在机械结构和动力方西都给了他最初的兴奋，当家里人一看见福特都纷纷慌里慌张把钟表藏起来时，家里雇佣的一名德国移民长工阿德夫却特别允许这个淘气鬼打开自己的金表，并热情而详细地为小福特介绍金表的内部结构和原理。另一位是底特律火车站的列车长。一次偶然的机，福特随父亲在火车站第一次看见了蒸汽机车，他对这种庞然大物极感兴趣，好心的列车长允许他进入火车头，让他坐上驾驶台，小福特按动汽笛，开动车头。

回家之后，小福特立即从厨房偷来两个水壶，把其中一个放满烧得道红的煤炭，另一个装上开水，试图用这台自制的“蒸汽机车头”推动一辆小小

的雪撬。

少年福特对制造引擎表现出了特殊的激情。后来，他在学校制造小蒸汽引擎时，发生过一次爆炸。铜片、玻璃片、铁片四溅，福特嘴唇受伤，同伴头部重伤，校长的眼镜被震落在地上，校园的栅栏被震得东倒西歪。

但福特一点不气馁沮丧。他事后说：“这是因为我制造的蒸汽机引擎不够理想，在慢慢加煤的过程中不小心加过量的缘故！并不是我的蒸汽引擎没有希望。”

故乡的舞台显然已不够这位天才少年表演他的机械魔术了，16岁那年，亨利·福特第一次离家出走，去到12公里外的底特律一家车辆厂当实习工，日薪1.10美元，这在当时已相当高了。但6天以后他即被开除，因为这位16岁的少年修理起一些老大难的机器就像闹着玩似的，不费吹灰之力，这使得那些有资格的工人们很没面子，他们很不高兴。

亨利·福特随即又在底特律的黄铜工厂，钟表行打临时工。在钟表行打工时他曾萌发出制造大众化价格的手表，日产2000只售价30美分，但经过精打细算，发现扣除原料费和工资，非得日产60万只才够本！60万只手表卖给谁呢？在推销上这就是一个不可逾越的障碍。但少年福特这些异想天开的想法，无不预示着他日后那种大规模生产大众化汽车的福特式生产方式。

二、潜心试制第一辆汽车

福特在底特律造船厂打工时，周薪只有 2 美元，靠吃花生和葡萄干以及便宜的大豆制的面包填饱肚子，此时他对蒸汽内燃机发生了极大的兴趣，这对他以后开发内燃引擎有很大影响，在 1867 年的巴黎博览会上，德国发明家欧特以他发明的四行程循环的自由活塞动力机名噪一时。他预言：“蒸汽引擎过于庞大，为适应小型工厂的需要非得开发内燃引擎不可。”亨利·福特当时也有同感，认为蒸汽引擎时代早已过去了。他立志开发出自己的内燃引擎。

在这以后，福特还因自己出众的机械才能，被专门生产优良的移动式蒸汽引擎的西屋公司聘为移动式引擎的示范操作员，日薪 3 美元，但最终福特还是回到故乡迪尔本，他的“发明欲”驱使他开发内燃引擎。冬天，故乡到处被厚厚的积雪覆盖，农闲季节来临，福特把自己关在家里的储藏室中，以此为作坊干了起来。

福特成为汽车大王后，他在底特律黄铜工厂打工时的一位工友回忆他独自摸索时代的趣事：“亨利经常想着要试作一些东西。有一天，掏空钱包凑了 1.20 美元钱买了试制引擎用的金属模型。此后，亨利的脑子里产生出一个接一个新的构想。我也成了他的帮手，但是他从未完成过任何东西，试制蒸汽锅炉失败，白白浪费了 6 元钱，这 6 元钱还是我伸手向母亲要来的。后来他又想制造可以连走 8 天的手表，但仍然失败了。然后亨利又说要做船，可是我们两人合资出钱买了木板和材料，结果还是没成功。每个星期天他一定会说：‘这次一定要……’，但每次都是失败。”

也许因为福特经历的失败太多，所以这次为期两年的试制终于成功。他完成了他设想的以木材为燃料的蒸汽引擎牵引机。之所以用木材而不是像 1876 年万国博览会所展出的蒸汽引擎使用煤炭为燃料，是因为福特因地制宜，在故乡迪尔本，煤价格昂贵，农民是负担不起的。

亨利·福特制成的这台引擎机像无轨车一样大小，拖着一个装满木柴的车厢，“呼呼呼”地冒着白色蒸汽，从福特家的储藏室里冲将出来。家人都闻讯前来观看。燃料很快烧完了，牵引机车在地上只走了 10 公尺就停住了。大家一阵叹息，福特马上抱了一大堆劈柴丢进燃料车厢，这台庞然大物又鼓足了劲，一边发出巨大的吼声，一边向前驶去。

福特终于开发制造出以木材为燃料的蒸汽牵引机，那是一个龙虎风云交相际会的时代，美国产业界的一些巨人纷纷迈出了他们的头几步，在与迪尔本隔湖相望的克利夫兰小镇，未来的美国石油大王洛克菲勒正在建造炼油工厂，为垄断美国的石油市场作准备。在距迪尔本不远的底特律，已经发明了电灯泡的爱迪生建造了一个火力发电厂，同时进行电力的各项研究，迎接一个辉煌灿烂的电力时代的降生。

回故乡潜心于研究发明的亨利·福特一晃就过了 3 年。在一个飘着雪花的新年舞会上，戴着一只有四根针手表的亨利·福特，引起了 18 岁的少女克拉拉的极大注意，她一头棕色长发。一双湛蓝的大眼睛，家住邻近的绿野村，家中有 10 个弟妹，她是长女。

使得亨利·福特一下子就从众多追求克拉拉的小伙子中脱颖而出的那块四针手表，是业余钟表匠亨利自己的杰作。表中有一根是针和一根短针是用指示底特律地方时间的，另外两根针则能显示时已经开始实施的全国铁路标

准时间。

4年后，1888年4月11日，两人结为夫妻，这时亨利·福特24岁，克拉拉将近20岁。婚后，父亲威廉·福特给了亨利·福特40英亩森林，想儿子从事农业。但儿子想的是把40英亩森林砍光，把林中的榆树、柳木、榕木卖到底特律的造船厂去，将卖来的钱存起来。作为以后研究内燃引擎的基金。

克拉拉对丈夫的事业和一切奇思怪想均抱以绝对的支持，她还在森林的空地上为丈夫设计了一幢正方形的实验室。生活费用靠出卖木材和亨利·福特帮附近城镇居民修理农具和机器来贴补。

一个周末的晚上，亨利·福特坐在餐桌前，突然疯狂地叫道：“克拉拉，快拿纸来！”克拉拉当时正坐在客厅的风琴前，顺手抓起一份乐谱递给丈夫，亨利·福特抓过乐谱，就在乐谱背面的空白上急速地画了一个十分潦草的引擎简图，克拉拉上前一看，发现丈夫画的是利用旧车床的整速轮和齿轮作成的长仅3公分的气管，管中装有活塞，是一个相当简洁的实验型机械设计。亨利·福特兴奋地对妻子说：“就是这个，克拉拉，这是我正在设计的汽车构造。”

此时福特夫妇都预料不到，就是这个画在乐谱背面的引擎设计草图，日后将成为称霸全美的福特T型轿车的模型，并且行销全球。

福特当时所处的时代正是马车退出历史舞台而新兴的汽车正日益崛起的过渡时代。当时对汽车流行的称呼是“无马马车”，还是以旧时代的马车为参照来看待汽车的。“无马马车”是当时美国的时髦用语之一。

世界范围内的汽车设计师们的成果捷报频传，每一项成就都给亨利·福特莫大的鼓舞和启发。德国人戴姆勒于1883年开发出优越的四行程900转内燃引擎。戴姆勒发现：“以9%的空气和91%的汽油相混合，最终能达到爆炸的效果。戴姆勒由于成功地研制出了汽化器，同时，他还发明了用白金制造的新式点火装置，并研究出将气冷式变为水冷式的方法。几乎与此同时，另一位法国人卡禾·本茨开发出了与戴姆勒不同类型的内燃引擎。1876年，美国人薛尔登开发出了轻型的三汽缸引擎，并申请了专利（后来这项“薛尔登专利”与亨利·福特的T型汽车研制发生了精彩的冲突）。1886年，一位名叫夏克的发明家发明了使用液化煤油的液体燃料车。道奇汽车的创始人道奇兄弟此时也投身汽车事业，愿意为开发内燃引擎而贡献自己的青春。

这些汽车先锋们天南地北，彼此呼应，一个崭新而迷人的汽车时代即将降临。亨利·福特已经嗅到汽车时代那芬芳的汽油气息，痛感自己对电气方面所知甚少，而只有底特律工业中心才能提供这方面的学习和研制条件。亨利·福特毅然决定移家底特律，尽管妻子克拉拉看着他们才盖起3个月的新婚之家泪流满面，但还是背着行李卷随固执的丈夫在底特律穷人区租了一间公寓住下，她对丈夫有一种潜在的信任感，认定他一定能在开发内燃引擎上取得成功。

亨利·福特在发明大王爱迪生的照明公司找到了工作。先是负责修理蒸汽引擎，月薪45美元，生活很拮据，后来调到火力发电机部门，升为工程师，月薪调为100美元。这满足了亨利·福特渴望接触发电机的理想。

他作实验需要水和电，于是家里的厨房被改成实验室。亨利·福特把自己设计制作的内燃引擎放在厨房的地板上，并反复把插头插入插座，以使电流通过燃料而发出火花。打开手制的真空管，把木桶中的汽油注入引擎，由

于在狭窄的厨房中无法放体积较大的点火装置，因此为了启动内燃引擎，不得不用手去转动附有螺杆的车轮，而转动车轮的工作，都是由即将临产的克拉拉代劳。克拉拉就是在这样的工作时间生下了她和福特唯一的儿子爱德歇尔。

亨利·福特倍感形势逼人。1892年，美国马萨诸塞州的查尔斯·杜里埃发明了美国第一辆汽车，震动美洲大陆。1900年，他在宾夕法尼亚的里丁镇出售了美国第一辆电动马车，杜里埃称得上是美国第一位汽车开发者。与他相比，亨利·福特感到自己的研制成果在美国显得有些落后。而且仅仅在底特律附近，起码有300名年轻技师都像他那样立志开发汽车。他们既是亨利·福特的竞争对手，又是福特的汽车同志。

底特律的汽车同志中最领先的一位是金，他研制开发出了全美第二辆，底特律第一辆。金是一位退役将军的儿子，在密歇根汽车公司担任设计工程师，他开发的汽锤和火车用的刹车梁，曾获芝加哥博览会最高荣誉奖——青铜奖。这位卓越的发明家总共取得了65项发明专利，后来他对汽车引擎发生了激烈的兴趣，便投身汽车研制。

1896年3月，金驾驶着自己的汽车在底特律试车，该车由一个内燃引擎装置在一辆普通的马车上构成，外观其貌不扬，行驶过程中发出巨大的轰隆声，车重590公斤，四行程引擎，时速12.8公里，3马力，亨利·福特骑着一辆自行车跟在金的“无马马车”后面，他这是生平第一次目睹汽车试车，大开眼界，亨利·福特从这天起拜金为师。此时金28岁，福特32岁。他们二人结成了非常深厚的友谊，金曾赞助了4个真空管给亨利·福特。后来当亨利·福特驾驶自己的第一辆汽车国家乡迪尔本时，金则骑着自行车跟在后面同行。1894年金赴巴黎考察法国汽车之前，将自己制造的汽车零件和图纸赠给福特，不久后，金因为资金缺乏而退出了内燃引擎的研制工作，成了一名海军中校，并参加了1898年的美西战争。在福特的道路上，金堪称是一位性情古怪的怪杰朋友。

1896年6月4日，福特汽车的历史开创了。这一天离亨利·福特距在金的底特律第一辆汽车后面参观试车的日子相距不过3个月。凌晨两点，亨利·福特在家里的煤仓中给新车钉上最后一颗铆钉。

亨利·福特在晚年虽然成了一个没有朋友的孤独的亿万富翁，但此时创业初期，身边聚集了一帮亲密的汽车朋友。他们有爱迪生照明公司的引擎技师毕休普，负责点火装置的电气技师凯特。还有底特律地方银行总裁的儿子和布料批发商之子，这两人本来都是自行车爱好者，但最终都被亨利·福特影响成了内燃引擎狂，他们都全力协助福特造车。

“成功了，”福特和朋友们相互拥抱庆祝第一辆试制车的完成，突然，毕休普发疯似地叫道：“亨利，我们怎么把它弄出这个煤仓呢？”

这是发明史上几乎是很传统的趣话，发明家们没日没夜地在自己的小作坊房间里鼓捣自己的作品，作品完工时，往往已“伟大”得早已超过了门框的面积。亨利·福特这辆车根本无法从煤仓的小门开出去。

他马上奔回家取来一把斧头，往煤仓的小门两边猛砍，终于砍出了一个大门。妻子克拉拉和邻居们闻声纷纷前来观看。此时天还未亮，细雨纷飞。毕肖普骑着一辆自行车在前面开路，让街上的运奶马车和行人让道，亨利·福特则喜气冲冲地在引擎爆响声中启动汽车，驾驶着这个“怪物”，凭着车前摇摇晃晃的微弱煤油灯光，向越来越亮的黎明驶去。

这辆汽车是一辆汽油机“四轮车”，底盆是安装了四只自行车轮的马车架改装的；气冷式发动机有两个汽缸，是利用改造了的蒸汽机排气管制成的，动力传送是用一根连接发动机与后轮的皮带进行的。4个车轮和把手都是亨利·福特手工制作的，他买来自行车的轮胎和约70公分的车轮框，在框内侧用钻孔机打洞，再装上自行车的轮辐。安装在驾驶座前方仪表板上的方向盘也是亨利亲手制作的，他把船的舵柄改造成方向盘，安装了电线和按钮式电铃，从对轴到油门之间的驱动力量，则设计了锁链带动装置。

试制这辆四行程四汽缸式汽车时，亨利·福特本打算制造二行程车。但在实验中，发现二行程汽车容易使汽油过早燃烧，而使汽缸内活塞的移动无法与气体的燃烧速度相配合，因此才改为制造四行程车。

这辆车速度分为两档。分别为时速16公里和32公里，若再加上空转装置则共有3档速度，车体重227公斤，相当于两个美国重量级拳击手加起来的体重，非常轻便。但这辆车有一个最大的缺点即是没有后向齿轮，只能前进，不能后退。需要倒转车头时，需用两三个人把它抬起来才能改变方向。

但这第一辆车已达到了亨利·福特最初设想的速度，他接着构想是将煞车器和点火装置进一步改进，此时亨利·福特仍是爱迪生照明公司底特律分厂的雇员，他“不务正业”研制引擎和驾驶着他那辆轰隆作响的“破车”载着妻子儿子到发电厂上班，引起厂长强烈的不满。

一次在纽约曼哈顿岛召开的总公司代表大会上，底特律分厂厂长特地把亨利·福特介绍给了爱迪生。厂长试图借福特已经作出的内燃引擎汽车来试探爱迪生的反应。若爱迪生赞许那么厂长自己也能沾点光。若爱迪生否定这种试制车，那就会让福特受到一次应有的打击，自己也出了一口恶气。

亨利·福特被介绍给了爱迪生：“这位就是前一阵子在底特律研制内燃机引擎汽车并且试车成功的亨利·福特。”亨利·福特被允许坐在大发明家旁边讲解自己的内燃引擎汽车。福特跃跃欲试，兴奋极了，他大声地开始解说。一向以爱打瞌睡著称的爱迪生破例地抬头发问。他的问题十分准确，堪称行家里手。

“点火装置是爆发式的，还是接触式的？”爱迪生这个问题正是关键所在。

“我是试着用半接触方式实验的。本来是用活塞的移动来调整开关的，但现在我正在考虑采用其他方式。”

面对爱迪生一个又一个非常老练的问题，福特边回答边一身冷汗。最后，爱迪生结束了他那没完没了的提问，拍着桌子喊道：“好的！福特先生！继续这个实验吧！电气汽车的电瓶太重，蒸汽汽车的汽锅也是！而你的内燃引擎车就像自己扛着发电厂走一样，构想很不错！”

亨利·福特受到爱迪生赞扬这事非常重要。福特信心大增，感到自己毕竟是正确的。福特从纽约回去以后，试着开车回故乡迪尔本，好友金骑着自行车跟在后面。这次福特开着自己试制的汽车回乡，受到父亲和乡亲们极大的冷遇。“怪物”汽车一路颠簸地行驶在乡村小路上，在到达福特父亲的农场时，许多马匹因受惊而乱成一团，汽车开到家门口，老父亲和村民们都绷着脸。福特在家里坐了一会儿，就又驾车返回底特律。

老父不能原谅儿子弃农从工，更不能容忍的是，儿子为了内燃机的研究，将父亲送给他的山林弄成了光秃秃的，所有的树都砍伐卖光了。媳妇克拉拉也跟着他受累，以至于生了一胎后就再也没有生育了。直到爱迪生赞扬儿子

的消息传到迪尔本，老父亲才改变态度，表示愿意出资赞助儿子的汽车制造。但亨利·福特拒不接受，福特1号车出过一次小事故，有一次当亨利·福特载着妻子克拉拉上街时，撞倒一位行人，幸好在这个人跌倒时，车便立即刹住了，由于车身轻，所以没酿成悲剧，即使如此，这也是底特律历史上的第一次汽车交通事故。后来亨利·福特这第一号车以200美元卖掉，以筹措第二号车的试制基金。

到1899年，福特已成功地制造出三辆汽车，成为这一领域公认的先驱。

三、开发 T 型大众车

亨利·福特处于实验阶段的汽车，引起了底特律一些嗅觉灵敏的投资者的兴趣，他们看准投资汽车有利可图，便在 1899 年成立了底特律汽车公司，拥有资金 15 万美元。股东包括底特律的大银行家、木材商和市长。福特分文未出，却拥有若干股，并且被聘为总工程师，但当时福特主持制造的汽车，是一种不合市场需求的昂贵赛车，销路不好。福特后来说道：“我终于明白了所谓的公司不过是以赚钱为目的而创办的，我发誓再也不听命于人。在我辞职后，底特律公司开始制造凯迪拉克车。我则另外租了一间小仓库作为工作室。这是一个砖造小仓库，在这里，我静心思考何种汽车才是我需要的。对我来说，这间小仓库是极为重要的实验室。”

这时赛车在美国已成为最时髦的娱乐竞技项目，男人们利用赛车赌博，投下巨额赌注。方兴未艾的赛车已取代了以前时髦的赛马。当时美国赛车分为竞地和竞速两类，最高奖金高达一、二万美金。

亨利·福特在他的小仓库里决定了自己的开发路线，目标是轻型的大众车，为了以飞快的车速在战略上抓住大众的心，必须先试制赛车。这种赛车绝对不允许引擎方面有任何缺陷。

这次福特在研制赛车上花了 5000 美元，这在当时堪称一笔巨款。1901 年 10 月 10 日，福特驾驶着自制的赛车参加了底特律的一次全国规模的赛车比赛。这次比赛规模宏大，赛车群发出的噪音和排出的废气，使附近农场的马匹大为受惊。

在 1 英里的竞速赛中，福特以普通车参赛，结果跑在了最后。最后一场 10 英里竞速赛，福特驾驶新车大显身手，10 英里用 13 分 23 秒跑完，大获全胜。福特钻出新赛车，从头到脚满身油渍。在场一位新闻记者说他“连带也像在猪油里煎过一样。”新闻界称誉他是“全美第一流的司机”，评论他的赛车性能“妙极了。”商业杂志《无马时代》称福特为“速度之魔，”底特律汽车城的居民把福特当英雄看待。

但福特对这辆车并不满意，决定制造两辆更快速的拥有 80 马力的大型四汽缸赛车。福特又在他的作坊里废寝忘食地干了起来。两辆车的名字他都取好了，一辆鲜黄色，叫 999 号车，另一辆鲜红色，叫亚罗号，新的高速赛车的引擎、机制，油箱都露在外面，车身高 10 英尺，引擎回转速度每分钟 1500 转，只有一个座位，样子古怪。前胎宽 34 英寸，后胎宽 36 英寸。

1902 年 10 月，在格罗斯——鲍因地举行汽车大赛，福特的 999 高速赛车正式出场。这是一辆引擎喷吐火舌的大型高速赛车，由于车速太快，连福特都不敢开全速。福特在赛前驾驶该车绕场一周，怪物似的 999 号车发出恐怖的巨响，福特的白衬衫满身油污，惨不忍睹。接着由福特聘请的全美自行车冠军奥斯菲尔德驾驶 999 号车参加 5 英里竞速赛，奥斯菲尔德一车当先，灵活大胆，获第一名，把第二名一辆叫子弹号的赛车甩出半英里之外。这场比赛使福特和他的 999 车型威名大震。

亨利·福特此时一味醉心于大型高速赛车实际上对他是不利的。他此时已人到中年，这种高速赛车毫无商业实用价值，他在全国的名声居然成了“那个开高速赛车的魔鬼福特”。幸好此时底特律一个煤炭商马尔科姆森邀请福特合伙创造一个新的汽车公司，才把福特从追求高速的疯狂之路上拉了回来。

马尔科姆森是一个性情温厚的教会主教，他负责筹款，福特负责制造实用的车型。1903年，福特公司诞生，由银行家兼制造商格雷任总裁，马尔科姆森任司库，福特任副总裁兼总经理。公司资本主要来自马尔科姆森和格雷，共2.8万美元。福特则带着自己的智力和名气入股。

福特对于投资理论有独到的见解，上次与人合伙办底特律汽车公司以失败告终，这次福特则十分谨慎。他对此说道：

“当时我对于商业上的投资理论体系一直感到无法理解。投资家们都认为，在经营事业上投下一定的资金，从而生出相当于银行利率似的收益，这是理所当然的。可这种看法却正是生意失败的根源。我认为，金钱对于事业的意义只在于用这些钱去购买工具、机械，并进而生产物品罢了。那些想从投下的资本中立即获取利润的资本家们实在应该另寻他路，像存放银行什么的，而绝不可在商业上投资。这也就是说，投资者应期待从生产以后所获得的利益中得到自己的那部分，在生产进行过程中就企图获利的观念是错误的。”

亨利·福特负责车型开发，单枪匹马在小作坊里敲敲打打已经无济于事了。福特雇佣了12位具有丰富经验的货运马车制造工匠。日薪1.50美元，他还向底特律最技艺超群而又喜欢醉酒闹事的道奇兄弟订购精良的车体骨架和引擎。

此时整个美国已更深入地迈向了汽车时代。1898年当福特正在试制2号车时，美国汽车总数还不到50辆，短短的五年后，国土辽阔的美国汽车普及率竟然超过了欧洲。突破了100辆大关。1900年3月，美国首座汽车工厂奥斯摩比汽车工厂竣工，厂址在底特律杰弗逊街，只有3层砖楼，正立面宽度50公尺。纵深18公尺。新工厂前方树了一个巨大的标语牌。上书“世界最大的汽车工厂。”这家工厂1901年生产100辆汽车，3年之中，一直领先于福特汽车。

以奥斯摩比汽车公司为首的汽车行业顿时群雄四起，互相竞争：在俄亥俄州有派克公司，在海岸康涅狄格的一位南北战争的前陆军上校波夫，推出每辆售价1250美元的6马力汽车。印第安纳州的欧文公司以生产大众车为目的，纽约州的世纪汽车公司的轻型车售价750美元。底特律的别克汽车公司也在1903年推出了自己的拳头产品——凯迪拉克大型豪华车。

此时底特律逐步集中了美国工业的引擎和零件的厂家，还逐步集中了在全美各地陆续成立的汽车公司的卫星厂。群雄并起的汽车制造商既给亨利·福特造成莫大的压力，也给他带来莫大的动力。逐渐形成的底特律汽车工业中心的种种便利条件，也为正在起飞中的福特汽车提供了良好的客观环境。

1903年，亨利·福特汽车公司开始大批量生产汽车，公司收到了堆积如山的零部件以及道奇兄弟的机械厂制造的汽车底盘和引擎。亨利·福特看着这些宝贝疙瘩，喜气洋洋，带领各位工程师，机械师和装配工开始进行引擎测试。然后在底盘上加装铁板，并分别装上引擎及零件。

新车迅速装配出来，福特用脚踢了踢车轮，像给自己的儿子命名似的说道：“这辆车就叫A车吧！”大家一致通过福特的提议。就这样，福特公司的第一辆A型车就开动了起来。这辆A型车属小型车，宽1.8公尺，长3公尺，有两个汽缸，8马力的引擎，时速48公里，车体后都有篮型小座位，车篷可以从座位拉出，是一辆附有车篷的敞篷轿车。

这辆车有两个缺点：点火装置不够灵敏，当时使用的是干电池方式；刹

车性能较差。但福特仍对其赞不绝口：“这辆车太棒了！绝对不比其他公司的差，只要稍稍加强生产，一定能达到日产 15 辆的目标。”

但此时这辆新车的买主还不知在何方。福特汽车公司资金已临困境，银行存款只剩 223 美元。装配厂的房东不断催讨房租，道奇兄弟前来追讨引擎和车体的货款更是咄咄逼人。只醉心于汽车研制的福特对这些事毫不感兴趣。结果只好由负责财务的马尔科姆森出马，亲自去房东家拜访周旋。善于辞令的马尔科姆森堪称高手，他不但使房东答应延期付房租，而且还从房东处借来 5000 美元这样一笔巨款。

福特公司终等来了第一位顾客，一位芝加哥医生买下了第一辆没有车篷的 A 型车，售价 750 美元，有车篷的则是 850 美元，这便是日后 A 型车的定价。财务马尔科姆森迅速为福特算了一笔，展示公司的辉煌前景：每辆 A 型车以 750 美元卖出能有 100 美元利润，如果大批量生产，每辆车起码也可赚 250 美元。

马尔科姆森一周之内卖出四辆 A 型车，随即用刚赚到的钱在密歇根附近各大报刊大作广告：“福特 A 型车有着强劲有力的引擎，无论你在何方。它都能安全舒适地送你回家。”

马尔科姆森对外大张旗鼓的广告宣传，给负责生产的福特带来的是更大的压力。1903 年秋冬季，福特泡在工厂，每天工作达 16 小时，保证销售额和装配线的稳步上升和运转。道奇兄弟制造的 650 套组件，亨利·福特到 1904 年春天才使用装配完，650 辆 A 型车开出工厂。

650 辆汽车可获利润 10 万美元，但客户的抱怨也频频传来：漏油、热度过高、汽化器故障。福特大为震惊，亲自率工程师到客户和代理商处修理调查。结果发现故障全出在道奇兄弟的产品上。福特叫来一向趾高气扬的道奇兄弟，对他们一阵臭骂：“太不像话了！你们居然在交货之前不验货，我一毛钱都不付给你们。”以恶脾气和好技术著称于底特律的道奇兄弟这一回破天荒低声下气地向福特道歉，承认是他们的错，订单太多，产品毛糙，次品的货款决不要福特公司支付。

福特公司的 A 型车既实用，又便宜，与过去福特造出的 1 号车那种大型高速赛车不可同日而语。开张 15 个月，就卖出一千七百辆，扣除税收及扩大再生产资金，净剩红利高达 10 万美元，相当于实收股金的 3 倍。

出乎意料的成功使马尔科姆森决策失误，他又铺开一个大摊子，在福特公司外再独资建一个汽车厂，生产一种高价豪华型车，价格在一千到两千美元之间。1906 年这种豪华车出厂，但销量极差，马尔科姆森为此负债累累，不得不将自己所占的股份全部卖给福特和另一个股东柯恩斯。由于此时福特声誉日增，他们两人轻而易举地取得了十多万美元的银行贷款买下这些股票。从此，福特的股权从 25.5% 上升为 58.5%，成为公司最大的股东。总裁格雷去世后，福特继续任总裁，柯恩斯亦继任财务总监。福特负责生产，柯恩斯负责销售，两人配合默契，产销两旺，当时一季可销 5 千辆 A 型车，仅议公司股票面值推算，净盈利率为 310%，四年间共分现金红利 31 万美元。

1906 年推出豪华车，福特也一时头脑发热，这完全违背了他立志开发大众车的初衷。这一年豪华车严重滞销后，福特赶紧扭转生产开发路线，第二年即经济大萧条的 1907 年，福特公司重新生产 1903 年推出的 A 型车，结果大为成功，畅销一时，别的汽车制造商负债累累，福特汽车公司却获利 125

万美元，福特本人也因决策有功，月薪从 300 美元提高到 5 千美元。

福特公司的迅速发展，引起了其他制造商和金融家的嫉恨，于是爆发了福特与“塞尔登发明专利”之间的激烈冲突。

塞尔登是一名美国人，他从耶鲁大学中途退学后，居住在纽约，立志成为一名律师。1870 年后期，他忽然对汽车发生了浓厚的兴趣。他最初被老式的蒸汽引擎所吸引，但很快又把目光投向新兴的内燃引擎。1876 年，塞尔登开发出了轻型的三汽缸引擎，并申请了专利。塞尔登在美国汽车发展史上确有建树，但他却从没制造过半部汽车，奇怪的是联邦政府授予了他一项无所不包的汽车发明专利权。他那种“纸上的发明”实际不过是以蒸汽、电力、石油为动力来制造汽车引擎的构想罢了。

纽约一伙金融家出资 20 万美元买下塞尔登的专利，这些金融家组织了特许汽车制造商协会，规定只有承认塞尔登专利，并将本厂年销售总额的 1.5% 作为专利费上缴给协会，厂家才有权生产汽车。福特对存有诸多疑问的塞尔登专利一直嗤之以鼻，根本没把它放在眼里，他公开宣称德国人欧特开发的年燃引擎是福特汽车引擎追求的原设计，和塞尔登的发明专利毫无关系。晚年福特对此次冲突评论道：

“我的人生道路是坎坷不平的。我们受到了由汽车制造商协会这个市场独占团体引起的塞尔登专利事件的沉重打击，乔治·塞尔登——一个住在纽约的律师，1819 年向专利局提出专利申请，但他却在 16 年后的 1895 年才拿到许可证。虽然不少美国人都对研究内燃引擎感兴趣，我也不例外，但是，塞尔登的观点含糊不清，却得到专利许可，这实在令人费解，塞尔登只是以简单的观点提出专利申请，但却从没有进行实际研究来实现他的‘发动机驱动车轮’的观点，相反，我制造的引擎与塞尔登的想法截然不同，因此，对我提出控诉、兴师问罪的并不是塞尔登本人，而是汽车制造商协会的那一撮人，他们千方百计想把我逐出新汽车市场，自己独占。”

汽车制造商协会来势凶猛，全美有 9 家汽车制造公司都与其妥协和，乖乖地上交专利费。福特拒不加入该协会。也拒付专利费。

同时仍然生产自己的汽车。有一次在该协会的一次例会上，协会的发言人正大肆强调塞尔登专利的绝对性时，列席代表柯恩斯打断发言人的讲话，高叫道：“让塞尔登拿着他的专利见鬼去吧！”同时在场列席的福特又补充道：“我的朋友柯恩斯已经代我答复了你们。”

二人公开向协会挑战，激起了协会的反扑。汽车制造商协会随即向联邦法院控告福特公司侵犯了专利。福特被传到法院出庭对质。联邦法院宣布塞尔登专利有效，适用于包括福特公司在内的所有汽车制造公司。攻势凶猛。福特难以招架，初战失利，一时福特陷入孤立无援的困境，最后甚至被迫无奈宣称妥协：“谁有 300 万现金就把福特公司卖给谁！”

汽车制造商协会在全美有很大的势力，各地的汽车展览基本上都受其操纵，所以福特难免势单力薄，大受孤立。

此时福特公司的 B 型车正待推出，而汽车制造商协会在麦迪逊花园广场举行的汽车展，正是展示一切新车的最好场所和时机。只要福特的 B 型车一参展，绝对轰动一时。但汽车制造商协会拒绝福特公司的汽车参展。

福特只好求助于费城财团有关人士从中斡旋，经过很大的努力，汽车制造商协会才勉强允许福特的 B 型车参展。但展示场地是根本无人光顾的地下室中堆置煤炭的黑暗 A 仓库。

福特一回到底特律，就布置了一场自己的展览，轰动全国。福特命令部下把亚罗号从仓库重开出来，换装 B 型车的引擎，亚罗号是福特早期制造的两辆大型高速赛车硕果仅存的最后一辆，当时与另一辆“怪物”赛车 999 号是一对双胞胎。

福特把展场定在坚冰封冻的克雷尔湖，清晨寒气逼人，满天鹅毛大雪纷飞，鲜红色的亚罗号静静地停在湖畔如箭在弦上。福特坐在驾驶座上，旁边助手座上坐着一位名叫哈夫的年轻技师。后座上坐着福特的妻子克拉拉和 10 岁的儿子爱德歇尔。

湖畔聚满大批记者。福特双手提着 5 加仑（约 19 公斤）汽油注入油箱。公司职工穿着冰鞋已在湖面撒满煤灰。

亨利·福特驾车慢慢爬上湖堤，缓缓下行到结冰的湖面上。突然，他大吼一声，红色的亚罗号引擎轰响，如离弦之箭向湖心窜出。这简直是一次玩命的竞速赛。银色的冰花从车身两边飞溅起来。福特沉着冷静、拚命握紧方向盘全速行驶，最后在另一侧湖边稳稳煞住了车，大获成功。

福特这次仅用了 39.4 秒的时间，就跑完了一英里路程，车速超过了每小时 90 英里，创造了非官方的世界记录。为了欢庆这个胜利，福特和同志们在湖面上生起篝火，吃了一顿美味的烤麝香鼠野餐。

次日，底特律各报纷纷报道：“福特 B 型车奔驰在冰冻的克雷尔湖面上，时速 144 公里，刷新世界纪录。”第三天，福特公司的 B 型车广告则在各报宣称：“未缴不当专利费的福特 B 型车，速度快、价钱低，是大众的汽车，不是赛车用的奢侈品。”“此乃大马力双缸汽车，陡坡泥路畅通无妨。设计者系创世界纪录之天才发明家，他的智慧使本车物美价廉，可靠耐用、举世无双。”

亨利·福特后来对这种广告解释道：“因为当时汽车制造商协会曾经扬言，那些买了违反专利权的福特汽车的买主都要被起诉，所以，如果我们在法庭上败诉，那么买福特汽车的人也许会害怕。如果能胜诉，那将是福特汽车普及的最好宣传。我们自信可以打赢官司，市场独占者们的气焰是不会持久的。”

福特在马尔科如森退出公司后还研制开发了一种 N 型低价车。售价 500 美元。这种车的秘密在于采用了坚韧的钒钢，钒钢强度高而重量轻，车子开起来省油。但当时美国的钢铁厂不能生产钒钢，它需要数千度的温度，而美国使用的平炉最高温度才 2700 度。

福特专门雇来一个懂得生产钒钢的美国专家，并且接洽了一家小型钢铁公司作合伙人，保证在生产钒钢的过程中若有任何损失一概由自己赔偿。

普通钢的抗拉强度是 7 万磅，而钒钢可达到 17 万磅。一本汽车杂志载文说：“N 型汽车是最优良的汽车。N 型汽车占有这一最重要和最有利的位置，是由于它提供了由汽油发动机驱动的低成本汽车的第一个实例，这种发动机有足够的汽缸在曲轴每转动一圈时给予曲轴以推动力，它制造很巧妙，并且可以大量生产。”

从 A 型车到 S 型车，福特在 5 年间一共推出了 8 种车型。A 型车是 1903 年生产的，只有两个汽缸，座位狭窄。最大的缺陷是发动机的性能较差。1904 年推出具有 24 马力的 B 型车和二汽缸的 C 型车。C 型车的散热器外露在车身前面部分。

5 年之间，从 A 型到 S 型车，福特按照英文字母 A、B、C、F、K、N、R、

S 的顺序，总共生产了 8 种车型。在这 8 种车型中，只有 K 型车是有 6 个汽缸的敞篷车。从 2 个汽缸到 6 个汽缸，从 8 马力发动机到 40 马力发动机，从有篷车到无篷车，福特汽车在稳步中向前发展，直到 1908 年，迎来 T 型车生产的高潮。

福特开发研制的 T 型大众车以标准化、规格化为目标，其产生的时代大背景则是美国南北战争掀起的工业革命。南北战争期间，林肯的北方军队对军鞋的急剧需要，导致了用机器大规模生产皮鞋的生产模式，日产 300 双，改变了过去那种手工制作，同时，由于军服的需要量巨大，也刺激了大规模的缝纫工业的发达。南北战争后到 19 世纪末，自行车、打字机、电话都采用大批量生产方式进行。更为重要的是，纽约六家报社于 1948 年开始共同使用电报线路，共同组建通讯社。到 1909 年，又出现了第三个通讯社。当时以这三大通讯社为中心组成的美国国内电报系统，实际通讯能力已超过了 8000 公里，从此美国进入了大众传播时代。

福特在这种时代条件下推出的 T 型车，也赶在了时代浪潮的前端。早在 1905 年，福特就从法国进口了一辆著名的雷诺大众型轿车，把它拆得七零八落，逐件检查观摩，试图借鉴生产一种标准化的万能汽车。1906 年前后，福特下定决心，生产一种标准化、统一规格、价格低廉、能为普通大众接受的新车型。

福特坚信：自己公司的汽车产品如果不制成像“别针、火柴和面包”那样的统一规格，大规模、低成本的生产就永远遥遥无期，生产过程的混乱状况就无法克服。他把福特公司的开发方向定为不是着眼于那些富豪和体育明星、而是致力于生产一种普通公民都买得起的通用、万能型汽车。它的引擎是活动的，可拆下来临时用来锯木、汲水，带动农机和攪拌牛奶。

在福特主持下，福特公司的经典名车 T 型轿车问世了，1908 年，福特宣布，他的公司从今以后将只生产一种汽车，即 T 型汽车，它集中了福特公司以前所有各种型号汽车的最优良的特点。在研制 T 型车时，福特在汽车性能上刻意求工，一切从实用出发。T 型车浑身上下找不到一丝装饰和可有可无的东西，百分之百的质朴实用。它实际上是一种“农用车”。后来经改进，将一种附加设备与它连接起来，即可带动皮带传动或农机具进行工作，是一种标准的通用车。

福特谈到他的决定时说：“我觉得，并不是所有的人都同意今后只生产 T 型车的。推销人员当然看不到一种单一型号的汽车会在生产中带来什么样的好处。不仅如此，他们也并不特别在乎这一点。他们认为，我们的生产本来已经够好的了，有一种非常肯定的意见认为，降低销售价格会影响销售量。因为这会赶走一些需要高质量车子的人；而对于那些人，是没有人能取代他们的。”

福特 T 型车无论外型、颜色完全一致，顾客易保养，产品统一标准化，产品价格也大为降低。T 型车的机械原理很简单，只要稍加学习训练，所有的人都会很快地驾驶它开上大街。它价格便宜得使人喜出望外，每辆以九百五十美元出售，而且随着销量逐年增加，价格也逐年下降。

逐年增加的销售量	逐年下降的销售价
1909 —— 12292 辆	1909 —— 950 元
1910 —— 19293 辆	1910 —— 780 元
1911 —— 40402 辆	1911 —— 690 元
1912 —— 78611 辆	1912 —— 600 元
1913 —— 182809 辆	1913 —— 550 元
1914 —— 260720 辆	1914 —— 490 元
1915 —— 355276 辆	1915 —— 440 元
1916 —— 578036 辆	1916 —— 360 元
1917 —— 802771 辆	1917 —— 300 元

美国农民、黑人、低收入家庭都买得起 T 型车。它构造精巧、轻盈便利，又坚固耐用。T 型车推出后，福特公司又特意聘请车手驾驶 T 型车在美国大地各种地段勇闯难关，T 型车结果征服了一切艰难得令别的车型举步维艰的各种路段，名声大震。

当时正是马车时代的末期，各大汽车公司的汽车都面临着征服马车时代遗留下来的马路的难题。在广阔的美国内地，根本找不到一条橡模象样的公路，至于山区的道路就更加令人望而生畏，有些地方根本没有路。一般汽车在各州极其复杂的土路和危险陡峻的山路上，都纷纷退缩不前，瘫在那里。而福特的 T 型轿车却大显神通。

它的每个零件、每道装置都是针对一个马车时代向汽车时代过渡的道路状况设计的。T 型车的底盘高，可以像踩高跷那样顺利通过乱石累累或沼泽密布的路面，越野性能极好。

1909 年举行了从纽约到西雅图横跨北美大陆的汽车竞赛。T 型车在众多赛车中大显身手。这是一次路程遥远，路况复杂，横跨沙地、泥潭、砾石滩、腐殖土壤，T 型车经过艰难而卓有成效的拼搏，终于第一个到达终点。一下子从各家汽车制造商的赛车中脱颖而出，在综合性能上使它们望尘莫及。

1912 年，福特公司的司机，又驾驶 T 型车穿越从达拉斯到圣安东尼奥的开阔地，获得农田车越野赛一等奖。同年，另一名福特公司的司机驾驶一辆 T 型车，战胜阴雨酷热，征服了西部地区的科罗拉多州大峡谷。大峡谷地带的路况如此之差，以至于福特 T 型车的驾驶员有时不得不兼任爆破手，用炸药在山石陡峻的坡段炸开一条车道。大峡谷之役的辉煌胜利，使福特 T 车名扬全国。同时，T 型车还在各类爬坡比赛中屡次夺冠，令同行及顾客们心悦诚服，声誉如日中天。

福特公司的广告师还为 T 型车设计了十分浪漫的广告。底特律的市民每晚在华灯初上时，都能在老底特律歌剧院屋顶上，看到 T 型车的霓虹灯广告牌。上面先显示“请看福特 T 型车驶过”，随即显示一位长发飘飘的娇艳时髦美女坐在一辆疾驶中的 T 型车中，车轮飞转。

T 型车的销售战略也十分精彩，1908 年亨利·福特和柯恩斯秘密地策划了 T 型车销售。受美国利用商品目录进行邮购交易的方法影响，福特公司秘密地印发了 T 型车的商品目录，T 型车的照片也附印其上，然后秘密地将这些目录散发给福特汽车的主要经销商，目录附有详细的说明书和价格表。经

销商们都十分欢迎这种奇妙的做法。

商品目录上的 T 型车较尚未售完的 R 型车和 S 型车，是介于有篷车和敞篷车之间的一种造型，款式更加新颖。

商品目录还强调 T 型车的几大显著特点：一是使用了软质坚固的钒钢合金材料制造。二是四个汽缸都在由两个半椭圆形的钢板支撑着的同一个铸模内，发动机体积较小。三是变速器全部隐藏在车体内，不像以前的车型露在外西。四是方向盘设计安装在左边，与欧洲车方向盘的位置相反。福特给经销商们的定价只有 825 美元。

福特公司的工程师们此时都松了一口气。回想当初试制开发 T 型车时，工程师们在福特公司的秘密设计室里夜以继日忙碌着，福特的一句话“大量生产价廉、轻巧、马力强的大众车”，成了设计者们的奋斗目标和宗旨，也成了福特公司的格言。

最初，亨利·福特对于自己这班人马究竟要设计制造什么样的 T 型车，并没有明确的指示和方向。直到 1906 年，T 型车的原型 N 型车的生产步入正轨后，福特才下令：

“制造四汽缸、20 马力、引擎一体成型的闭锁型引擎。采用二进、一退的行星齿轮装置，并且用质轻而强韧的钒钢来制造车体。引擎必须规格化，使对机械不熟悉的一般大众也可以操作、修理。”

亨利·福特 1908 年 10 月 1 日正式拉开 T 型车广告销售攻势，世人震惊，堪称史无前例的创举。各大报纸、杂志大篇幅的广告对公众轮番轰炸。还在全美展开了空前浩大的邮寄广告方式。福特公司还利用最快捷的电话和电报方式向消费者推销。

次日清晨，即 10 月 2 日，1000 多封邮寄来的汽车订单雪片似地飞向福特公司，接下来，订单更是多得用麻袋装，销售部的工作人员全都累得瘫倒在地。这些纷纷而至的订单也向福特公司提出了新的挑战，只有提高生产能力，才可以满足现有的需求。

T 型车简直卖疯了，受到社会各阶层的广泛欢迎，特别是小镇和农村的欢迎。仅用了一年时间，T 型车就跃居各类畅销车的首位，成为头号盈利产品，一年内销售了 1.1 万辆。福特公司在销售量和利润上，都超过了其他制造商。从 1908 年起，福特 T 型车很少外出兜售，而是顾客自己找上门来购买。

柯恩斯在福特 T 型车的发展中也功不可没。随着公司销售量的增加，柯恩斯为了降低成本，总是通过谈判从零件制造商那里取得最优惠的条件，以低于成本的价格买到零件。柯恩斯还设法使分摊到每辆车上的运输费用大大减少，从而开辟另一个新的利润来源。最重要的是，柯恩斯到 1912 年已网罗了 7 千名销售商来推销福特汽车。他先是到各市镇去，去当地银行存一笔款子，要银行贷款给该市镇新涌现的福特销售商。然后，柯恩斯给销售商运去一批汽车，要他们必须卖出。亨利·福特也告诫销售商：

“一个销售商或一名推销员应当有一张他的辖区里每一个可能成为汽车买主的人的名单，包括那些从来没有买车念头的人。然后，如果可能的话，他应当亲自拜访，至少也要通过写信向名单上的每一个人兜揽生意，做出必要的记录，了解你兜揽过的每一个居民有关的汽车的情况。如果你的辖区太大，微不到这一点，那说明你要缩小这个辖区。”

这证明福特不仅是制造和开发汽车的大师，同时也深谙销售之道。1914

年，福特甚至采取了给顾客回报的做法，每个顾客给回扣 50 美元，这使福特公司一年总共要开支 1550 万美元。但这换来了四面八方对 T 型车的赞扬之声，甚至美国国家税务上诉委员会也在 1928 年评价道：

“T 型车是一种很好的经济实惠的车子。它的声誉极好，在 1913 年已完全确立了它的地位。各阶层的人都使用它。它是市场上最便宜的车子，而按它的价格来说，它的实用价值又超过任何别的车子。由于价格低，对它的需求大大超过任何别的车子。按它的价格，大多数人都买得起，因此，大家都争相购买。市场的需求量比任何别的公司的车子都大。”

但“塞尔登专利”像幽灵一样一直缠绕着福特公司的发展。T 型车的辉煌成功使全美汽车制造商协会更加紧对福特的围攻。但福特一向是个不轻易屈服的人，在首战失利后他一直向上一级法庭上诉。1911 年，联邦上诉法庭宣布“塞尔登专利”不适用于福特 T 型车。福特终于获胜，而且使这次胜诉成了 T 型车的最佳广告，亨利·福特高兴地说，“这次事件把公众的注意力吸引到福特汽车公司，亏损的只是其他所有竞争者。”

截至 1909 年 3 月 31 日，也就是 T 型车销售后的第 6 个月，福特公司共卖出 2500 辆 T 型车。这时，福特立即下令改变 T 型车的颜色和外形。一改过去单调的黑色。根据车的用途将车漆成三种颜色：充满活力的红色旅行车、朴实实用的灰色大众车和高雅气派的绿色豪华车。

福特 T 型车前面镀铬的散热器上，镶嵌着一个经过注册的“福特”商标。这个商标设计制作得十分醒目，800 公尺外就能清楚地看到，十分美观大方。

福特 T 型车所掀起的汽车普及潮给美国人及美国大都市都带来了前所未有的好处。在汽车普遍使用前，纽约市的大街上每天要洒流 6 万加仑的马尿，250 万磅马粪，倒毙 40 具马匹尸体。

福特 T 型车制车艺术所追求的经济目标是一加仑（约 1.78 公斤）汽油可跑 35 公里，并且时速 75 公里，最后使每辆 T 型车的成本降到 260 美元。

T 型车自 1908 年问世以后，到 1927 年停止生产为止，整个 19 年间，总共出产 1500 万又 7033 辆，创下前所未有的喜人纪录。西德福特厂的金龟车远不能和福特 T 型车相提并论，金龟车在发售的第 21 年才突破 1000 万辆大关。另外，后来曾使美日之间贸易关系紧张化的“元凶”日本汽车，对比美国汽车的年输出量，把丰田、日产、本田、三菱、铃木等几家加起来，不过只有 230 万辆。而福特汽车在其顶峰期，世界汽车市场的 68% 都属于 T 型车。

四、首创汽车流水装配线

世界汽车制造史上的“福特生产方式”，即大规模低成本用流水装配线生产汽车的模式，曾深刻地影响了人类的产业进程，是汽车制造方式上的一次革命。举世闻名的另一种汽车生产模式“丰田生产方式”，也是得益于对福特生产方式的借鉴和学习。

美国芝加哥是全美肉类食品工业中心。这里的机械化屠宰场由一条条流水线组成。一头头活牛被赶进屠宰流水线的起点，到流水线终端时，整牛已被分解成一块块“零件”。

这样的肉类食品工业屠宰流水线是福特汽车流水装配线所借鉴摹仿的直接样板。芝加哥的屠宰流水线是将一头整牛一块一块肢解成“零件”；而福特创造的汽车生产流水线则是将一个个汽车零部件组合成一辆整车，二者的流程刚刚相反。

后来福特汽车公司在底特律比格顿大道上的总工厂是租赁别人的房产，经过修缮改建后，只是个汽车装配厂而已，而福特汽车的发动机、车身、零件等差不多都是以外包方式在福特汽车公司的各卫星厂加工生产的。如第一批A型车的引擎和车体就是向道奇兄弟的机械加工厂订购的。但长此按如此模式生产，是难以在激烈的竞争中立于不败之地的，底特律汽车城别的汽车制造商已纷纷投巨资兴建了现代化的工厂，如别克汽车公司的新工厂就在比格顿大道附近，非常现代化，但它和另一家奥斯摩比汽车公司在火灾后重新建立起来的新工厂相比，又不可同日而语，而且此时别克汽车公司的誓言是：“一定要超越奥斯摩比和福特汽车公司。”

市场上对T型车的需求量急剧增长，而福特公司此时还是靠技术精良的技工手工组装，福特渐渐意识到这种原始的生产方式：组装技术与工序应该和马车一样退出历史舞台了。根据他对芝加哥屠宰业流水线的考察和启发，亨利·福特下令道：“向外采购引擎和零件的方式应停止使用，此后要改为引擎、零件的装配拼装流水作业的方式。”

亨利·福特从各处挖了几位管理和设计高手来实施福特公司生产方式的转换。第一位是法兰德斯，1905年即被福特公司录用，在贝尔比大道新成立的福特公司的装配工厂担任N型车的设计工作和生产管理。

法兰德斯不仅仅是一名精明的机械商人，而且也是引导美国产业走向大量化生产制度的一大非凡人物。他出生于美国东北部的弗莱蒙特州，曾担任过胜家牌缝纫机的对外业务员，为了标准型缝纫机的大量制作，亲自订购铁和钢材等物。他对原材料的大量采购很在行，认为只有这样才能降低成本。还是在制作胜家牌缝纫机时，他就提出并实践了流水作业的生产方式。

法兰德斯作为当时公认的工厂专家，接受福特的聘请时要价颇高，还提出了近乎苛刻的条件：必须允许他自定工资、自由干预生产。出乎福特公司所有人的意料之外，福特全部答应了法兰德斯的条件，而且还主动提出：如果法兰德斯能在一年内生产一万辆汽车，将会获得2万美元的奖金。

法兰德斯果然不负众望，实乃一大管理工厂的一流高手。他就任福特公司的生产经理后，不但改装了旧设备，添置了新设备，而且简化了一千多名工人的工作程序，使工厂大为改观，初步具备了科学化大规模生产的条件。最后，法兰德斯提前两天完成了原定一万辆的年度生产指标。虽然在福特T型车刚刚完成时，法兰德斯又被底特律的韦恩汽车公司挖走了，但他的工作

为福特公司下一步实施流水装配线打下了坚实的基础。亨利·福特也从此学到了许多拿钱买不到的技术管理知识。

另一位 37 岁的年轻建筑师阿尔巴顿则被亨利·福特聘来设计福特公司的新汽车厂。在人口 4000 左右的海兰德公园绿地，亨利·福特花巨资购买了一块工厂用地，面积为 60 英亩。这块地位于底特律北方，周围环绕着新兴的卫星城住宅区。

阿尔巴顿的设计生涯开始于两年前，但短短的两年间，成绩十分显著，与福特公司的老厂邻近的别克汽车公司的新厂，就是阿尔巴顿一手设计的，堪称杰作，福特十分赞赏，称阿尔巴顿是“太阳工厂的设计师”，将海兰德公园的福特新工厂设计大任交付给他。福特对阿尔巴顿完全信任，阿尔巴顿感到非常欣慰，设计起新工厂时更加得心应手，才华横溢。

阿尔巴顿的设计构想是：“把新工厂设计成长 260 公尺，宽 23 公尺，四方形的 4 层楼建筑，以钢筋混凝土为材料。并且玻璃占建筑物外观总面积的 75%。”

仅玻璃幕墙达 75% 这一点，在当时就是一大标新立异之举，一般人根本觉得这样的设计不可思议，但亨利·福特则大加赞赏，并且从生产角度补充道：

“机械厂房设在另外一边，是一栋玻璃房顶的一楼建筑，此外，总厂和这栋玻璃屋顶的机械房在天井中并有钢梁相通，上面配量吊车，这样，制造完成的引擎或变速器就可以利用天井中的吊车吊运到总厂去了。”

福特还特别强调：“总厂四楼全楼面的天井也要加装吊车。还要建造利用重力倾斜方式的生产流水作业台。这样，成品就可以由高处向下自然滑动，工人就可以不动，只要产品移动就可以了，阿尔巴顿的设计兼顾了现代工厂建筑的外观特征和福特所强调的内部生产结构特点，使亨利·福特 93 分钟的造车秘诀得以成立，福特式的生产方式在这样的新工厂里运作得相当成功。

一辆福特汽车大约有 5 千个零件，过去通常的组装方式犹如建筑工人呆在一个地点，将一幢房子从地面慢慢造出来，效率不高，场地上零件堆码无序散乱。福特在决定吸取芝加哥肉类屠宰加工业的架空滑车系统特点搞汽车装配线后，也认识到这种试验的难度，后来他对此回忆道：

“不要以为这一切像听起来那么快就搞成功了。组件的运动速度必须经过小心试验才能确定，例如飞轮磁电机，我们最初定的速度是每分钟 60 英寸，这个速度太快。接着我们试验每分钟 18 英寸，这又太慢。最后我们定下来的速度是每分钟 44 英寸。我们的想法是，人干活一定不能逼得太紧——他需要的时间一秒也不能少，但不必要的时间多一秒也嫌多。我们经过试验，确定了每一装配程序的速度，因为底盆装配成功以后，我们便逐步彻底修改了整个制造方法，并把一切装配的工作纳入机械驱动的生产线……有些人只做一两道小的装置过程，有些人做得多些。放置零件的人不负责固定它——因为零件可能没有放准位置，要再经过几道工序才能放准。放螺栓的人不负责安螺帽；安螺帽的人不把螺帽拧紧。做到第三十四道工序，才给新装配好的车子灌汽油；而它在此之前已给加了润滑油，到第四十四道工序，再给散热器加水；第四十五道工序则是把汽车开进约翰街。”

福特此时醉心于研究大规模的生产流水装配线，渴求汽车主产的连续化、专业化、合理化，使各种设备井然排列，使工件能不受阻滞地从一台机

床“流向”下一台机床，连续高效地生产。但亨利·福特没有受过正规教育，学识并不渊博，对现代化的大规模生产和管理缺乏知识准备，他怎样才能创立日后举世闻名的大规模装配生产线方式和管理方法呢？

亨利·福特的方法是亲临试验第一线。他离家搬到厂里去住起来，不放过每一个改革和创新的机会。尽管此时福特已经是百万富翁，也年至5旬，但他精力旺盛，好奇心特强，每天早晨7点钟，福特公司的员工们就看见他们的老板巡视在工厂的各个部门之间。

福特还有一个绝招是善于招揽和使用人才。从1910年到1920年间，整个汽车行业部一致公认：福特汽车公司的生产和行政管理人员，是美国汽车制造领域的精英。正是有了这批人才，世界第一条汽车流水装配线才得以成功地创立，“福特式生产方式”才得以产生，福特汽车才产销两旺，财源滚滚。

在福特汽车公司专家艾夫利和克朗等人的精心设计下，厂里进行了一次又一次流水生产线的试验。1913年8月，在新工厂成功地进行了“运动中的组装线”试验。

整条组装线由一台卷扬机上的—根钢丝绳缓缓牵动，试验以汽车底盆开始运行，以成品T型车终止。行进中的组装线每一分钟都处于“生产”之中，6名组装工随工件移动，一会儿在地上行走，一会儿坐在车架上随车移动。所有的零件和必要工具都放置在流水线沿线选好的特定位置上，伸手可取，当—辆车缓缓行进到终点，组装便宣告完成。这次成功的组装试验，结束了以前总袋线上拥塞不堪的局面，并把组装—辆T型车的所需的时间缩短了百分之五十。

亲临现场验收结果的亨利·福特欣喜若狂，简直比他当初敲敲打打造出福特—号车还要兴奋。他当即下令立刻建造两条移动式总装线。1914年1月，公司安装了—条全过程链式总装传送带。3个月后，创造了93分钟内从无到有地组装—辆汽车的世界纪录。不久，总装配线两边又安装上了悬空的移动式供给线，解决了场地部件的拥塞问题。

但由于传送带系统的日益复杂，总体装配线越来越受局部牵制，生产线上任何—处发生严重事故，都会导致全线停车。如何把各种部件定时定量、准确无误地送至总装线的问题尚待进一步解决。由于当时福特T型车的许多部件仍靠手工制作，所以次装配线常常落到总装配线之后，生产上很难协调—致。

福特公司的四大高手帮福特闯过这道难关，为装配线的改革立下汗马功劳，他们是3位青年经理索伦森、马了、努森和机械师埃姆。埃姆这位精明能干的德国工匠在福特旗下效劳，真是使福特如虎添翼。埃姆工作起来默默无闻，埋头实干，但又善于调兵遣将，他手下又聚集着三大怪杰：如公司的“千里眼”摩根那、“探子”劳德雷特和“检查官”韦德罗。

“千里眼”摩根那是公司—名采购员，他有一种天然的鉴赏机器设备的能力。他只要到同行的竞争对手的供应场沼上—圈，就可以发现哪些是新设备，然后回来向头儿埃姆描述—番，过不了多久，由埃姆仿制或加以改进的新机器便在福特工厂里开始运转使用了。

“探子”劳泌雷特专门跑本公司以外的零部件供应厂，估量人家的生产成本，—旦判断出哪种产品要价会高，回来赶紧叫公司取消该种产品的外部订货，再由埃姆根据他的描述制造新的设备，自己进行生产。

韦德罗则是一位检验机器设备的行家，任何机器他只要听声音就能判断出其是否有毛病。他专门负责向埃姆汇报新安装的自动机床试车的情况。

埃姆本人更有“技术之度”的称号。他曾发明一种新式的自动专用机床，其中的自动多维钢钻，可以从四个方面加工，同时在汽缸缸体上钻出 45 个孔，当时世界上任何机床公司都造不出这样出色的设备，福特公司的青年经理努森高度评价埃姆的价值，说他默默无闻的工作，在汽车工业革命方面的贡献要胜过任何一人。

亨利·福特汽车公司在鼎盛时期广揽这些人才，最终使次装配线得以适应总装配线，经过苦苦求索，千万个在车间全额工作的日日夜夜，崭新完善的“福特生产方式”终于诞生。这种“流水装配法”当时称之为“福特制”，福特制继承和发展了者派的泰罗制原理，可以对整个工艺过程同时进行管理。

福特这样强调这种新的生产方式的革命之处，它使工业劳动的陈旧套路为之一新：“问题在于当所有的机器连续开动时，新方式是把作业向人移动，而非过去老一套是人向作业移动。过去那种弯腰从地上把工具及零部件提起来的劳动并不是生产劳动，是劳累，所以，材料应该全部放在工人齐腰的高度。”

流水作业所创立的新的劳动原则或劳动哲学是：第一，工人在劳动中不需要走动；第二，工人在劳动中也不必弯腰。这种流水作业法和生产标准化，缩短了作业工时，节省了搬运时间，缩短了整个生产周期，提高了劳动生产率，但由于输送线速度大大加快，工人的劳动强度大为增加，犹如美国电影大师卓别林在《城市之光》中展现并揭露的那样。

这时，福特公司的总体生产厂也已落成。到 1915 年，公司已在 27 个地区建立了装配工厂。从底特律地区的工厂运送零件到装配工厂比较省钱，因为零件体积不大，所以比运整辆的成品汽车容易得多。据美国联邦贸易委员会关于公司的调查报告称，这种生产体制的另一大好处是：

“大量的零件可以在各装配工厂贮存起来，节约了底特律工厂的仓库，并且在每年的业务淡季可以照样生产零件，从而消除了直上直下的生产曲线。装配工厂也可以在他们所在的地区建立直接的供应基地，推销商可以从这些装配工厂获得大量零件；在许多情况下可以从装配工厂把汽车开到交货地点，而不用通过铁路运输。”

福特生产方式使福特工厂面目为之一新。连创世界汽车工业划时代的生产纪录：到 1920 年 2 月 7 日，福特工厂创造了每分钟生产一辆汽车的纪录。到 1925 年 10 月 30 日甚至创造出 10 秒钟出一辆汽车的世界纪录，令其他汽车制造商望尘莫及。

亨利·福特自 1908 年 T 型车问世以来，他的毕生愿望就是要使福特公司以每分钟一辆的速度生产汽车。福特生产方式实施以后，这个愿望终于实现了。所以亨利·福特在他 59 岁那年宣称：人类发现了一位神明。大规模的生产已成为人类“新的弥赛亚”（即“新的救世主”）。事实上，“福特生产方式”也确实掀起了世界范围内具有历史进步性的大量生产的产业革命。有的评论家甚至将“福特生产方式”的历史作用与瓦特发明蒸汽机的历史功绩相提并论。

五、5 美元的福特革命

随着福特汽车公司流水装配线的诞生和 T 型车的畅销，亨利·福特在产业开发可谓达到了登峰造极的地位。但福特汽车公司在这样激动人心的年代里也存在着巨大的阴影，这就是令一切资本家都感到棘手的劳工问题。劳资关系如果处理不好，那么福特汽车的繁荣充其量只不过是昙花一现。在日本汽车制造史上，丰田汽车公司在战后也遇到过类似的问题。

高峰期的福特汽车公司装配流水线上的工人每天工作 9 小时，1913 年最高日工资是 2 美元 34 美分。这个工资额在当时美国汽车行业中还说得过去，既不高，也不低。关键在于严密的编制和高速的装配流水线使工人难以应付，往往造成每天 10% 的旷工率，只得雇佣大量临时工顶替，仅仅 1913 年雇佣的临时工就达到 400%。

而福特汽车公司此时对劳资关系还掉以轻心，对装配流水线真正的主体——工人的情绪和处境体察不够，而是像一切精于奋进的企业家一样，把赚到的钱全部投资于扩大再生产，投资于机械设备的永无穷尽的更新，以至于福特汽车公司几乎没有一个工作日不采用新的节约劳力的机器。工人们对于夜以继日的高强度劳动制度早已不满，已到了忍无可忍的地步。

醉心于永无止境开发生产的亨利·福特对此毫无觉察，这种几乎使“福特生产方式”功亏一篑的劳工逆反阻力，还是亨利·福特的独生子爱德歇尔发现并提请父亲注意的。

作为汽车大王亨利·福特的儿子，爱德歇尔一出生之后便是在摇篮里闻着汽油的气息、听着引擎的轰鸣声长大的。几岁时就常被父亲带着同乘玩命似的高速赛车。他从小学起，就对汽车设计和实验表现出浓厚的兴趣。每天放学后都必先回到福特工厂和实验室转悠一番，然后才回到妈妈那里。

福特 T 型车问世时，爱德歇尔已经 14 岁，此时已成为一个对汽车相当敏感的少年汽车同志。当爱德歇尔高中毕业进入一家私立的底特律大学后，父亲送给他的贺礼是一辆漂亮的 N 型轿车。他高兴得手舞足蹈，开着生平属于自己的第一辆汽车在底特律到处兜风。

大学毕业后，爱德歇尔作为家族唯一继承人进入父亲的公司任职，致力于流水装配线的研究。他不仅对研究部门的技术开发得心应手，兴趣浓厚，同时对经营管理的艺术也十分留意。在 20 岁那一年，爱德歇尔已成为公司举足轻重的一员，有些时候甚至起着当年福特公司创业时期亨利·福特的得力助手柯恩斯的作用。柯恩斯后来因与福特有矛盾而离开公司随后出任底特律市长。

1914 年 1 月 6 日，周末，亨利·福特在独子爱德歇尔陪同下，在工厂区内随意地漫步巡视着。路上不时碰见匆匆而过的工人和管理人员，他们都带着礼貌和敬意向这一对父子点头致意。

巡视完工厂后，爱德歇尔忧心忡忡地问父亲亨利·福特：“爸爸，我发现职工们看你的眼神似乎不太对劲，您注意到了吗？”

福特经爱德歇尔一提醒，回味了一下，也突然有所发觉。也觉得有点奇怪，但不明白是为什么。通过与儿子的交谈，亨利·福特承认以前常和职工沟通交流，但近期因为职工人数激增，所以沟通和交流很少了，但爱德歇尔倒是经常泡在第一线和职工们交流。

爱德歇尔告诉父亲，刚才他从公司职工们的眼神中发现了一种不满的情

绪，虽然不是很强烈，但发展下去，前景堪忧。由于大量生产的方式一实现，T型车十分畅销，但反而使职工们情绪低落，没有希望，他们对现行劳动制度有所不满。儿子的感觉和发现使亨利·福特大为震惊，这位向来崇尚实干的老人于第二天，一个星期日，突然下令停止休假，召开全公司干部紧急会议。

在星期日紧急会议上，福特首先把矛头指向了公司生产主管苏伦森，苏伦森可以说是这次劳资危机的始作俑者。苏伦森其人在工作态度和技术方面都深得福特赞赏，但他有一点却令福特不满，那就是他生性喜欢吹毛求疵，一向轻视比自己地位低下的职工，态度傲慢，要求极为挑剔苛刻。他是一个超级工作狂人，而且要求工人也像他那样。苏伦森一周工作6天，白天从不休息，每天熬夜。他要求一周工作时间应达到60小时，尤其是在T型车畅销之时。他经常不过问职工们的想法，武断地命令职工加班。工人们苦不堪言。

福特面对全体不知究里的干部，突然问苏伦森：“现在工厂的平均日工资是多少？”

苏伦森不明同意，不假思索地答道：“两美元。”

福特随即要求：“上一期的利润超额很多，红利高达20000%，超过股东资金的200倍。这个你是知道的！再把工资提高点吧！”

苏伦森面有难色：“这些我都知道。可是我们现在的2美元，已经比附近的别克汽车公司的工资额多出20%了！”

福特仍不改口：“再提高点！”

苏伦森让步：“那就加到2块半吧！”他以为这个数字已经撑破天了。

福特一口打断：“还是太少了，苏伦森先生，加到3美元！”

随即亨利·福特神情严峻地把矛头转向公司的财务主管柯恩斯：“这一期要是能依预定计划销售完，就是3美元工资制，公司还是有赚头。”

柯恩斯心事重重地答道：“是有赚头。但我们一家把工资提到3美元，我想全美其他企业对此是不会保持沉默的。”作为出生在移居到加拿大安大略省的意大利移民家庭的孩子，柯恩斯从小生活在一个安宁的家庭中，形成了他凡事谨小慎微的性格。他向福特强调如果突然大幅度提高工资，应该顾及到底特律汽车城以至全美主要企业的反应。

在福特汽车公司里，经常有员工敢于面对面与亨利老板争论问题，有时甚至提出反对意见，福特也从善如流，听取意见。但他却有一个颇具逆反心理的习惯：当有人在大庭广众之中反对他时，他的反应或决定往往超出众人意料。

福特此时略略停顿下来，双手交叉抱在胸前，等干部们的最后一丝议论之声完全停息之后，突然大声宣布了下面这个在美国产业史上革命性的决定：

“好，决定了！从明天开始，福特汽车公司的工人每天最低薪资升为5美元。”

全场干部无不目瞪口呆，柯恩斯怀疑福特说错了或自己听错了。不相信地又问了一遍。福特平静地强调：5美元。柯恩斯敏锐地逼问道：“您是想把今年所得利润的一半分享给职工？”

亨利·福特坚定地说：“是的，把股东红利的一半拿出来！”

当时美国已有全国性的劳工组织世界产业工人工会联合会。该联合会站

在工人立场替工人说话，在为工人谋福利争权益方面堪称十分激进。该会也注意到树大招风的福特汽车公司的劳资问题，并且希望借此局势掀起激进的劳工浪潮。在亨利·福特 5 美元工资制这个解决办法反过来比世界产业工人工会联合会的设想还要激进，在美国产业史上写下了高薪制度历史性的第一页。

其实福特汽车工厂自开办以来，在劳工福利方面搞得还是不错，付出的工资高于其他汽车公司，还先后为工人开设了医院、食堂和商店，为职工子弟开办了一所中等专业学校，但这些都比不上疾风暴雨的“5 美元”革命。

在福特汽车公司举行的记者招待会上，福特和柯恩斯向云集而来的记者宣布：福特汽车公司出于劳资双方的共同利益，本着利润共享的原则，计划在一周后使公司普通工种的工资额提高百分之百，实行 5 美元工作日。任何合格的福特工厂工人，即使是最低工种，即使是车间清洁工，也不例外。他们还宣布，除了“利润分享”计划外，公司还将实行 8 小时工作制，废除过去的 9 小时工作制。并设立工种调换部监督工人的工种调换。以保障他们找到合适的工种，公司保证雇员一年内的职业，在生产淡季也不随意解雇工人，而将他们送去农场劳动。从此以后，厂内工头如果随意解雇普通工人，将要受到工人上诉权的制约。日后成为底特律市长的柯恩斯随即以一种政治家的口吻宣称：“这些政策措施是福特公司在工人报酬方面实行的一项工业界迄今为止未曾有过的最伟大的革命。”极富煽动性。

亨利·福特对亲密助手柯恩斯的宣称频频点头。最后，他强调指出：他倡导的这项改良，将是新工业秩序的起点。在他的公司里，宁愿有两万名富裕、满足的工人，也不愿意出现一小撮新的工业贵族。福特最后还宣布，福特汽车公司在实行 5 美元工作日的同时，将招收 4 千名新工人。

亨利·福特和柯恩斯的宣言，引起了全美各界暴风雨般的反响。

《纽约时报》次日即发表文章，高度评价亨利·福特的创举：

“福特汽车公司董事长亨利·福特提出日薪 5 美元的最低薪资，此乃划时代的利益分享政策。这项政策的受益者包括全体职工，同时，福特提出的一天 8 小时工作制度，也是保护劳工的一大创举。据福特公司发言人表示，该公司将从本年度的总决算中，抽出公司总收益中的 1000 万元巨额利润，分享给全体职工，这是美国劳工史上的大革命，这阵革命的风暴势必为欧洲带来很大的影响。”

但反对福特的舆论也甚嚣尘上。《华尔街经济日报》攻击和华尔街关系一直很紧张的亨利·福特是个发神经的乡巴佬，在产业革命时代一天 5 美元钱的工资制，简直是想毁掉资本主义制度。福特汽车公司的车间清洁工，过去一天工资 2.34 美元已经有些过分，现在居然要升到日薪 5 美元，实在有悖于资本主义理论，令人难以容忍。这简直是“经济犯罪”。

美国工业界的大亨们对此集体愤怒、忧虑、攻击。这些企业家、金融家们担心福特的革新计划与社会主义“同流合污”。纽约《环球》报评论员文章道出了资本家们的这种忧虑：“福特的计划具有社会主义的所有优点而无其任何缺点。”

但在底特律，一个拥有 500 名成员的社会主义者集团正组织一场声势可观的集会，反对亨利·福特。他们大肆攻击福特的日薪 5 美元的计划实际上是一种资本家的欺骗性策略。“5 美元革命”的目的不是保护劳工，而是为了避免罢工以获求更大的利润，福特的行为是可耻可鄙的。

金融界、实业界出于对社会主义的恐惧和对福特兴风作浪的嫉恨，咒骂 5 美元工作制，攻击福特是实业界的叛逆，是江湖骗子、幻想家、追逐名利者，不正当竞争的恶棍。各大城市的资本家喉舌报纸纷纷渲染福特的行动，将会导致一场全国性罢工的传染病，会使其他无法实行薪资革命的工厂主一败涂地。有些报纸甚至咬牙切齿地断言福特计划是地地道道的乌托邦幻想，从它诞生起就包含着自身的失败。

福特汽车工厂门口也随即成了社会新闻爆发的中心。新的“5 美元革命”甚至引起了美国人口的一次全国范围的大迁徙。福特计划发布的第二天，福特汽车公司正门被求职者围得水泄不通。数千人盲目地蜂拥而至，一边动手猛烈敲击工厂紧闭的铁门，嘴里发疯似的叫道：“5 美元！5 美元！”这群疯狂的求职者分别来自中西部的印地安纳波里、辛辛那提、密尔瓦基等地。面对这种混乱不堪的局面，福特公司打出警示广告牌：“底特律市民优先！”

1 月 17 日，来自全国各地的职员、工人、农民求职者高达 12000 人，他们冒着严寒、饿着肚子，聚集在福特工厂所在地高地公园，场面混乱，致使福特工厂上班的正式职工无法通过。最后发生和警察的冲撞，警方用高压水龙才把他们驱散。

亨利·福特的“利润分享”计划，还是赢得了一大批普通群众的拥戴和崇拜。几天后，当亨利·福特和柯恩斯来到纽约时，纽约市民再也不是把他们看成是以前那种普通的汽车制造商了，而是当作第一流的社会知名人士。新闻记者包围着他们。在福特下榻的旅馆，有上千封信件在等待着他。电话响个不停，为躲避崇拜者的侵扰，福特不得不采取措施拆除了房间里的电话。

在新闻界，亨利·福特也并非孤立无援，还是有若干重要的报纸推崇福特的创举。纽约素来极官煽动性的哈斯特报系给了福特极大的支持。该报系以《百万富翁福特的勇敢举动》为题，连续几天登载长篇报道，并称亨利·福特为美国英雄，对他的“5 美元革命”作了热情洋溢的高度评价。

到 1914 年 7 月，继福特公司推出与工人的“利润分享”计划后，福特和柯恩斯又宣布了一项与购车者的“利润分享”计划，福特汽车公司这两大计划一实施，可谓把汽车产业的两大对象，生产者和消费者都紧密地团结在一起了，通过“利润分享”这个战无不胜的手段，把工人和顾客都紧紧地绑在了—往无前福特汽车上。

新的“利润分享”计划宣称：如果福特汽车公司在今后的 12 个月内售出 30 万辆汽车，那么每个购车者都可分享到 50 美元的利润。到 1915 年夏天，该计划顺利完成。福特公司售出 30 万辆以上的汽车，30 万购车者获得了福特公司的一千五百万美元酬金。他们更成了福特汽车的义务宣传员，称赞福特是第一位把大规模生产和消费结合起来的资本家，甚至连一些改良家和工运领袖也开始称赞福特。

当福特的“利润分享”计划在公司内部提出时，许多经理人员也迷惑不解，不明其中的奥妙，跟随后的反对派舆论一样也认为该计划太“激进”了，纷纷投反对票。最能领会福特意旨的柯恩斯只好摊牌明说：如果公司实行这项看似激进的计划，福特汽车就可以取得劳动力市场的精华，就可降低劳动成本，从而使福特公司在历史上第一次真正盈利。众经理人员才恍然大悟，转而纷纷赞成新的计划。

在美国产业史上，亨利·福特和柯恩斯毕竟是超一流的资本家和企业家，在改革方面不惜孤注一掷，勇往直前。福特以慈善家、改革家的形象和姿态

出现，以宽厚的战略取胜的经济方案，一箭数雕，成效显著。

实际上这也是日渐积累的劳资危机逼迫福特孤注一掷，新的“利润分享”计划平息了劳工紧张的情绪，调和了劳资矛盾。流水装配线施行后，单调、繁重、精神紧张的劳动，把工人变成了流水线的一部分，成了机器般的人，没有一点喘息的机会。而且福特公司取消了分级工资制，又使工人失去了改善工资状况的机会和希望，工人们不堪忍受，纷纷旷工、离厂。美国劳工组织“产联”在福特工厂中影响越来越大，拥有越来越多的拥护者。善于组织大罢工的“产联”正在酝酿一场将在1914年夏季发动的大罢工，后果不堪设想。亨利·福特和柯恩斯深知劳工危机的强度和及其对公司前景的影响，抛出“利润共享”方案。效果极其快捷，方案公布一周后，福特看着人们争先恐后申请加入福特工厂工作，“产联”在福特系统的势力上崩瓦解，公开的骚动和大罢工已化为泡影，福特说：“从此，底特律劳工界将再也不会受人挑唆了。”

“5美元”的日薪制驱使工人“服服帖帖”为福特公司工作。工人们渐渐明白了要挣到每天5美元的工资，就必须服从5美元工资的纪律：福特汽车公司要求工人提高生产率和接受公司的种种规定，不这样，就要被解雇，或者决不会拿到最高工资。一个工人必须经过试用合格，才有资格拿到5美元的工资，这样一来，跳厂的工人大为减少，劳动力变更率降低了90%。无故旷工的人更少了，由过去的10%降到36%。

美国著名效率工程师阿诺德和福罗德，当时曾来福特工厂作过专题调查。得出的结论表明，职工“服服帖帖了”，厂内没有一句反抗之言，因为人人都明白，任何不服从指挥的人都会被撵出大门，而无条件地迅速服从则有利可图，”

福特汽车公司的“5美元日薪”职工还必须使福特公司的社会福利部感到满意，社会部的工作人员到工人家登门拜访，劝他节省用钱，买便宜而又有营养的食物，别喝酒，还要谢绝男人来搭伙，因为这样做常常会侵犯女居民的利益，还可惹出许多意想不到的风波，影响工人和家属的情绪。不遵守福特公司社会部规定的家庭是拿不到最高工资的。而那些拿到最高工资的家庭，则会促进工厂所在地居民点的商业兴旺。对大多数工人来说，福特家长制式的计划和规定还是利大于弊，而大多数人认为，公司所拟订的判断人们是否有资格分享利润的计划，是比较公平的。

福特公司对这个计划的调查说明如下：“根据调查的结果，我们的聘工可以分成以下几类：第一类，已经养成勤俭节约的习惯，他们能自觉实现计划的精神……第二类，从没有碰到过机会，但是愿意像任何人应当做的那样紧紧抓住机会……第三类，具备合格的条件，但是我们怀疑他们是否有毅力继续朝着已开始的方向发展……第四类，不具备合格条件或无法实现这种条件的，我们把他们归入第四类。

对第一类人，我们决不会去打搅他们，除非有时我们想为年度报告或诸如此类的事向他们了解情况。对第二类人，我们根据调查部门的判断经常访问他们，这样我们可以向他们提出友好的建议，来帮助他们或加强他们的方向感。对第三类人，我们也采取同样的方式，不过必须为他们制订出某些详细的计划。对第四类人，要进行仔细彻底的研究，希望能使他们同别人一样了解我们正努力要实现的东西，使他们能在生活方式和习惯方面有点变化和改变，有时甚至来个脱胎换骨，以便使他们可以接受公司希望给予他们的东

西。在最初 6 个月内，我们队伍中有 69%的人合格了，到第一年年底，大约有 87%的人能分享利润，现在有 90%左右的人享受到这个计划的好处。”

福特汽车公司由此获得大批技艺精良的工人，工厂取得了更高的劳动生产率，获得了更大的利润。职工们为高工资所刺激，发挥了更高的生产能力，产量猛增，产品成本降低，福特公司所获的利润远远超过了提薪的花费。

据福特汽车公司财政报表记载：有 30%的工人日工资其实在 5 美元以下。据《星期六之夜》期刊的调查，1914 年至 1918 年间，福特汽车工厂的全面工资水平，从未大大超过底特律产业工人的一般工资水平，如果说更为广大的工人并未因此获得更多的收益，那么福特公司却因此获利甚丰。公司从 1914 年到 1916 年间，纳税后的净收入，分别为 3 千万美元，2400 万美元和 6 千万美元，其利润增长之快，使当初咒骂福特的人们目瞪口呆，望尘莫及，对亨利·福特这种以小破费获大盈利的高超手段惊叹不已。

对“利润分享”计划的绝妙之处，福特曾多次公开宣称，他有两个“自身”：一个是为纯个人目的而努力的精细商人，一个是为更多人谋福利的社会预言家和慈善家。这两种角色在亨利·福特这个美国产业革命大舞台上的天才演员身上统一得十分绝妙，作为第一种角色，1915 年 1 月，在联邦工业关系委员会作答辩发言时，他特别强调 5 美元工作日仅仅是经营手段，没有任何社会政治意图。当记者问及他对于慈善事业与解决失业问题的看法时，他公开申明：“没有补偿和慈善的事，我一分钱也不掏，”他在自传中曾明言：“8 小时 5 美元工作日的决定，是我们做出的降低成本的最佳措施之一。”当他的老朋友巴勒斯把 5 美元工作日看成是“人道主义”之举时，福特却讥笑巴勒斯的无知，他说：“5 美元工作日仅仅是一笔好生意。”

但在这场 5 美元的革命进程中，亨利·福特实际上也扮演了为职工谋福利的角色，还是在 5 美元计划实施初期，福特正踌躇满志地注视着日新月异的大好变化。突然，他收到工厂一名爱尔兰移民职工的妻子写给他的亲笔信。亨利·福特的祖父也是爱尔兰人，后来移民美国，才衍生出直到今天的福特家族。亨利·福特被这封信所揭示的严酷问题深深地震惊了。这位工人的妻子坦言相告：

“我以一位职工妻子的身份，向您投诉，若有冒犯之处尚请包涵。我经常多方面考虑，毅然决定呈上这封信。

对于丈夫的调薪我们由衷感激，但事实上，海兰德工厂的作业方式实无异于南北战争前茅草田的奴隶制度。我的丈夫由于工作的负荷和夜班的增加，几乎丧失了人性，贤明的福特先生，相信您应了解人绝非机器，不能光工作而不休息。近日来，我经常祈求上帝让我的丈夫不要每天从工厂回来后，总是精疲力竭地躺下。

一天 5 元的薪金，虽是您的恩赐，但是如此的作业制度十足毁灭了我的家庭！”

福特父子捧着这封信，都被这个严重的问题困扰着，谁会想到，轰轰烈烈上马的 5 美元工资制竟变成足以毁灭普通工人家庭幸福的恶魔。第二个礼拜日，亨利·福特在妻子和儿子相伴下，来到故乡迪尔本教堂，向司祭长撒母耳·马季斯求教：

“司祭长，这一次我把工厂职工的薪资增加到一天 5 块钱，本是想制造出更好的汽车，但是事实和我的想法相反，我想请教您的看法，是不是我对职工过分恩惠了，或是违背了上帝的旨意？我相信我所做的已产生了影响，

我想今后会有成千上万的新劳工加入汽车生产行列，我希望能建立一个更宽厚、更人道的组织，”

马季斯对福特的人品顿生崇敬之情。后来，他辞去司祭长还俗成为福特汽车公司的一员，担任工厂新成立的社会福利部顾问。这个部也许就是福特所说的“更宽厚、更人道的组织。”

当时的底特律是一个新兴的工业城，大大小小的汽车工厂和装配工厂如雨后春笋随处可见，杂乱无章。在寒冷的冬季，工厂的劳工们困在家中，不是酗酒闹事，就是投注于赌马或赛车，日子过得昏天黑地，毫无亮色和希望。

据福特汽车公司社会福利部调查，福特公司共有 15000 名职工，其中大多数是外国移民，在“日薪 5 美元”计划实施时，他们的文化水平还很低，尚未美国化。

工人妻子的来信使福特非常注意随时调适职工的生活，更使福特深深认识到关心照顾职工生活的重要性。对职工福利的重要性，福特有很深刻的感受。他说：

“物质生活提高后，接下来就要改善精神层面。我自认为福特公司应该是国家全体人民生活水准的代表，甚至是其他国家追寻的目标。”

“工作应该是人生最大享受，而不会令人憎恨。对献身于事业的人，应由事业上得到最大的报酬。在结束了一天的工作后，职工们并不只单单需要物质上的报酬，他们更热烈期待的是家庭的温馨，像这种追求物质和心灵满足的职工，对工作的热诚心一定很高，这对他个人及社会都是好的。”

第一次世界大战后的 1918 年，许多美国汽车制造商已把工资标准上升到 5 美元，其中有些还超过 5 美元，福特当初标新立异的“5 美元日薪制”已成为产业界的普遍工资制。福特看到自己首创的“五美元制”的光辉日渐黯淡，已失去魅力，工厂里劳工不满情绪又开始有增无减，日益严重，自己大有对他们失去控制的可能。

福特于是在 1919 年元月 2 日宣布：从今以后，最低工资升为 6 美元。这个办法再一次稳定了职工的情绪，而且由于随即把流水装配线传送带的速度加速到“6 美元的速度”，福特公司的利润以更快的速度增长了。1919 年，仅用了前一年的二分之一人员，就使产量翻了一番，后来，福特对这个“6 美元”妙计自我评价道：“八小时工作日，5 美元日工资，是我们降低成本的最出色措施之一，而 6 美元工作日比它们更便宜，”就这样，福特付出的工资越多，成本更低，获利润就更多。

到了 1926 年秋天，亨利·福特又宣布在公司实行 5 日工作制。从此，为了补足多休息的一天，工人们不得不在 5 日之内拚命工作，速度快得不能再快，达到空前紧张的程度。两个月后，福特宣布：“我们现在以相同的工人人数，生产出了与 6 日工作周一样多的汽车。”亨利·福特“6 美元 5 日工作制”高速生产，满足了由于第一次世界大战被一度卡住了的对 T 型汽车的巨大需求。

《华尔街日报》追踪透露这项增速计划给福特带来的好处：“作为工作日减少的直接结果，福特付给他最高薪的工人的日工资从 10.80 美元降至 7 美元。他一箭双雕，既降低了劳动的成本，又打退了雇员的工会化。”

当又有人说亨利·福特此举是“工业慈善事业的里程碑时”，福特却说：“这不过是一项不带感情色彩的经营手段。购买劳动力与购买商品一样，一定要留心不花冤枉钱。”

1923 年，纽约《民族杂志》曾报道两位华尔街大亨对亨利·福特这种经营手段的谈论。一个说：“他的话听上去像社会主义者。”另一个说：“是的，虽然他的行动像我们一样，但他却给人以两袖清风的印象。”

有关亨利·福特最流行的一则轶闻也印证了这种印象。一次，驾驶着福特 T 型车出门的亨利·福特，在路边碰到一架抛锚的别克汽车，司机正焦头烂额不知所措，亨利·福特停车上前，挽起袖子，伏身在引擎上，三下五除二就修理好了。车主大喜，掏出 10 美元递给他作为酬谢。福特摇摇头，擦着手上的油污说：“你收起你的 10 美元吧，钱我多得花都花不完。”那位车主莫名其妙他说：“我不信，你钱多得花都花不完，还开这种福特 T 型廉价车？”

亨利·福特的“利润分享”计划，实质上是为了取得更大利润的计划，他实现了这个计划。

六、两次世界大战中的福特

亨利·福特在 1863 年诞生之时，即碰上美国南北战争爆发。在这位汽车大王随后的一生中，经过了 1914 年至 1918 年的第一次世界大战和 1929 年至 1939 年的第二次世界大战。福特和他的汽车公司都顺利而生动地度过了两次世界大战，犹如亚洲的日本丰田汽车公司。两次世界大战也使汽车和汽车的开发制造者们难以逃避地受到洗礼和冲击。

福特在第一次大战前由于开创了汽车流水装配线生产方式和“五、六美元的薪资革命”而在国际间名声大振。但他仍然带着出主于迪尔本农家子弟和一位崇尚手工实践的技师那种质朴的作风。早在 1908 年，他即在底特律爱迪生大街第一次为自己建造了一幢豪华宅园，那时正值 T 型车发售时期。在他提出“5 美元革命”计划后不久，又迁居于富人区克雷尔湖畔的豪华新宅。但很快亨利·福特就卖掉了这幢豪宅，因为这个社区的贵族风气使他感到厌恶，他认为这里是寄生虫主活的污秽地区。

最后落叶归根，亨利·福特决定定居出生地迪尔本老家。他看中了迪尔本一个叫菲尔连的大森林中的一块空地，位于鲁裘河西北部大约 15 分钟车程的地方。面积 2000 英亩，林木葱郁，鸟语花香。

福特以石灰岩为材料建筑起简朴大方的家园，同时还建造了一个小型的高尔夫球场和一个网球场。鲁裘河穿过这片森林，福特还利用河流建起了私人的水力发电厂。

一架带脚架的望远镜一年四季都安置在书斋的阳台上。亨利·福特这位终生埋头于汽车的人，经常抽空用望远镜辽望远去的鸟儿和野鹿。

第一次世界大战的爆发甚至也打破了迪尔本世外桃源般的宁静，亨利·福特以一个企业家的眼光关注着这场战争的一些统计数字，有一篇报道说：

1915 年春，欧洲战争吃紧，交战双方损失惨重，阵亡人数已达 2 万。看完这一报道，福特脑海中立刻闪现出一连串精确的数字，如果年利率以 5 彘计算，要换算成福特汽车公司 2 万名职工的年薪 300 万元，就必须投入 6 亿美元的资金，才能产生出这笔 3000 万美元的利息。

“底特律怪杰”亨利·福特看见一篇简单的新闻报道，竟推算出一串使他认为战争是一种惊人浪费的数字，他毫不认为欧洲战争是刺激市场的大好良机，而这种观点的持有者匹兹堡的钢铁工业企业家或福特汽车公司的副董事长柯恩斯，都认为应不失时机抓住欧战机会大发一笔。

为了适应战争的需要，美国陆军部提出征用福特汽车公司的海兰德公园工厂，改为军械工厂，亨利·福特严辞拒绝。他痛心疾首他说道，“欧洲大陆这些笨蛋，他们知不知道一发大炮炮弹便可以生产一辆福特 T 型车？一个来福枪弹夹可以换得半个汽车火花塞？现在战场上所使用的火药原料硝酸，如果用作氮肥，则撒遍全世界农场都还绰绰有余。”

亨利·福特还公开宣称：“生产活动中耗费最大、最浪费的一个过程就是战争。旧大陆这些笨蛋已经不知道如何去创造新的事物，他们难道真的只对破坏有兴趣吗？”

福特言行一致，拒绝军队征用工厂后，他又拒绝军队的军用武器订单，这与他的副手柯恩斯构成冲突，但福特这些举动有曹深刻的历史根源：他从少年时代起，就是一位对创造新事物感兴趣的人。崇尚创造和发明，而一切战争都是毁灭和消耗性的，所以他本能上反对战争。

《底特律自由报》记者德拉宾自“5美元革命”时就一直跟踪采访汽车公司，随时关注亨利·福特的一举一动，这次福特对战争的言论，被他渲染一番后以整版篇幅推出：《反战论者——亨利·福特的提议》。

“亨利·福特先生表示，只要能停止这场随时可能将美国卷入的世界大战，即使投入自己的生命及所有财产亦在所不惜。视自由及和平为珍宝的美国，正受到如龙卷风袭来般的军国主义侵袭，人们高喊‘备战！备战！’，这种令人厌恶的风潮，不论如何，一定要彻底消除才行，福特认为，绝不能为了消除对战争潜在的畏惧，便采取扩充军备的愚蠢行动，我们绝不能让欧洲战火漫延到美国！不断愚昧的扩充军备所导致的沉重负担，将会使美国人为建国以来创造出来的心血结晶付诸东流。”

社会各界顿时产生强烈反响，引起了相当大的骚动。尽管福特后来曾提出德拉宾的报道有添盐加醋之处，但影响已不可挽回了，而且有褒有贬，毁誉参半。有些反面的影响使福特汽车公司一时措手不及，难以应付，大受损失。比如，匹兹堡和纽约的许多主战的工商业者，纷纷要求取消原来对T型车的订单。强硬鹰派风格的英格兰报纸拒绝继续为T型车刊登广告。

亨利·福特并未被这一系列打击吓倒，反而更加深入地参加到国内越来越声势浩大的反战和平运动——草根运动中，这个运动的宗旨是：因为不可能在一夜之间使战争停止，所以要把反战和平运动像草根一样持续不断地推至世界各个角落。前斯但福大学校长大卫·乔登博士及和平主义者珍·亚当斯女士是这一运动的积极倡导者。

这个时期，一位美貌不凡的犹太女记者对亨利·福特产生了巨大的影响，以至于后来发生了奥斯卡二世和平巡礼船传奇般的历险。

1915年，300多名和平主义者在美国芝加哥举行了一次国际和平会议，会后即掀起了“持续性调停运动”即“草根运动”。这年在荷兰海牙几乎同时举行了第一届世界妇女大会，洛西卡·史威玛，一位匈牙利籍的女记者参加了这次大会，并将芝加哥大会的精神和宗旨向大会报告，希望大会积极支持“草根运动”。

史威玛还希望能得到当时的美国总统威尔逊的支持，决定将“草根运动”的决议案亲自呈递他。史威玛赴美后虽然荣幸地得到威尔逊总统的接见，但由于总统对欧战采取的是美国自华盛顿以来的传统的不介入政策，所以他未置可否地冷处理了史威玛的提案。

史威玛把希望寄托给民间，她发现了已经作为“反战者”而再一次声名远播的亨利·福特。在福特公司社会福利部顾问马季斯牧师的热心促成下，两人见面会谈，福特在史威玛的影响下开始涉入“草根运动”。

史威玛不仅是一位气度不凡的女记者，而且是一位颇有名气的钢琴家。同时也是一位身材修长，气质高雅的蓝眼睛美女。她和亨利·福特的会谈极富成效。共进午餐时，福特以贯有的坦率作风大肆攻击发动这场战争的那些欧洲的犹太资本家，认为犹太人是这场战争的罪魁祸首。

身为犹太人的史威玛并不恼怒，却心平气和地强调自己带来了德国首相致美国总统的信函，但威尔逊总统委婉地拒绝了德国首相所提出的和平议案。福特大为震惊，当即表示愿意连夜随史威玛赶赴纽约比尔特摩饭店，去会见草根运动的领袖乔登博士和亚当斯女士。

在纽约，史威玛在聚会中提出了一个颇富诗意的方案：

“派遣一艘开往欧洲的和平巡礼船，除了访问各参战国的港口外，并向

各参战国元首阐明战争的不智，让战壕里的军人回家过圣诞节吧！”

史威玛不仅人美，而且言辞泰然自若，极富人情味，亨利·福特深深感动了，于是采纳了史威玛的建议并承揽了租船的巨额费用。马季斯牧师迅速把纽约负责斯堪的纳维亚、美洲航线的航运经理召到福特面前。福特当即敲定目前尚停泊在布鲁克林码头的丹麦一万吨级奥斯卡二世号邮船，并应约先付巨额战乱保险费，时间定在感恩节出发。

1915年12月4日下午2点多，奥斯卡二世号从纽约哈德逊河口码头起航，亨利·福特邀请了各界名流搭乘和平巡礼船：有托马斯·爱迪生，这位亨利·福特年轻时的老板和极力赞赏他的大发明家（但爱迪生直到最后一刻因偶然原因未能成行）、有前国务卿布莱恩和全美各州州长、文化界泰斗和好莱坞的明星们。

奥斯卡二世号出航仪式风光盛大。当时码头上人山人海，码头仓库房顶上都站满观看的人。亨利·福特在妻子、儿子陪伴下抵达码头时，两个铜管乐团齐奏美国国歌，然后齐声高奏“草根运动”的反战歌曲《养儿不是为了送他上战场》。

福特一行共十几名人员：包括马季斯牧师、秘书、打字员、速记员和从前是橄榄球选手的保镖，船上的广播系统设备完善，这在当时还很罕见，这也反映出福特式的极其周全的预备工作体制。

奥斯卡二世号船上的旅客，主要有福特和他的随行人员，以及83名反战和平团体的男女代表，还有一个由世界各大报54名记者组成的记者团。

亨利·福特住在挂着瑞典国玉奥斯卡二世肖像画的特等舱房，意气风发，他坚信史威女士所说的话，此行目的一定见到德皇威廉二世，向他面陈和平之声。

奥斯卡二世号离岸第四天，在茫茫大西洋上遭到暴风雨的袭击。同时，美国国内传来的电讯，更是另一场政治暴风雨，电讯称：“威尔逊总统送国情咨文给国会，内容言及美国必须随时备战。”

从传统的中立的不介入立场，一下子转为备战姿态，这个变化如此巨大，使亨利·福特等人一时不明究里，难以接受，马季斯牧师分析道：

“我认为威尔逊总统之所以发咨文给国会，表示美国随时备战，很可能是受东部财团，也就是华尔街的压力。因为他们早就想借着生产武器军火大捞一把。我想这可能不是总统本人的意愿。”

福特沉思着，心情沉重。他反问道：“是华尔街的压力吗？”当初福特开发汽车时，在经济上就和华尔街的金融财阀斗过几大回合，关系一直很僵，现在他从事反战运动，又碰上来自华尔街的阻力，他们甚至影响了总统。难道自己和华尔街的大亨们真是冤家路窄吗？

奥斯卡二世号船上也顿时群情激愤，十分混乱。人们纷纷聚众集会，大声演说。匹兹堡钢铁制造业公会的代表们在演说中，提出“发动战壕中的军人组织罢职”的建议，福特听后，大为惊讶。他一直以“唯有福特汽车公司不会发生罢工”而感到自豪，但现在在他亨利·福特出资赞助的奥斯卡二世号上，竟有他的客人提出罢职的建议，他的心都凉了。

随即华尔街参战派派来船上卧底的间谍麦克雷公然跳出来赞美战争，使亨利·福特更受到沉重打击。当时船上的各种议论争辩告一段落后，各方终于达成一致的协议：从奥斯卡二世号上致电威尔逊总统，强烈谴责他发表的备战咨文。这时，一个名叫麦克雷的男人公然站出来反对大家弹劾总统的决

议，麦克雷说：“我们不应该让我们的国家手无寸铁，任人宰割，唯有美国不为外敌侵略，世界才能拥有和平。”

和平团体的成员正要群起对这种十足的华尔街论调进行反攻时，人群中突然出现一大群麦克雷的拥护者，情势十分惊险出奇。

一名英国记者迅即向外发出电讯：“奥斯卡二世号船上发生暴动，船上分裂为主战派和主和派两大阵营。”马季斯大为恼火，封锁了船上的电讯室。

当晚，亨利·福特莫名其妙地发起高烧，经诊断，是流行性感冒，应该进入下一站港口奥斯陆住院，但奥斯陆太冷，病况稍有起色，最好还是回到比较暖和的地方去住院治疗。

12月6日，奥斯卡二世号安全驶进挪威奥斯陆港，上岸不久，英国各大报纸均以醒目标题大肆报道奥斯卡二世号上的“分裂暴乱”。马季斯牧师不久也收到福特儿子爱德歇尔从底特律发来的电报：“新闻界的抨击太过火了！不可拖延，立刻用其他的美籍船把父亲带回！”

这时，史威玛女士收到德国首相贝特曼发来的密电：“我想安排福特先生与德国皇帝秘密会谈，”所以，史威玛决意把福特带到德国境内。又加上这时坚持潜水艇战略的德国海军司令已被贝特曼罢免掉，奥斯卡二世号继续前行也不会有什么危险。德国主动停止潜水艇战，德国首相认为仅此一点，就足以阻止美国参战。

但马季斯牧师在此关头却认为史威玛女士的安排有些欠妥，充满难以逆料的风险。而且现在的奥斯卡二世号船已不象它出航时那样是一条和平之船，船上已四分五裂的宗教狂热分子、激进派、偏执狂似的主战派和天真汉似的和平主义者，统统包围着福特，只会使已经病倒的汽车大王更加度日如年。

马季斯牧师成功地组织了一次秘密的撤退。他在深夜里把随身携带的行李运到船外，并给史威玛女士留下一张字条。最后，用毛毯把昏迷不醒的福特裹起来，趁着茫茫夜色，搭汽车离开奥斯陆码头，辗转回到美国。

等待亨利·福特的，是美国舆论界的一片无情的抨击之声，例如“福特的奥斯卡二世号之行完全是为了促销T型车所作的沽名钓誉之举”、“福特是叛徒”、“他从德皇那里得到好处”。刚被马季斯牧师从奥斯卡二世号这艘风险之船上救出来的亨利·福特，抱着患重流行性感冒的病躯，犹如从莫斯科败北的败军之将拿破仑，回到了危机四伏的巴黎，冷酷和毫无人道的攻击甚嚣尘上。但亨利·福特仍未退缩畏惧，使福特于心大慰的是：在留守的儿子爱德歇尔的管理下，福特汽车的生产一如既往，海兰德工厂生产的T型车每日高达2000辆。这给了亨利·福特更大的反击信心和勇气。他反击的方法也带有“底特律怪杰”亨利·福特那种“福特式的大规模高速生产”的特征。

“能与报纸上这些中伤我的报道相抗衡，并且可以用金钱买到的唯有广告！任何解释都是多余的，好！我就在全美所有报纸上刊登整版的福特汽车广告。”

亨利·福特开始反击。福特汽车公司的生产主管苏伦森，一向负责与全国各地报刊交涉广告登载事宜，这时他带着福特亲笔撰写的广告文案在全国各地奔忙、活动。一时间，福特汽车的广告在全美遍地开花，顽强而极其美国式地显示了亨利·福特的存在和实力，亨利·福特为自己公司所产汽车作广告，实际上是自己作了广告。

对一些尤其忍无可忍的论敌，亨利·福特也直言相讥，当时著名的备战派评论家马克西姆，曾写过一本极为畅销的《美国赤手空拳论》，笔锋犀利、影响甚烈。亨利·福特也以措词猛烈的声音对其攻击：

“马克西姆在写《美国赤手空拳论》之前，早就在华尔街收购了许多军人工业股票，这些股票比他这本书所赚的钱要多十倍。”

但福特的声音在这时期显得十分孤独。美国舆论在马克西姆备战论和强硬派新闻论调的刺激下，越来越趋于疯狂。总统的态度也产生了180的大转变。

1916年，总统大选之年，威尔逊总统一直倾向于备战论，并极力提倡“不介入”的中立路线，但此时却发出了州民兵征召令，即是在全国征召预备役军人。

在密歇根州，福特汽车公司的职工和相关企业的职工，绝大多数都被征召为州民兵，并且被派遣到边远的德克萨斯内陆。福特对新闻界发表了自己的抱怨：

“本公司大量职工被征召为州民兵，造成了极大的困扰。政府应以同一标准发给受征召的州民兵与正规军相同的薪俸。”

福特这种超常的观点立刻引来《纽约时报》社论的追击：

“自命为反战与和平使者的福特，受到国家法的约束，无法开除那些被征召的公司职工，这是他为逃避国法的限制及暂时解雇被征召职工的一箭双雕诡计！”

1917年2月3日，美国与德国断交，形势急转直下。德国军队新任的参谋总长恢复了U型潜艇的无限制攻击政策，试图打破西部战线的胶着状态。威尔逊总统据此立即与德国断交。美德进入战争状态。

新的局势对亨利·福特也有影响，甚至产生了巨大的变化。在这之前，在与政府的战争合作方面，情绪化的、生性容易激动的福特最多只允许自己的T型车工厂转而生产耕耘机，因为这与战争没有直接关系，是为英国农民制造，是给予英国人的国际援助，他一直固执地拒不接受陆军部和海军部发给福特海兰德工厂的任何军需用品订单。

直到有一天、运送福特工厂生产的耕耘机的船队，在通过五大湖时相继被炮火击沉，福特闻此噩耗怒发冲冠。他不能容忍自己的工厂、自己的工人一手一件制造出来的机器，竟毁灭于战火中，亨利·福特驾驶着一辆T型车，昼夜兼程赶到华盛顿，到白宫觐见总统。威尔逊总统看着这位美国民间英雄、美国汽车工业的支柱，问道：

“你现在认为以战争来结束战争是必要的吧！”

“我深信如此！”福特答道。

亨利·福特随即开始涉足军需工业，和在此以前与自己格格不入、时有冲突的陆海军总部频频接触。

海军总司令丹尼尔将军一向提倡备战论，为此与和平论者福特有过激烈冲突，甚至发展到上法庭一决雌雄的地步。但现在这对昔日的论敌，现在终于和颜悦色地坐在华盛顿海军总部的办公室里，讨论武器的生产问题。丹尼尔将军直言不讳他说：

“诚如你所了解的，我不是军人，我是一位政治家，并不太了解武器的事，如果福特汽车能给予协助，仅在你的海兰德工厂一处，每天即可生产3000支枪械。”

“您是说要我生产杀人的武器吗？”亨利·福特大扔其头，“我不能答应，”正当丹尼尔将军神情顿时沮丧之至时，“底特律怪杰”亨利·福特抛出了一个令将军目瞪口呆的军火计划。

“我不是拒绝。这样吧！我在一星期内生产 1000 艘单人座小型潜水艇！”看着丹尼尔那孩子般惊奇的神色，亨利·福特解释道：

“我会装上 T 型轿车的改良引擎，我所构思的小型潜水艇，行动半径为 800 公里。没有潜水望远镜，在海面上行驶时遇到敌舰便可潜入海中，并从海底的船体上伸出一根纲长的铁棒，棒的前端装炸药，并可将炸药附在德国军舰或潜水艇的船底，”丹尼尔将军听着亨利·福特这种孩子般的设想，低头吸着烟，不置可否。福特描述完这番天才般的构想，则爆发出罕见的开怀大笑，对未来充满希望，他肯定是已经展望到他生产的单人潜水艇，在大西洋里将德国那使他恨之入骨的 U 型潜艇一艘艘炸得粉碎。

亨利·福特踌躇满志地走出海军总部，又走进陆军总部，会见陆军总司令。

“生产单人座的坦克车好吗？”福特建议道。

陆军总司令不解地问道：“容纳单人的战车？”

“是的！加装 T 型车的引擎。无论在原野或山坡地带均可行动自如，既不需要担心汽油的补给问题，而且速度也高于普通战车。”

制造小型单人座的潜水艇和小型坦克决不是福特异想天开。当时，福特 T 型轿车已有了几种扩展产品，包括加装木制车厢的露营车和三种经过特殊变形的货车。

但亨利·福特的构想都带有基于汽车模式的全部优点和致命缺陷。单人座小型潜水艇和坦克都只容纳一个驾驶员，使用 T 型汽车引擎，轻捷灵便。但说到底它们都还是一种怪异的汽车，还没有脱离汽车的概念或构思，尚未进入武器的设计。

所以在华盛顿举行的记者招待会上，亨利·福特尽管对陆海军总部正式宣布了他的单人座潜艇和坦克的生产计划，他甚至宣称：只要陆海军有此需要，我可以全面停止 T 型车的生产。但这两大计划最终还是化为泡影。

陆军总部对福特型单人座坦克持保留态度。因为它车体太小、车身大轻，无法越过德军挖掘的前沿战壕和架设的铁丝网；而对福特型单人座潜水艇呢，海军总部则为这种潜水艇的驾驶员忧虑。他们拿不准是否有人有胆量驾驶没有潜水望远镜的小型潜水艇，在大西洋深处战斗。

1917 年 4 月 6 日，美国正式对德国宣战，此时德国的 U 型潜艇在大西洋上到处横行，不可一世，海军总部为了摧毁德国的潜艇攻势。要求福特汽车公司生产鱼雷艇鹰船，此外，海军下给福特公司的订单还包括自由运输船的引擎。而陆军总部则向福特汽车公司订购大批的弹壳、钢盔和防毒面具。

军方如此大批量的订货，使亨利·福特决定建造一座新的、宏伟的工厂；他用极其秘密的方式为新工厂的建造而积极活动着。此时他只对儿子爱德歇尔和生产主管苏伦森宣布了他新的宏伟规划。他指着福特旧厂海兰德工厂南部鲁裘河岸一带的测量地图，说道：

“我已买下鲁裘河畔 1000 英亩（约合 122 万平方米）的土地。目前我计划仍在海兰德工厂继续生产 T 型车，及陆军所需的炮弹、钢盔和防毒面具，而海军要的鹰船则在鲁裘河岸的新工厂中生产。因为如果在鲁裘河岸设立工厂，则在此工厂中生产的鹰船，便可就近利用鲁裘河，经五大湖进入大西洋。”

这段话证明了亨利·福特所具有的敏锐的洞察力和远见卓识。

两年以后，1919年，福特公司在鲁裘河畔的新工厂建成，此时美国正处于战后的经济大萧条之中。这个新工厂是一个具有当时最现代化的港湾码头设备，集熔矿炉、焦炭炉、玻璃生产于一体的大型企业。它的产生是福特为了充足地生产供应第一次世界大战所需的鱼雷艇。亨利·福特为了和平而接受战争，因为他对德国在大西洋上肆虐的U型潜艇实在忍无可忍。

亨利·福特在第二次世界大战中的表现，也是先坚持中立甚至反战立场，最后被修痛严酷的现实改变后，毅然投身战争的军需生产。

1939年，亨利·福特76岁，他早已退出福特汽车公司的经营管理工作了。9月1日，纳粹德国对波兰实施闪电战，一天之内横扫波兰全境，第二次世界大战爆发。此时美国国内的孤立主义思潮十分强大，主张美国对欧洲战争隔岸观火，不介入进去。这与一次大战之初美国的立场相似。

人类第一次单机飞越大西洋的查尔斯·林白上校和亨利·福特都是孤立主义者，两人对战争的态度近似，关系日渐密切。虽然福特认为国家应有一定的防卫措施，但当欧洲大陆最后一个未被纳粹德国攻克的民主堡垒英国的劳斯莱斯公司，向福特公司发宋以对德作战为主要用途的引擎订单，亨利·福特仍予以坚决拒绝。

从第一次世界大战到第二次世界大战在长达四分之一世纪的漫漫岁月里，亨利·福特对战争的态度基本上无甚文化·前后一致。但一当战争的事实刺痛了他，亨利·福特奋起参战的姿态，也与一战期间最后投身于军需生产的大转变无异。

1941年12月7日，日本偷袭美国珍珠港，美国举国震怒。次日，罗斯福总统即向国会发表了慷慨激昂的强硬演说。随后，美国对日宣战。原来忠诚地固守“孤立主义”立场的亨利·福特，也被事实改变，响应罗斯福总统的号召“我们要把美国建设成为民主制度的伟大兵工厂”，他在密歇根州威洛兰建造了专门生产B24型轰炸机的工厂，并任命福特汽车公司的生产主管苏伦森为生产前线指挥。

正当第二次世界大战烽火正旺的1943年，福特的独生子爱德歇尔病故。原已退休在家，还有两个月就到80寿辰的亨利·福特，白发人送黑发人，不得不又一次回到福特汽车公司的领导岗位上。

七、绝对的帝王

1918年11月11日，德皇威廉二世流亡荷兰，第一次世界大战拉下帷幕。

此时，密歇根州民主党委员会正在进行初选前的选举，亨利·福特被提名为民主党参议员候选人。白宫方面也派代表毫不隐晦地表明白宫希望福特能从政的强烈意愿，因为威尔逊总统十分欣赏战时福特的奥斯卡二世的“草根运动”影响，认为福特在战后处理具体政策方面对自己有帮助。

亨利·福特的竞争对手是共和党参议员候选人，密歇根金融巨头纽贝利。为了争夺参议院的席位，二人展开了美国选举史上前所未有的恶战。由于纽贝利在竞选中采用了人身攻击和收买贿赂等下作手段，亨利·福特的公众形象受到莫大的损害。也有人认为“该次选举扭曲了福特的人格。”

最后大选结果揭晓，纽贝利以微弱优势获胜，亨利·福特惨败。这是他一生中的第一次失败，也是唯一的一次，亨利·福特怒火中烧，他对在纽贝利后面暗中策划操纵的纽约金融界恨之入骨，这种郁积已久的仇恨源远流长。

亨利·福特从青年时代就憎恨华尔街。在福特汽车刚刚创办时，华尔街摩根银行对他倨傲万分，不屑一顾。当“塞尔登专利”诉讼危及福特汽车发展前途时，他仅为两万美元的诉讼费所困扰，而密歇根金融界的犹太银行家冷酷地拒绝了他的借贷要求。

1918年，福特汽车公司创办《迪尔本独立周刊》，通过福特汽车销售网，免费赠送给每一个T型车的买主，这份貌似广告旅游指南的周刊实际上是亨利·福特向国际犹太资本家复仇的工具，不久发行量即猛增到47万份，在美国本土和欧洲都产生了广泛影响。

福特为了打击国际犹太资本家不惜血本。他为《迪尔本独立周刊》投注的资金高达479.5万美元。从1924年到1925年，在长达了年时间内，该周刊以系列报道的形式对芝加哥的一位国际犹太资本家发言人夏比罗猛烈攻击。以致最后夏比罗只好向法院提出诉讼，要求福特赔偿100万美元名誉损失费。

经法院多方长期调停，双方达成协议，福特保证对犹太人停止攻击，并向夏比罗公开道歉，华尔街的金融大亨一致讥讽亨利·福特为难以对付的老顽固。

正是这位老顽童似的“老顽圃”，曾在1923年的总统大选中成为排名第一的总统候选人，这是全美各大报社进行调查的结果。即使在1923年的现任总统哈定的老家俄亥俄州，福特的声望仍超过总统。

在十月革命胜利后，正当西方世界对苏联进行封锁时，亨利·福特的T型车、2.5万辆耕耘机，甚至整厂整车间的设备，都源源不断地出口到苏联。美国资本家和企业家亨利·福特在社会主义的苏联同样大受欢迎，甚至连“福特式大量高速生产方式”也随之输入苏联，成为俄语的流行词汇。从莫斯科漂亮的阿尔巴特大街，到西伯利亚白雪皑皑的永久冻土带，黑色的福特T型轿车奔驰在苏联辽阔无际、横跨欧亚的国土上。

AUTOCRATIC——这是一个美国人喜欢的字眼，意思是“独裁的、专制的”，和AUTO（汽车）并没有直接的联系，当时的新闻界为亨利·福特创造出这个词。因亨利·福特曾企图把自己的独生子爱德歇尔放逐到遥远的加尼福

特亚分公司，老头子甚至对亲生儿子都毫不留情。

爱德歇尔 1916 年与底特律大财阀哈德逊的侄女克蕾结婚。哈德逊当时已创建了可以与凯迪拉克汽车公司相媲美的哈德逊汽车公司，在亨利·福特决定从政竞选参议员时，爱德歇尔正式就任福特汽车公司董事长。

1917 年，婚后一年他们即喜得贵子，这即是亨利·福特二世，日后的福特汽车公司第三任董事长。爱德歇尔在风光迷人的克雷尔湖畔盖有一座豪华宅邸，在缅因州和佛罗里达州还建有别墅。

爱德歇尔和父亲之间隔阂很深，却和妻子的家族相处融洽，往来密切。在担任董事长期间，爱德歇尔一反父亲的保守传统，极力想维持和改善公司与底特律乃至华尔街金融界的关系，这导致父子俩冲突不断。这些冲突直到爱德歇尔先于父亲病故去世之时，都还没有消除。

亨利·福特是一个决不轻易认输的人，往往反败为胜。在他 1918 年竞选参议员惨败后，他当即向法院提出诉讼，起诉纽贝利当选无效，这次被驳回。福特随即使对纽贝利的竞选资金来源以及社会关系网穷追不舍，彻底调查，找到了纽贝利贿选以及使用非法竞选资金的实证。他再次向联邦最高法院提出纽贝利当选无效的诉讼，结果福特竟然像当初上诉“塞尔登专利法”无效一样，大获全胜，揭开了震惊全美的新闻内幕，纽贝利被迫辞去参议员一职，由密歇根州州长提名原福特汽车副董事长，后任底特律市警长、市长的柯恩斯递补空缺。

亨利·福特通过盛极一时的草根运动，声望如日中天，成为下届总统候选人的呼声越来越高。但他此时已闭口不谈政治，表示不参加 1924 年的总统大选。他对美国政治的腐朽黑暗深感失望厌倦。认定自己还是作为一个生产开发者，对恢复战后经济萧条还能起到更为直接的作用。

1919 年，福特汽车公司每月生产 86000 辆 T 型轿车；1922 年，一次大战造成的大萧条过去，T 型车月产量高达 10 万辆；年产 120 万辆。

1923 年，柯立芝当选美国第 30 届总统，他是美国历史上最爱打瞌睡的总统。这一年，亨利·福特 61 岁，这位“底特律怪杰”已不再迷恋美国总统的宝座，在柯立芝总统躺在白宫花园的树荫下昏昏熟睡之时，亨利·福特正为建立他的世界性“工业王国”而马不停蹄。

他首先买下密歇根州的铁矿山，购入总共约 100 英亩的煤山和盛产木材的山地，并把势力范围扩大到肯塔基州和西弗吉尼亚州。

苏伦森和福特如影随形，他们远赴伦敦去考察一个橡胶现货交易所，在横渡大西洋的海船上，福特向他吐露一个宏大计划：将在巴西买下 250 万亩森林，开垦种植橡胶。

而老亨利把鲁哀河畔的新福特工厂作为他这个世界工业帝国的核心。新工厂高大雄伟，炼铁厂中铁流滚滚，映红蓝天，条条装配流水线高速运转，漂亮的新车被吐出来鱼贯排列，运送到河岸后，再由 19 台福特自己的火车头拖运，再利用一列露天无顶列车和 3 艘烟囱上贴有蓝色福特汽车商标的远洋货轮，运往世界各大市场。

但“绝对的帝王”也有过于绝对之后带来的失误和失败。战后，亨利·福特的事业从战前的辉煌顶峰开始下降，他对于战后更加复杂变化的汽车工业竞争，适应能力显得落后于人了。

福特 T 型车战后初期畅销一时，但 1920 年至 1921 年经济大萧条，福特通过大幅度降低成本度过难关。但公司在 20 年代初期以后便处于无所适从

的境地：迅速崛起的通用汽车公司已经垄断了美国汽车市场 12% 的销售额，通用公司不断创新汽车式样，以适应不同等级的市场，向富豪供应昂贵的凯迪拉克，向中产阶级供应中档的别克、奥尔兹和庞蒂阿克，向普通大众供应低价的雪佛来。

而福特的汽车却十几年一贯制。尽管人们纷纷指出 T 型车暴露出来的缺点，要求改进，但福特却固执地认为 T 型车完美无缺。他竟然说：“福特汽车的唯一缺点就是——我们造得不够快。”

面对强大的竞争，福特仍旧老一套地固守洛克菲勒和卡内基的先例，靠降低成本来对付。尽管鲁裘河畔的新工厂每天都能以更低的生产成本生产更多的汽车，同时价格也更为降低，但到 1923 年，情况仍未好转。福特在管理上的大权独裁也比不上通用公司的分权管理更能扩大产品销量。通用公司那种实际上行之有效的每一两年改变一下汽车式样，以及为扩展市场而实行的分期付款办法，在福特的生产销售理论中，纯属歪门邪道。他 1922 年对此辩解道：

“我们希望造出某种永远能用下去的机器，我们希望买了我们一件产品的人永远不需要再买另一件。我们决不会作出使先前式样废弃不用的任何改进。一种具体车型的零件不仅与所有同型车子的零件可以互换，而且同我们生产的所有车子的类似零件也可以互换。你可以拿来一辆十年前的车子，购买今天的零件，用很少的钱把它变成一辆今天的样子。有了这样的目标，我们总是受到压力要把成本降下来。由于我们确定一种不断减价的方针，我们始终处于这种压力之下，有时候甚至是很大的压力，”

曾经靠慧眼识英雄，广招天下良才促成福特汽车辉煌崛起的老亨利，这时也变得排斥异己，偏听偏信，战后，福特认为 T 型车市场永无止境，主张把利润全部迅速投入生产，大大扩充生产规模，而副手柯恩斯则担心发展过快，难以收拾，劝福特谨慎从事。福特大为恼火，早想把柯恩斯图开，终于在 1915 年 10 月，福特坚持把反战宣传小册子送给每个顾客，柯恩斯反对说，如果不清除这些东西，他将永远辞职。福特当场接受了柯恩斯的辞呈。

接下来亨利·福特“大开杀戒”，凡是为福特汽车的发展立下过汗马功劳的功勋重臣，全被他赶跑。他们是：被称为“推销世界冠军”的霍金斯，被誉为“最伟大的汽车工程师之一”的威利斯，有“技术之魔”美称的埃姆，“机床专家”摩尔根，传送带组装的创始人克朗和艾夫利，曾创制出“凯迪拉克”牌和“林肯”牌两种汽车的利兰父子，“生产专家”努森，“法律智囊”拉京，还有公司的司库兼副总裁克林根史密斯等等。在 1921 年底的一天，就有 30 名骨干从公司二级经理人员中被剔除。

这些美国汽车工业的精英们离开老眼昏花的福特后，纷纷加入别的产业或汽车公司，加速加强了对福特汽车公司的竞争攻势。特别是“生产专家”努森，加盟通用汽车公司雪佛莱分厂后，将该厂管理得非常出色，对福特公司构成致命的威胁，最后击败福特。而当初赶跑这些人时，福特还自鸣得意地宣称：“我有时的确拉走了挡在道前的死鼠。”

从 1926 年起，亨利·福特迎来了自己的沉沉黄昏，虽然还不能说是末日。1926 年，T 型车的广大市场已被通用的雪佛莱夺走，他只好宣布停止生产 T 型轿车，辉煌一时的福特 T 型车寿终正寝。到 1927 年，他把全公司所有的 34 家工厂关闭 6 个月，花费 1 亿美元设计开发，以便向市场推出新车型轿车，新 A 型轿车是一种非常出色的汽车，而且由于福特在销售上作了让

步，向通用公司的“分期付款”方法学习，所以卖得较好，在两年之中，销售量始终居于首位。

但即使是推出新 A 型车也无法力挽狂澜，挽回颓势，1928 年通用汽车公司在销售额上超过福特公司，1929 年福特汽车公司的市场占有率降为 31.3%；到 1940 年，跌至 18.9%。1931 年至 1932 年，亏损一亿一千五百万美元。到 1936 年，在轿车销售量上，福特已排在通用公司和克莱斯勒公司之后。到 1945 年，福特汽车公司每月即亏损九百万美元，濒临破产。同年九月，亨利·福特不得不退位，让他的孙子亨利·福特二世继位，一年以后，1947 年 4 月 7 日，亨利·福特因脑溢血逝世，终年 84 岁。

亨利·福特一生的历程可以说是应运为汽车而生，最后被汽车击败。当初他作为一个乡村少年和农事生活格格不入，后来进入大工业城市从事修理工作也日久难安。这种渴望创造和开发的冲动，证明他是一个有创造才能的产业艺术家，而不仅仅是一名普通寻常的蓝领机械师。有一种东西触动了亨利·福特的灵感，那就是使人类永远告别马车时代的汽车。

亨利·福特是伟大的美国人。他是美国社会从乡村向城市发展时期所能诞生的杰出人物，他的成就和王国处于乡村和城市之间。但他的价值标准植根于乡村，正如那个时候大多数美国人的价值标准都植根于农村一样；

这决定了亨利·福特所理解的城市化的大规模生产的价值，是开发制造让最大多数的人买得起的产品，比如 T 型车 1925 年达到 290 美元最低价。还有必须在销售中不做手脚，以及维持卖主和买主之间的长久关系。福特对此说道：

“卖掉一件产品，不等于说制造商同顾客的关系已经结束了，他到那时候才开始同顾客发生关系。拿汽车来说，卖一辆汽车不过是某种属于介绍性质的事。如果汽车不合用，那么对制造商来说，最好是他从未作过介绍，因为他收到了最糟的宣传效果——一位不满意的顾客，在出现汽车的早期，市面有这样一种风气：把卖掉一辆汽车看作一件了不起的成就，而不去关心买主买回去以后的情况。”

这种服务关系大体上也符合乡村的良好传统。由于福特的价值观植根于乡村；所以他毕生研制开发的最城市化的商品——汽车，也带有乡村化的特点，这个难以克服的矛盾最终导致了福特的经典之作——T 型车的停产和退出市场。

因为到了 20 年代，美国大地已完成了从马车向汽车的过渡历程，随着城市居民第一次超过农村居民，美国人发出要求体现个性的呼声，这就要求美国生活中的主要用品汽车成为美国人个性的延伸。这种要求在乡村还不明显，但在大都市拥挤不堪的大街上则显得极为渴望，成熟而世故的都市男女都有强烈的自我表现欲。所以大家一看到通用公司那些款式各异的汽车，就停止了对统一式样的福特 T 型汽车的购买。而通用汽车公司的口号是“为不同经济力量的人和不同用途提供汽车”。

福特对信贷的看法，也是在乡村养成的。他长期坚持不借债，而实际上这对经营汽车是行不通的。同乡村的老百姓一样，亨利·福特讨厌银行和银行家，他反犹太人、反工会、反军事主义。因为战争毁灭人和物，把政府推到经济领域的前沿，而政府往往措手不及，难以应对；工会则过于强调集体主义而牺牲个性精神；至于犹太人，差不多都是城市中操纵金钱和信贷的精透的油子。福特的这些基本信念甚至贯穿到他对世上善与恶的看法之中：

“我相信物质的最小分子——叫它原子、离子或无论什么称呼——都是有灵性的。我对原子之类不甚了解，但是我深信，它们知道它们做的事和为什么这样做。它们全都挤在我们的周围。如果一个人尽了最大的努力做他认为是对的事，那么这些看不见的分子就投身进来帮助他，如果他在做他认为是对的事，那么它们也将做出同样的努力来反对他。”

每当亨利·福特个性中乡村的一面同城市的一面发生冲突时，他总是有意让乡村的一面取胜，这使他在 20 世纪 30 年代和 40 年代成为声名显赫的美国人，类似一个民间英雄，而不是一个成功的现代企业家。

他说：“我曾努力像我母亲希望的那样生活，”这句话使千百万带着母亲的嘱托和凝望离开乡村到城市时闯生活的美国人感动不已。

他说：“一个人来自辛辛监狱或来自哈佛大学对我都是一样的。我们雇用的是人，而不是他的历史，”这句话对年轻的美国和年轻的美国人更有吸引力。

当福特第一次看到，社会发展的复杂性迫使人们必须具有不止是读写算能力；看到他那些乡村主义的理想变得像 T 型轿车越来越不合时宜了，这时他便带着自嘲口吻自我辩解道：

“为正义事业当傻瓜不是一件坏事。最妙的是这些傻瓜通常活得很长，有足够时间证明他们不是傻瓜——或者他们创始的工作影响‘深远，足以证明这些工作不是愚蠢的行为。”

对福特所代表的那一代陷入乡村和城市两种价值观激流中间的美国人来说，福特那种非此即彼的声音非常有力，它带着一点古典和遥远的回音，简直是他们这一代人的心声：

“我们这一代需要的是深刻的信仰，深信在工业中可以贯彻正义、公道和人道主义，如果我们没有这些品质，那么我们最好还是不要工业。事实上，如果我们没有这些品质，工业的日子也就屈指可数了。但是我们可以得到它们，而且正在去得到它们。”

这也说明了为什么亨利·福特在 1923 年的全美民意调查中，成为了该年度名列第一而最富吸引力的总统候选人。

八、当代的福特汽车公司

今天，当你乘波音飞机飞越密歇根州迪尔本上空时，可以俯瞰到当代最伟大的工业景观之一，世界上最大的工业联合企业——福特汽车公司，占地 1200 英亩的钢铁铸件厂、玻璃厂、110 英里长的专用铁路、一个年产 15 万辆福特马斯但牌汽车的装配厂。亨利·福特二世是这个工业王国的世袭的君主，今年 60 来岁。1976 年的总统大选之中，他是支持获胜的吉米·卡特的企业家之一。

1945 年秋，祖父亨利·福特一世开创的福特汽车公司濒临破产。26 岁的亨利·福特二世刚从海军复员国家、进入福特汽车公司工作。10 年之中，他把这家日落西山、气息奄奄的公司重建为世界上最大的工业企业之一，完成了福特汽车公司的现代化进程。

福特二世与祖父不同，他受过正规的高等教育，当他 1945 年 9 月被衰老的祖父任命为福特汽车公司总经理时，他面对的是一家每月亏损九百万美元，正土崩瓦解的公司，公司上下正弥漫着一种末日的气息，并且要想医治这匹正要瘦死的骆驼，根本无从下手，因为公司什么帐册都没有，从来没有决算制度，花名册也是一片混乱，连已去世的职工名字都还仍留在工资单上。

公司缺乏得力能干的经理。此时公司的高级管理人员全部不称职。主要问题在于，在公司担任高级职务的 500 个人中，没有一个是大学毕业生。

福特二世不得不动大手术，对公司进行彻底的改革。他的最佳办法跟当年祖父开创公司时一样，竭力招纳人才。当年福特一世对柯恩斯的例子，就是他学习的样板，柯恩斯原是老福特最早的合伙人马尔科姆森的旧属，他虚荣、自私，却又聪明能干；他笃信专权管理，却又厌恶下后献媚讨好；他性情粗暴，却又善于交际、处事果断；他对汽车业的经营有着丰富的阅历和经验，精力充沛，工作热忱、雄心勃勃。对这样一个优缺点都很突出的人，旧主人不识良材，未予重用，但老福特却用其所长，把柯恩斯视为左右二膀，对其十分信任。其后公司一片兴旺发达，以至 1913 年福特汽车制造厂虽然以每 3 分钟一辆的速度出车，却仍然有 10 万辆的订货单无法供货。

福特二世也深知用人之道：“我需要一个人具有全面管理经验的人，他懂得采纳些什么，取消些什么，使得这个地方精神振作起来，并且把击败我们的通用汽车公司的一些制度和办法带进来。”

福特二世果然找到他所需要的人，他重金挖来通用汽车公司副总经理布里奇。

1946 年 7 月布里奇到福特公司上任时，他感到曾经不可一世的福特公司简直太可怜了：“情况极其糟糕，公司财产净值总共只有 6 亿美元多一点。大多数机器和厂房陈旧过时，财务报表象乡下杂货铺的帐簿一样。总而言之对于一个现代化企业来说，这种情况太可怜了。”布里奇后来回忆道。

布里奇不愧是超一流管理高手，善于起死回生。他在福特公司任职第一年就使公司扭亏为盈——尽管在除去税款后只盈利两千美元，第二年相比则是天文数字了，除去税款后，第二年盈利 66367000 美元。1948 年，福特汽车公司净收入达 9434.6 万美元。1949 年的利润为 177056000 美元。而在 1950 年，利润则高达 258515000 美元。这真是一个令人叹为观止，难以置信的巨变。

福特二世首先把这种巨变归结为市场销路好：“市场上缺货福特汽车已

有好几年了，所以在一个长时期内，你就有一个销路好的市场可供长期销售。你几乎能够卖掉你所生产的任何东西，不管货色好坏如何。但我们得承认，我们生产的东西并不十分好……”

接着他把市里奇看作更为重要的取胜因素，“以一种荣誉感把这个地方的人拧成一股绳，把公司管好，使它有节奏地进行活动，让我们大家处于一种稳定状态，这一切都归功于布里奇，他在这里工作确实做得非常出色，使我们度过了难关，”

布里奇加盟福特汽车公司时，顺手还带来另外几位通用汽车公司的高级管理人员，诸如刘易斯·克鲁索、D.S.哈德和哈罗德·扬格伦。通用汽车公司的这批管理高手为福特的起死回生立下了汗马功劳。

福特二世在此期间还雇用了 10 个跟自己年龄相仿的空军退役人员。这十几个人有“神童”之称。他们进入福特汽车公司后，协助布里奇与福特二世大显身手，促成了福特在二战以后的现代化进程，后来他们纷纷离开福特汽车公司独自发展，在美国国内政治和商业领域中成就卓异。这 10 位“神童”中最著名的有：罗伯特·麦克拉马拉，后升任福特汽车公司董事长。曾任肯尼迪政府的国防部长，主持越南战争，后转任世界银行行长；查尔斯·桑顿，利顿工业公司董事长；阿杰·米勒，斯坦福商学院院长；伦迪，福特汽车公司副总经理，他是十人之中仍然留在公司的人。

福特二世是在 1945 年秋天一个很偶然的的机会获得这批“神童”的。当时他收到 10 人之中的查尔斯·桑顿署名的一封电报，电文中说：有 10 个在战争期间在空军干过有关规章制度管理工作的人在找工作。福特二世也刚从海军中退役，公司正急需人才，他就立即回电，来谈谈吧。查尔斯·桑顿于是代表他们来和福特二世会谈。结果福特二世大为赏识，他确信福特汽车公司确实需要这一班人所具有的那种经验，因此全部聘用他们。

布里奇在克鲁索和“神童”们的帮助下，对福特汽车公司关键性的贡献，在于给福特二世建立了一套行之有效，可使公司兴旺发达地财务管理制度，麦克纳马拉回忆说：“为了使一家公司赚钱，你得控制成本，各方面的成本，无论是行政方面还是生产方面都要加以控制。”布里奇建立的这套财务管理制度如此科学化，以至于后来他离开福特后，这套制度仍旧卓有成效的运转。

除了吸收了“通用于优良的财经管理制度外，在福特汽车公司其他部门里面，福特二世照搬“通用”那一套却不那么成功。为了打破自祖父老福特时代就根深蒂固的权力垂直集中管理结构，福特二世仿效“通用”的分权管理制，把福特汽车公司分为各个独立的单位。1949 年，福特的第一家分公司成立了，麦克纳马拉后来担任该公司经理。这家分公司在 50 年代初期，曾成功地与“通用”公司对抗，但是另一家分公司林肯·默丘里公司却不那么成功。

更大的失误来自特别产品分公司。福特的劲敌“通用”公司在中档和高档车方面一直干得比“福特”好，因此福特又建立了一个分公司——特别产品公司，开发一种以福特独生子爱德歇尔名字命名的中高档轿车，价格在 2400 美元至 3100 美元之间。由于市场调查和设计的失误，福特汽车公司 1957 年推出“爱德歇尔”轿车后，惨遭大败，亏损达 35000 美元，1959 年只好停止了爱德歇尔牌轿车的生产。

不久以后，福特汽车公司放弃了把公司化整为零的做法。福特二世解释道：

“对我们来说，这种做法在经济上恰恰不可取。我们不可能向这些分公司提供全部的管理费用。‘通用，不得不这样做，因为它们的规模比我们大一倍……它们的每家分公司都有自己的管理部门。我们把公司分成若干分公司，这绝对行不通。我们以为我们有了一个默丘里分公司，但实际上徒有其名，我们称它为默丘里分公司，自以为得计，其实很愚蠢。”

福特确实比“通用”小得多，但是福特二世采取“通用”式的。权力分散的做法之所以没有成功，却不能完全归咎于公司的规模大小。其实真正原因在于还是有一个性“福特”的人控制了全公司，他作出所有的最后决定。只要福特二世高高在上，在福特汽车公司就不可能有真正的权力分散。

福特二世在 50 年代后期与公司的高级管理阶层关系恶化，他变得越来越专断，这也许是家族公司和家长式管理者难以摆脱的结局。1960 年，他终于对布里奇说：“亲爱的，我已经毕业了。”于是布里奇客气地退到一边，不久即离开福特汽车公司。有评论家说道：“如果说，福特二世的经营术已转向独断独行，那么最终的结论似乎应是这样：尽管他如此专横，但他却已经设法使一个一度每月亏损九百万美元的公司，转变为世界上最大的工业公司之一。”

福特二世赶走布里奇之后，随后继任的是李·雅科卡（现任克莱斯勒汽车公司总裁）。雅科卡是 80 年代中最有声望的美国人。1924 年 10 月，雅科卡诞生于宾夕法尼亚乡间的克雷恩镇。父亲名叫尼古拉，12 岁从意大利移民到美国，几经奋斗，在克雷恩镇上开办了一家福特汽车出租公司。雅科卡大学毕业后，历经磨难，最终如愿以偿获得普林斯顿大学机械学硕士学位。

1946 年，雅科卡 22 岁，进入福特汽车公司工作，分配到工程部任工程师，但他拒绝了这一职务，主动申请进入了销售部。雅科卡这位机械硕士在销售部大干了一场，每个月的销售额直线上升。不断创造新的纪录，他的营业成绩使业务行家们赞叹不已。他在福特汽车公司干了 10 年后，副董事长麦克纳马拉将雅科卡提升为卡车部销售经理。

4 年以后，1960 年，麦克纳马拉更加欣赏和信任雅科卡，把年仅 36 岁的他提升为经理，成为福特汽车公司不可缺少的中坚力量，负责大众车部门的具体事务。

1961 年，约翰·肯尼迪当选为美国第 35 届总统，不久以后，这位美国历史上最年轻的总统发现了刚刚出任福特汽车公司董事长的麦克纳马拉，极为赏识，便代表国家从福特公司挖走这个人才。任命麦克纳马拉为国防部长。

此时，欧洲进口车引起的小型车热潮方兴未艾，危及美国汽车。

为了与之抗衡，雅科卡主持开发制造中型车打入市场。其中以马斯坦（墨西哥马名）和马布里克（没有烙印的小牛）两种牌号的车最受消费者欢迎。另一方西，Continental Mark 豪华车也紧紧咬住通用公司的凯迪拉克，给予它极大的威胁。

雅科卡继布里奇任福特汽车公司董事长后，正雄心勃勃坚决主张改变生产战略来对抗日本汽车进口浪潮，但福特二世却于 1978 年 7 月解雇了雅科卡。

雅科卡刚一走出福特汽车公司的大门，立即被濒临破产的克莱斯勒汽车公司用重金赠进大门。雅科卡立刻又在克莱斯勒放手大干起来，有意无意间以福特汽车为劲敌。

两年以后，世界汽车制造史上的奇迹在福特和克莱斯勒之间爆发，更准

确他说，是在驱逐了雅科卡的福特二世和另起炉灶的雅科卡之间爆发：1980 明年，福特汽车公司爆发出美国经济史上最惊人的赤字——亏损 15 亿美元；与此同时，雅科卡却使濒于倒闭的克莱斯勒起死回生，并得到年薪 1500 万美元的报偿。

福特汽车公司向美国政府申请援助，而克莱斯勒表示愿意兼并福特汽车公司。素有“花花公子”绰号的福特二世叫道：“被雅科卡这家伙吞并，我宁死也不答应，你们看看，迪尔本福特总公司的 12 层大楼上，不是挂着我的姓氏吗？”

美国舆论对福特二世的家长制作风进行了猛烈抨击：

“在绝对的帝王四周必有一道由其亲信所建筑起来的围墙，被蒙蔽的君王易横行霸道而不自觉。”

因此福特家埃所占有的股份已降低到 40 前，并且继续走着下坡路，犹如一辆刹车失灵的黑色 T 型老爷车。1981 年，终于在激烈的竞争中被赶下美国汽车工业“绝对的帝王”宝座，长期屈居于通用汽车公司之后。

福特汽车公司经过这凡番波折后，又循环至老福特末期的危难局面。福特二世痛定思痛，决心再度改革，从福特汽车公司的路易斯维尔装配厂开刀，重振福特。

路易斯维尔装配厂的衰况和管理不善的病态，几乎是整个福特汽车公司的写照，劳资关系尤其紧张。

该厂前装配工，现年 26 岁的托尼每天上班时走在路上总感厌恶，心里极为抵触，总是挖空心思找个借口不去上班，以便回家时瞒过妻子。所以每星期他总有两三天旷工，即使上了班，如果机器出现什么异状，他总是任它这样，呆在一旁等检验员来检修。因为他要是经常嚷嚷机器有毛病，劳资关系科的官员准会叫他去训斥，说他不尽力工作。而机器确实经常出故障。

该厂连年由独断专行的经理人员管理，作风生硬，工会领袖自然也毫不妥协，针锋相对，劳资关系极为僵冻。厂区环境脏乱差，损坏的或废弃的零件四下乱丢。工人和管理人员互相指责抱怨，铲车司机野蛮装卸，猛掷货物。

堪萨斯的多兰联合咨询公司应福特二世之邀前来调查整顿。经过专家们的“诊断”：该厂弥漫着深刻的不信任、愤怒和感情疏远的气氛。各级管理人员颐指气使，责怪成风，在工人和管理人员之间存在着彼此对立和无可奈何的情绪。

1979 年，由于汽车需求量不稳定，路易维尔厂的夜班取消了，甚至停产轻型卡车，这时工厂上下纷纷议论这个厂已成为福特公司首先将考虑关闭的企业，人心惶惶，在这个关头，福特二世撤换了原任经理，新经理唐·贝克上任。

贝克经理 52 岁，穿一件粗呢条纹外套，肘部打着装饰性的椭圆形补丁，这家伙气宇轩昂，举止坚毅，说话妙趣横生，常常与工人开一些粗野然而却是善意的玩笑，工人们一下子就喜欢上了他。他与他的前任不一样，喜欢听工人发议论，与他们交谈，并且把自己的种种措施直言不讳地告诉他们。他一年中与全体职工开两次大会，会上回答工人的问题，报告工厂情况和制止谣传。

在贝克上任后的第一次职工大会上，他开门见山第一句话就是：“你们责骂公司就像责骂你们自己一样，你们打算怎么办？是造出优质产品来呢，还是要关厂？”贝克的改革从最细微做起，工人们抱怨在休息或用餐时无处

可坐，不久，厂里就出现了快餐桌椅，厂区环境搞得干干净净。诸如此类的改进都是工人和经理共同商讨后作出的，基本设施并未大大改变，这些富有人情味的小改动就换回了工人们的心，加上进一步的生产改革，就足以扭转该厂的颓势，到 1980 年初，路易斯维尔装配厂生产的汽车质量大有改进。

贝克经理和工会主席还制定了一项“雇员参与计划”，以更新福特公司的产品，提高生产率和改善劳资关系，该计划使厂里纷纷成立了主要由计时工人组成的“解决问题小组”，从向油漆车间播送轻音乐，到改进客户来料加工的零件质量，什么问题都管。多兰咨询公司再次应邀来厂，训练“解决问题小组”的成员，以便他们更善于发现问题和解决问题。多兰咨询公司的专家还以中立者的身份提出客观的建议。

这些改革促进了生产上的重大变化。以兰吉尔载重卡车和布朗科 T 型轿车的制造为例，按照汽车工业的传统工作顺序，一般先由公司的工程师设计好图纸、然后把图纸交给工人，工人照图制造，但往往工程师的设计由于工人事先一无所知，结果很难施行，或根本不可能施行。

现在的做法是，公司的设计工程师把图纸、零件、实物模型等陈列在装配线旁，请工人对他们将要设计的产品进行评议。工人们常常能提出不少好点子。对兰吉尔卡车和布朗科轿车，工人们提出了 749 项改进意见，福特公司采用了其中的 542 项。

例如：以前在装配车身和车架时，工人得站在流水线下方的一个沟槽里，手里拿着沉重的扳手，眼睛仰望着汽车底盆，把螺母拧到螺栓上去，使车身与车架相连接。这种工作的作业面和工人的姿势非常不如人意、不方便，所以工人常常干得很马虎，工人格雷厄姆和他的同伴齐声建议道：“为什么不可以把螺母装在车架上，让工人站在地面上来拧紧螺栓呢？”结果这个建议被采纳了，另外有个工人哈里建议，在把车身放到底盘上去时，装配线应暂停片刻，这样就可使车身和底盘两部分的联接装配立作更好做，并且可以避免损坏发动机，还能省电。这个建议也被采纳了。

路易斯维尔装配厂的初步改革成功，特别是该厂在精神面貌上的焕然一新，令福特二世十分满意。终于决定向该厂投资 7 亿美元制造兰吉尔载重卡车和布朗科 T 型轿车。

1981 年中期，200 万平方英尺的生产场地腾出来，安装了一条 11 英里长的现代化装配线，焊接车身、安装和平衡车轮等工序全部实现自动化，这条装配线每小时能装配 75 辆汽车。在美国，只有俄克拉荷马城的通用汽车公司的生产速度才能与之媲美。1982 年初，这条装配线开工了。

随着新投资和新装配线的实现，路易斯维尔厂进一步实施新的生产管理制度。为了使首批产品合格，厂方要求每个工人保质保量。厂方将全日制检验员和每一班的机修工人数削减了一半，新设立了“质量提高员”。每一小组（约有 30 名计时工人，一个管理员）配备三名“质量提高员”，他们帮助工人处理各种难题：从缺乏零件到零件过剩。当“质量提高员”在处理这一类问题时，工人继续在流水线上操作。如果问题不能立即解决，“质量提高员”可以把活计从流水线上抽走，甚至中止流水线运转。

该厂负责劳工关系的经理汤姆说：“这样，大约有 99% 的问题他们可以自行解决了。在流水线上当场解决问题能花费的成本，只占由经理加以处理时花费的成本的五分之一到十分之一。”

汽车一造好，马上就是检验和进一步提高质量的工作。大多数上午，贝

克经理和助手们在流水线终端呆上一个小时左右，检查兰吉尔卡车和布朗科型轿车的质量。在流水线终端不远处，有一个灯火通明的审计室，新车在那里接受检验员、经理、管理员、工人和公司审计员的仔细检查。公司审计员每月来一次，每次检查 20 辆车，然后给该厂打质量分数，以便与福特公司其他汽车厂的平行比较。

70 年代开始，日本汽车大举“进攻”美国，甚至引起了两国在产业政策上的极大纠纷，福特汽车公司宣称，由于路易斯维尔厂的改革成功，兰吉尔重型卡车可以和日本任何一种汽车并肩比美。汽车车种间的比较也许是很复杂的，但人们可以从多方面来考查一部汽车的质量，例如舒适程度、式样、操作和安全性能等。

福特汽车公司在这个时期最关心的是汽车质量的可靠性和附件、涂层等等有无疵点。汽车制造商常常列出各种数据，向顾客说明他们的汽车质量多么好，但公众所看到的这些数据材料往往只是对汽车制造商有利的部分，真正全面的数据往往是十分机密的。例如福特公司的广告说，1980 年至 1982 年间，它的汽车质量改进了 48%，事实上这个数据毫无价值，因为基本数字是从不披露的。

不过在某些方面，兰吉尔也许比它的日本对手丰田牌 SR5 型好，因为兰吉尔设计较新。福特汽车公司路易斯维尔装配厂顾问哈伯，研究了日本和美国汽车工业差距后说，他看到的汽车工业的一些保密数据表明，在美国汽车公司中，福特的汽车质量提高最快，兰吉尔可以和丰田平分秋色。

虽然在劳资关系上，几十年积怨已久的敌对情绪还没有在路易斯维尔工厂完全消除，但紧张之至的气氛已经大大缓和了。工人的劳动积极性提高了。无故缺勤率下降到百分之一，而过去在周一和周五高达 6% 以上，雇员参与计划进一步扩大，由工人和管理员组成的代表团曾赴全国访问了协作工厂，该厂自福特二世派任新经理进行改革以来，虽然使用了机器人和其他自动化设备，采用统计控制，改进设计，加深检验制度，提高用户使用标准等等，但这些改革都比不上该厂在精神方面的变化，比不上劳资双方那种已牢固树立起来的对汽车质量的负责精神。

九、“爱德歇尔”：世界汽车工业的大教训

如果说，第一次世界大战前亨利·福特和柯恩斯推出福特T型车，是世界汽车工业最辉煌的成功；那么第二次世界大战后，亨利·福特二世和布里奇推出福特“爱德歇尔”牌轿车，则是世界汽车工业最惨痛的一次失误，事实上，这次失误的教训已不限于世界汽车工业来吸取，在现代商业社会中，流传最广、评论最多的一个营销失误典型，就是“爱德歇尔”，这个词本来是福特汽车创始人亨利·福特的独生子的名字，他是福特汽车公司的第二任董事长。推出这个失误，并将他的名字永远印记这个失误的，则是他的儿子亨利·福特二世，福特公司第三任董事长。

开发制造爱德歇尔汽车的理论根据几乎无懈可击，因为自50年代初期起，汽车市场上日益增长着一股偏好中档汽车的趋势，到50年代中期，中档汽车的销售量已占全部市场销售量的三分之一，而从前只占五分之一。市场预测也表明，汽车市场的重心已从低档向中档转移。

而福特汽车公司突然发现，自己在中档汽车方面是最薄弱的，难以与其他汽车公司去争占所有的经济预测都表明具有最大机会的中档车市场，通用公司有三种中档汽车，即庞蒂亚克、奥尔兹和别克；克莱斯勒公司有道奇和迪索托，而福特只有默库里一种，但该车产量只占公司总产量的20%。

福特汽车公司认定开发中档新车势在必行而且劲敌通用汽车公司在普及中档车方面已经做了大量努力，中档车的市场已经拓开。福特汽车公司的董事们戏称地将这种现象称为“现代商业中最伟大的慈善事业之一”。

关于“爱德歇尔”汽车的市场调查工作，持续将近10年之久。哥伦比亚大学受命在伊利诺斯州皮奥里亚城800名新近购车人和加利福尼亚州圣伯纳迪诺城800名购车人中作调查。这两厘城市被认为是十分典型的美国城市，调查的目标是他们对各种牌号汽车的看法，以掌握这些牌号的汽车的个性特征。

调查结果；福特汽车的形象是速度快，富于勇于汉气概，却没有任何社会特权的象征，而切夫罗尔特牌汽车的形象则好像是为老年人、学者和行动迟缓者制造的汽车，默库里牌轿车好像是经拆卸减重而装配的汽车，最适宜于年轻的赛车驾驶员驾驶，当然它的价格比赛车高得多。

公司研究决定，将要制造的新车的个性特征应该是：年轻的经理或专家及其眷属乘坐的灵巧而潇洒的轿车。因此，在以后的设计、广告和推销上应强调这一特征，要使购买这种汽车的车主感到自己的社会地位有某种提高。

新车的车名也应适合该车的形象特征。公司征集到2000个不同的车名。研究人员们还专程带着这些名字到纽约、芝加哥等地向行人征询意见：对每一车名会产生哪些自由联想？每一车名的反义词是什么，因为反面联想也是很重要的。

最后，有10种车名送呈董事会。这时，有人提议，以老福特的儿子爱德歇尔之名命名新车，但亨利·福特二世对以父亲之名作为车名不甚感兴趣，而且经调查，“爱德歇尔”这个车名的反面联想是“法国号”、“柴油机”和“强行推销”之意。但董事们对其他10种车名丝毫不感兴趣，最后恰恰选定“爱德歇尔”作新车名，尽管它根本不在专家们推荐的10个车名之列，10个车名中有四个被选定为“爱德歇尔”系列产品的牌号，它们是“科赛”、“西塔森”、“佩塞”、“兰吉”。

“爱德歇尔”轿车的设计工作始于 1958 年，公司的要求极为苛刻：既要风格独特又要兼顾全面。800 名设计师开始为新车的诞生工作起来。他们仔细研究了现有的轿车，甚至仔细查验了从 10 楼上摔下来的轿车顶盖，以确定用于新车的材料种类。

800 名设计师最后将他们颇为满意的结果呈交董事会。该车的最后设计是：车前面的立体散热器护栅非同一般——呈现为马颈圈状，垂直地安置在传统式的又低又宽的车头中央——变速器是自动·化的，只需按动按钮即可；车内陈设奢侈豪华。几位董事把“爱德歇尔”轿车的立体护栅与 30 年代的典型轿车“拉萨尔”和“皮尔斯·阿罗”作了比较，强调该车工艺先进，乘坐舒适方便，这些优点集中表现在该车只需按动按钮即可，（机罩顶盖和行李箱盖的开关是按钮；刹车装置是按钮；变速器是靠按钮控制。）“爱德歇尔”牌汽车的推销员甚至以牙签按动变速器按钮，来证明该车的操纵轻而易举，谁都应付裕如。

“爱德歇尔”汽车并未做成小巧玲或的轿车，它车体庞大，它的两个最大的系列产品“科赛”牌和“西塔森”牌汽车比最大的奥尔兹车还长两英寸。它的马力很大，是人类制造的最大马力汽车之一，其引擎高达 345 马力。他们认为，这种大马力产主的高级性能是预先为车设想中的像运动员一样强壮而年轻的车主所设计的。

1957 年 7 月 22 日，福特公司开始做推销广告。《生活》杂志以横跨两页的版面刊登了醒目的广告画面，一辆轿车在乡间公路上疾驶。由于车速太快，车子看上去竟有点模糊不清。文字说明写道：“最近，你将会看到有些神奇的轿车在公路上奔驰。”接着点明这种神奇轿车就是“爱德歇尔”轿车。在新车公开亮相之前的所有广告中，“爱德歇尔”的真面目始终不曾彻底显露，直到 3 月末，该车照片才公诸于世。

负责销售的总经理多伊尔坚持要使“爱德歇尔”汽车外型的保密工作成为汽车工业中最佳保密范例之一。以前，还没有哪家汽车公司花费如此大的精力为汽车外型保密。他们秘密地摄制广告节目。秘密地运送轿车。并且在该车公开亮相之前，不允许任何新闻记者拍照，这一切，都是为了使公众对“爱德歇尔”轿车产主好奇和兴奋的悬念，将人们的兴趣点集中到该车本身。

福特汽车公司给该车广告推销阶段的资金为 5000 万美元，推销工作使用了传统的汽车广告媒介，报纸广告费用占总费用的 40%，杂志广告费占 20%，电视和广播费占 20%，户外张贴广告费占预算 10%，剩下的 10%用于其他宣传媒介。

1957 年 9 月 4 日，“爱德歇尔”轿车公开出售。1200 个经销点同时开门营业，顾客潮水般涌进，一饱眼福，满足了被广告吊了很久的好奇心。这一天销量喜人，签订的订货单达 6500 多份，福特汽车公司的负责人心满意足。

但随后几天里，销量猛跌，10 月份前几天，只售出 2757 辆，平均每天才卖出 300 多辆。而为了完成公司每年销售 20 万辆的最低计划，每天应该销售 600 至 700 辆。

10 月 13 日，公司又耗资 40 万美元，利用周末之夜在电视上为“爱德歇尔”做了一场富丽壮观的大型电视表演。由当时最走红的电视名星克罗斯比和西纳特娜担任主角，试图挽回销售颓势，但形势不妙！

整个 1958 年，售出的或在汽车局注册的“爱德歇尔”轿车仅有 34481

辆，还不及销售计划的五分之一。1958年11月，推出第二代新型“爱德歇尔”轿车，形势略有好转。新车型车身较短，颜色明快，马力较小，售价降低到500至800美元。

最后，1959年10月中旬，福特公司又推出第三代“爱德歇尔”，也未打开市场。1959年11月19日，该车终于停产。爱德歇尔轿车的生产人员和设备转并于其他分厂。这样，虽然弥补了1.5亿美元的投资，但永远弥补不了的，是1亿多美元的最初开发投资和大约1亿美元的营业损失。

失误在哪里？一篇讨论爱德歇尔汽车失误原因的文章说：“除真正的失误和所谓的失误以外，爱德歇尔汽车还遇上了难以预料的厄运。它被推出之时正是1958年价格开始暴跌的时期。在1958年，哪一种汽车的销售情况也不太佳，爱德歇尔汽车更甚。”旧金山的一位经销人员这样总结说：“中等价格市场在正常情况下极为兴旺，但是在萧条时期，当我们勒紧裤带过日子时，它也是首当其冲的受害者……当他们最初构想爱德歇尔汽车时，中档汽车还有很大市场，但是到这个婴儿呱呱坠地之时，这个市场早已经作鸟兽散。”

其他一些外部因素也影响了爱德歇尔汽车的销售。当时美国国家安全委员会日益关注公路上的“马力竞赛”，认为高速大马力汽车是车祸的罪魁祸首。1957年，全美汽车制造协会参照国家安全委员会的批评意见，签订了一份旨在反对大肆宣扬汽车马力和机械性能的协议。但此际进行的“爱德歇尔”的设计，恰恰是以大马力和高机械性能为特征的：345马力的大引擎，使其成为公路上操纵复杂、力量强大的汽车。尽管设计精良，该车在高速行驶时操纵起来并不费事，然而它的高速，大马力和高级操纵设备也不能在广告上宣传。

拥有80万订户的美国《消费通讯》杂志对“爱德歇尔”的低度评价，也大大影响了销售，该刊首次评论“‘爱德歇尔，与其他汽车相比并没有任何重要的实质性优点。”来自文化界的批评也极为锋利：散文家约翰·基茨出版了他的《傲慢的汽车》一书，强烈否定底特律以福特为首的“马力迷”族类，诗人罗伯特·罗厄尔则谴责美国的高速汽车文化是一种低级生物的“尾鳍文化”。

“爱德歇尔”的失败不能归咎于缺乏市场调查研究，但在这点上的努力具有三大缺陷，首先是为新车建立一种令人向往的形象动机的研究并不大准确。诚然，公司以那些雄心勃勃而购买力强的年轻企业家和专家阶层作为“爱德歇尔”潜在的消费群体，这无可厚非。

——但难道只有通过加大马力和安装高级操纵设备才能赢得他们的喜爱吗？难道汽车的其他特性就不能对这个消费阶层产生更大的吸引了吗？事实上这个消费阶层此时已转向欧洲小型汽车，而对这种“马力竞赛”和镀铬宠然大物不再感兴趣。

其次，大多数市场调查工作是在推出新车的1957年之前好几年间进行的。那时对中档车的需求虽然强烈，但着据此假定这种强烈需求将长期固定不变，则非明智之举。

最后是车名的消极影响，它毫无美感，缺乏想像力，很容易使人联想到一个穿黑色衣服的人。车名的失误不能责怪市场调查，应归咎于福特公司决策者，是他们无视市场调查结论而敲定这个车名的。

在外形设计上的缺陷对“爱德歇尔”也无不损害，该车的设计造型，尤

其是垂直的前护栅，人们对之毁誉参半，褒贬不一，有些人喜欢它的这种明显个性，认为它是非常适中的古典型轿车，并非猎奇，但它的马颈圈状的前护栅却使许多人里而却步。

在质量方面控制不严更是致命之处。公司为了限上已经推出的广告，在坚持质量标准上存在严重失误。生产飞速进行，但生产上还有许多问题尚未解决。此外，由于“爱德歇尔”系列产品共4种系列118种样式，也给生产增添了困难，结果，首批出厂的爱德歇尔轿车，不仅刹车不合格，还有漏油现象。有时推销员甚至连车都发动不起来，受到顾客严厉指责。以至于有人给这种车送来一个“蹩脚货”的称号，并迅速传开。“爱德歇尔”甚至成了人们取笑的对象。

广告上的失误显而易见。在新车推出之前进行大量广告推销活动不无道理，但与预期结果相反，这种故作神秘的广告推销甚至产生了消极作用，普通消费者在广告攻势影响下，憋足了劲期待着能够看见“爱德歇尔”轿车有重大的技术进步和革新。但许多人的幻想从看到新车的第一眼就破灭了。他们亲眼目睹的，只不过是一种新型的豪华福特轿车而已，它徒有毫无实际用途的过大马力，诸多新玩意和镀铬装潢，却没有任何令人为之一震、耳目一新的独特性。哪里值得大造舆论。

还有一个问题是新车投放时间过早。“爱德歇尔”在1959年9月初推出，因而不得不承受与1957年度削价汽车相竞争的压力。消费者不仅被“埃德歇尔”的高昂售价吓住了，而且不少地方不少人还弄不清这到底是1957年的旧汽车还是1958年的新型车。一位经销商抱怨道：“我们的销售工作是以1957年的削价汽车大量赚钱为背景的。我们过早地走在了1958年的市场前页。我们的主要工作是在新车展厅中召回那些最初的观光者。”

按照传统，一般是在今年的10月或11月推出下年度新型汽车。

在这之前的9月，正是各汽车制造商竞相削价推销存货的大好时机。所以“爱德歇尔”在此时推出，相当尴尬。

虽然经销商们曾抱怨广告宣传做得为时过早，在7月就开始了。

但到新车推出的传统旺季10月至11月，其他汽车公司的新型车纷纷出笼，这时福特公司的广告攻势早已退潮了，大大削弱。而这时正是“埃德歇尔”与其他新型车决一雌雄的关键时刻。所以广告的推出时间也不准确。

最后，关于福特汽车公司“爱德歇尔”轿车失败的最有趣的解释是：

“嘴的象征……应对爱德歇尔轿车的失败负责。从心理的和情感的观点看，该车的外形不雅、令人不快，因为它的前护栅看上去好像是一张张开的嘴……人们不愿意让他们的汽车具有嘴的特征，因为它不适合他们强壮而富有男子汉气概的自我形象。”

纵观福特汽车公司那经历过两次世界大战的漫漫历程，它的每一个高峰和低谷，都烙下了创始人亨利·福特的鲜明印记。甚至战后福特二世从任用贤才高手使福特汽车起死回生，到推出因马力过大而失败时“爱德歇尔”轿车，都使人感到这是老福特的历史在循环：他的T型轿车曾是人类汽车的骄傲，而他最初就是靠研究开发大型高速赛车起家的。

亨利·福特是人类汽车工业史最重要的遗产之一。近年来，大多数在生产低价车方面处于领先地位的欧洲和日本厂家，都吸取了亨利·福特统一式样和注重质量的精神，但又与福特的高工资和家长制管理不同，努力通过层层质量管理和机器人来提高工人的士气和主动性。

美国汽车制造商过去那种曾击败老福特的一年改变一次式样的做法，已放慢到三五年甚至六年一次，当代美国汽车巨子中最富传奇色彩的当推李·雅科卡，他作为福特汽车公司培育起来的汽车制造商，采取的恰恰是福特式的集权方式来管理企业。跟福特一样，他在 80 年代中期也经常被美国公众看作总统候选人。但他可不是徘徊于城市美国和乡村美国之间的乡下人，而是从小在城市大街上长大的意裔美国人。他精明老练的程度常常令人想到亨利·福特。

这些缅怀与对照都似乎表明了美国汽车工业的历史经历了整整一个大循环。用亨利·福特这位永远的美国汽车帝王的话说，就是：

“历史有时被人写得像是骗人的空话，但是你能够看到的历史却具有巨大的价值。”

只要大地上还有汽车在行驶，人们就不会忘记亨利·福特，这位质朴的美国人。他把自己毕生的精力都献给了人类最壮丽的事业——乘着汽车前进！

未来之神：比尔·盖茨与微软

如果说亨利·福特是本世纪三四十年代的美国英雄，那么比尔·盖茨就是八九十年代的“美国英雄”，他的名字随着“Windows95”的发展传遍了世界的每一个角落，并且为个人奋斗成功的又一奇迹。

的确，他所创立的历史短短的微软公司，今天已成了计算机世界的一面旗帜。虽然在1995年它的销售额只有59亿美元，在美国最大公司的排名中占219位，它的资产额也只有72亿美元，还无法和诸多老牌公司相比，但是，人们却推崇它、赞扬它、关注它的一举一动。这原因只有一个，因为它代表着世界信息产业的未来。这可以从其股票市值见到一斑，它的股票市值总额高达710亿美元，是其资产额的10倍，在美国排名第7，世界排名第12。所以，比尔·盖茨及其微软的辉煌还不限于今天，更代表未来。

1995年秋夏之交，在一个暖日融融的周日下午，美国西雅图华盛顿湖畔的一个小院里坐着两个中年哥儿们，一个瘦弱但神采飞扬，身着深色T恤衫，散漫而自信，另一个身材魁梧满脸胡须，身着白色的短袖衬衫，愉快地微笑着。和风熙熙，喷气式滑板和快艇像秋蝉一样在耳边嗡嗡作响，两位老朋友嗝嗝秋语，愉快地回忆着青少年时代的恶作剧。

他们如此满不在乎、悠闲自在地喝着杯中的可乐，以致于即使你确切知道他们是谁也难以相信——他们俩立志创造比资本主义历史上任何合伙人所能创造的更多的财富。

那个瘦一点的正是震惊了世界、开创了人类电脑新时代的软件巨人、美国微软公司总裁，比尔·盖茨。没有什么比才掀起的“视窗95”旋风更让他此时兴奋不已。“Windows95”在8月24日发行后已不只是一个产品的名称，而成为全世界电脑使用者开启未来的钥匙，微软的产品已更新和丰富了一个更神奇的世界。比尔·盖茨声称：“‘视窗95’会像可口可乐一样著名。”他做到了，并且超过了。用“视窗95”的成功发行来纪念10月份微软公司20周年其意义是深刻的。比尔·盖茨兴奋地比划着。

另外一位则是他的忠实合伙人，微软公司的另一位创始人：42岁的保罗·艾伦。

但是，这两位微软的创始人并不是经常这样打发他们周日下午时光的，更多的情况是比尔·盖茨弯腰坐在电脑前仔细阅读微软诸多开发部门中某一部门的最新业绩；或正在修改他的大作《未来之路》中的某一章；或为在世界某公正场合促销视窗化个人电脑软件而编写提注；或与夫人梅琳达·弗兰奇比着玩一种拼图游戏。而艾伦如果有几个小时的闲暇，他可能会在西雅图市区他的录音棚中与他的摇滚乐队一起尽情地享用高保真磁带中的音乐。

当然，这两位年轻的亿万富翁应《财富》杂志之邀坐在这里进行3个小时的闲聊是有原因的，今年10月微软将庆祝她成立20周年，这两个世界上著名大学的肄业生想以这种毫无拘束的漫谈来做为纪念，纪念一个奇迹的诞生。

比尔·盖茨恬然地告诉记者：在我们20周年庆典之时坐在这里这种反常之事对我们来说是很少的。即使在我们少有的回首往事之时我们还得前行，“咳！我们正在那里攀登一座悬崖峭壁，你知道我们前面的路还很长很长。这确实令人惊心动魄，”“在后看20年，我们认为产生更深远影响的

机会比以前 20 年还多。”

尽管如此，比尔·盖茨还是激动地回首着：“我们的友谊是从 1968 年母亲俱乐部出钱把电脑终端拉到我们中学开始的……”

一、电脑顽童

1955年10月28日是一个平常的日子。西雅图的天空像平常一样在云雾绕之后艳阳高照，西雅图苍翠碧绿的景色像水洗过一样，明亮洁净，在西雅图著名的风景区华盛顿湖边住着一户教师和律师组成的家庭。玛丽·马克斯韦尔和小比尔·盖茨。就在当晚的9点，他们唯一的儿子：比尔·盖茨出生了。当时谁也意识不到拥有空中明星、“波音公司”的西雅图，将会因为这个才出生的婴儿而拥有“微软帝国”而成为更加辉煌的“梦幻之城”；谁也没有预料到这个才出生的婴儿将会成为全美国、乃至全世界家喻户晓的人物。

小盖茨出生后不久，小比尔·盖茨·已开办了一个律师事务所，于是，玛丽·盖茨辞去了学校的工作，全心全意操持家庭。

当比尔·盖茨3岁时，玛丽又带着小盖茨投入了社区志愿服务事业，她承担的第一个志愿服务工作是为西雅图历史和发展博物馆作讲解员。于是，小盖茨同比他大许多的小学生们一同接受本地区的文化和历史教育，母亲一次又一次的讲解使小盖茨对文明的理解与向往逐日深化，终于孕育了一个天才崇高的心理。在比尔·盖茨还是一个小学童时就写下了这样的日记：“人生是一次盛大的赴约，对于一个人来说，一生中最重要的事情莫过于信守由人类的理智所提出的那种至高的诺言……”。“也许，人的生命是一场正在焚烧的‘火灾’，一个人所能去做，也必须去做的，就是竭尽全力要在这场‘火灾’中去抢救点什么东西出来，”

一个需要巨人的时代终会产生巨人的。即使还是一个孩子，也同样拥有巨人的抱负和志向，这是一个天才的素质。

在比尔·盖茨四年级的时候，一次老师让全班同学写一篇20页内的故事，令大家吃惊的是，他写出的故事洋洋洒洒竟长达100页。他就是这样执着而富于进取。

另一方面，父亲的律师工作和母亲的社区服务使童年时代的比尔·盖茨有更多的人际交流经验。父母总是鼓励和提供机会，使他尽可能多地参加社区活动，来丰富生活经验。

1967年秋，11岁的比尔·盖茨开始了他人生的第一个关键性里程：进入湖滨中学。

湖滨中学是一所专收男生的私立预科学校，这是一所在西雅图最优秀的学校，教学上高标准严格要求，并且把教学目标直接放在大学预科上，学风浓厚，教学严谨。特别是湖滨中学极为重视极个别在某个方面独树一帜表现突出的学生。它乐意给予这些学生许多特权、自由和随意活动的空间，允许他们去做他们愿意做的任何事情，有时，甚至超出学校规定范围之内的事情。”

正是在这所学校激发了比尔·盖茨连他父母也没有料到的智慧火花和天才般的创造力。它是一个伟大的熔炉，既铸造了盖茨未来的性格，又锤炼了他理智的素质，正是在这里，使得比尔·盖茨身上禀赋的一切：精力、热情、理智、坚韧、进取心、执着、竞争精神、渴求、经商才能、企业家风范和运气等得到了有效的提炼和融汇。湖滨中学对比尔·盖茨来说简直是一种无偿的恩赐，正因为如此，后来人们将湖滨中学称为“微软的摇篮”。

当然，湖滨中学也是全西雅图收费最高的一所学校，每期学费高达5000

美元，每年只收 300 名学生就读，是一所名符其实的贵族学校。

1968 年湖滨中学当局对计算机的飞速发展给予了特别的关注，作出了一项对比尔·盖茨的未来具有重大意义的决定：租用通用电气公司的 PDP—10 型计算机，让学生去涉足这个崭新和令人兴奋的计算机世界。

由于昂贵的经费无法解决，所以学校本身只买了一台价格相对便宜的电传打字机。使用者可以在电传打字机上输入指令，让它通过电话线与 PDP—10 型计算机联网，通用电气公司将按学生使用计算机的时间向学校收费。

然而，在当时计算机的使用费也是十分昂贵的。

令比尔·盖茨终生难忘的事情发生了：湖滨中学学生们的母亲成立了一个母亲俱乐部，热心社会活动的玛丽·盖茨召集了一群妇女举办了一次拍卖活动，为孩子们使用计算机筹资，第一次拍卖活动筹集了 3000 美元，终于使学校里的电传机成为了 PDP—10 型计算机的一个终端。

比尔·盖茨可以说对计算机一见钟情，计算机神奇的运算能力和严正的逻辑让偏爱数学的小盖茨着了魔似的。于是，学校的计算机房成了对小盖茨最有吸引力的地方，那台通用电气公司的 PDP—10 型计算机成了比尔·盖茨的魂魄。从此，比尔·盖茨开始了他神奇的计算机生涯。

如果没有湖滨中学，如果没有母亲俱乐部，很难想像能有今天的比尔·盖茨，能有现在大家都喜欢的“视窗 95”。

在这以后的学校生活中，计算机占去了比尔·盖茨全部的空余时间。他全身心投入操作和练习，这引起了他的数学老师保罗·斯托克林的注意，然而对于斯托克林而言“对于这台机器，我只是在最初的那天比他了解得多，不过，仅仅是那一天”。后来，比尔·盖茨曾回忆道：“有一次，斯托克林不小心在机上做了一个死循环，结果一次花了近 60 美元。他感到很震惊因为他根本没想这么做。”

正因为如此，狂热迷恋上计算机的比尔·盖茨如饥似渴地到处寻找计算机方面的资料和书籍，在家中每天早晨他起来做的第一件事就是坐在一大堆计算机书籍面前急切地翻阅着，一到了学校，总是迫不及待地寻找机会到高学部处去，把自己关在计算机房，去实践才学到的计算机知识。

在湖滨中学，比尔·盖茨很快在计算机房发现了一群同他一样对计算机如痴如醉的小伙伴，计算机又使他们很快成为了朋友。他们是：肯特·伊文斯、保罗·艾伦、马克·麦克唐纳、理查德·韦兰、克里斯·拉森等。他们中伊文斯是比尔·盖茨最好的朋友，他有非凡的天赋，对数学怀有天生的热情，对计算机比任何人都狂热，而且掌握得最好，不幸的是 1972 年 5 月 28 日这位天才在一次爬山探险时遇难身亡，要不然，今天的计算机业界必会有他巨大的丰碑。保罗·艾伦后来成为了美国计算机界一个大名鼎鼎的人物，7 年以后，他与比尔·盖茨共同创办了美国商业史上最成功、业绩最辉煌的微软公司。而麦克唐纳、韦兰和拉森后来都成了第一批被微软公司雇佣的计算机程序编制员，他们在计算机软件业卓有成效。

由于计算机方面的才能，比尔·盖茨很快在湖滨中学享有盛名。尽管他仅是低学部的学生，但没过多久，有些年龄比他大的孩子都爱找他求教有关计算机方面的问题。当然，也有人开始向比尔·盖茨挑战，保罗·文伦就是其中一个。比盖茨年长 2 岁的文伦时常设置一些特别困难的计算机难题抛给比尔·盖茨，在对难题的求解过程中，在计算机房，盖茨和艾伦成为了好朋友。对比尔·盖茨而言，他最敬佩保罗·艾伦的是“他读了 4 倍于我的科幻

小说，另外，他还有许多解释自然之奥秘的书”盖茨曾经这样回忆道，当时盖茨没能料到艾伦竟是华盛顿大学图书馆一位助理管理员的儿子。所以，当盖茨来到艾伦家中，当他看到艾伦书架上那一排排放得整整齐齐的书籍时，大为吃惊。

长时间地使用计算机，其费用是极为昂贵的，仅两个月后，由母亲俱乐部所筹集的 3000 美元已花光了。学生们的家长被校方通知要求帮助学校支付欠通用电气公司的那笔愈来愈大的款项。如何最大限度地争取更多的上机时间成了盖茨他们最大的难题。

“我们有能力时就自己支付”艾伦对盖茨说，盖茨回答道：“让我们呼唤现实世界，并打算卖点什么给它。”

一切被盖茨言中了，后来，他真的卖了许多给现实世界，而成为了世界首富，以他的方式呼唤了现实世界。然而当时的盖茨却是渴望获得一个生意，以此来交换他们想得到的使用计算机的时间。

1968 年秋天，西雅图成立了一家计算机中心公司，这是一家西雅图私人公司，几乎垄断了整个西海岸的计算机租用业务，湖滨中学使用的 PDP—10 型机已由通用电气公司转到计算机中心公司。

比尔·盖茨第一项让他高兴的成就竟是向中心公司“偷”上机时间。中心公司成立不久，盖茨及其伙伴们发现了中心公司 PDP—10 计算机软件程序与湖滨中学使用的软件程序有差异，“保罗和我一直想读懂计算机中心的机器码，因为我们常常被各种版本间的差异搞得糊里糊涂。”盖茨曾经回忆道，很快，这群孩子们通过计算机中心给他们的汇编语言手册破译了计算机中心的操作系统指令集。于是，他们在湖滨中学计算机房上机，不使用 PDP—10 原来的程序，而直接词佣计算机中心的其他指令操作，按他们的程序来工作，并且让使用计算机的时间保持不变，这样计时费用就不会像以前那样没完没了地高上去。

由于解开了机器码的奥秘，盖茨他们“偷”时间的办法也多起来了。有一次盖茨和伊文斯为了调出计算机中心公司的存档文件，最终破坏了 PDP—10 的安全系统，他们找到了他们个人的财单，并且修改了他们使用计算机的时间记录。盖茨和伊文斯当时为这一“绝招”的成功得意了很长一段时间。

“我们如何不让计算机中心正当地送一些上机时间给我们？”比尔·盖茨曾这样问过他的伙伴。他要向计算机中心公司挑战。

早期的计算机程序是用 BASIC 语言编制的。有一次，盖茨为中心公司 PDP—10 计算机编写了一个 BASIC 程序，他把这个程序命名为“比尔”。第一次，当他打开计算机，把“比尔”输入计算机时，结果是整个计算机系统遭到破坏。第二天，盖茨再次将“比尔”从计算机系统调出时，结果，整个系统又遭到破坏。以后几天，重复输入，重复破坏，每次都使中心公司的计算机系统导致了崩溃。

“要断掉这台 PDP—10 计算机是何等容易”盖茨兴奋地对伙伴们讲，因为他知道通过“比尔”字符，他就可以亲自破坏这台大型的计算机，他有了一种做计算机真正主人的自信心。

计算机中心公司的专家们很快就发现了能破坏计算机系统的盖茨。为了计算机系统能有更好的安全性和可靠性，中心公司不得不接收湖滨中学的计算机来做测试工作，按他们的说法是“友好的使用者”，中心公司给了盖茨和他的伙伴们一个机会，他们可以得到他们想要的所有免费使用计算机的时

间，作为交换，盖茨他们必须试着去破坏计算机系统，并让其恢复，而且必须认真写出他们发现导致系统安全性危机的书面材料。

这是一个让计算机迷激动地交易。“这对于我们来说确实是久旱逢甘霖。”盖茨是这样形容这次交易的成功。

于是，每天放学后，湖滨中学的一群计算机迷就背着书包，披着残阳余晖，急匆匆地赶往位于华盛顿大学的计算机中心公司。他们在那儿呆得很晚，有时要干到午夜 12 点以后。

盖茨一般是步行回家，有一次，回家很晚了。玛丽·盖茨不满地对儿子说“不要总是这样！”

“中心公司让我们获得了免费使用计算机的时间，我们可以真正进入计算机世界，我绝不放弃，作为一个计算机迷，我日日夜夜想着的是计算机的事”比尔·盖茨这样回答他的妈妈。

对于艾伦来说，最愉快的是在计算机中心公司玩完计算机后，能到对面马路上那个嬉皮士常聚会的地方吃比萨，富于挑战性的艾伦还经常同盖茨比赛能吃多少比萨饼。而肯特·伊文斯和里克·韦兰则偏爱在计算机工作时喝可口可乐。

没有多久，由艾伦和盖茨记录的《问题报告书》已增至 300 多页。同时，盖茨对计算机完全系统的破坏性测试取得了一些结果，无疑，盖茨是极具破坏天赋，他发明了一种叫“画线者”的计算机病毒。通过它盖茨就能够去控制整个系统，甚至导致该系统全面崩溃。然而，中心公司的专家们宽容了他。“我们想了解这些病毒，这样，我们才能排除它们”公司一位著名的计算机程序编制员这样解释道。

一件让盖茨他们伤心的事情发生了。由于中心公司系统安全性一直得不到可靠的保障，再加上财务方面的原因，1969 年底，计算机中心公司不得不提出破产申请。

1970 年 3 月的一天，盖茨和艾伦照常来到中心公司编写程序，突然，屋里进来了许多人，他们要搬走所有的家具，盖茨拼命地敲打着键盘，以期能在龟源切断之前在那些小小的纸带上存储他的程序，而那些人硬是从盖茨和艾伦的屁股底下抽走椅子。

已成为世界首富的比尔·盖茨在回忆中说道“在那里我们头一次知道破产的含义”。

中心公司破产后的 9 个月时间里，比尔·盖茨再也没有玩计算机了。

盖茨的父母发现沉迷于计算机的盖茨似乎忘掉了生活中的其他，他们担心这会使孩子目光短浅，没有能力去认识真正的世界。“为什么你就不能把这件事放一放呢？”父母坚决要求他这样。盖茨服从了。

没有计算机的 9 个月，盖茨疯狂地读书。自然科学、数学、历史、文学什么都看。其中有两本书影响了盖茨后来的发展与成就。一本是人物传记《拿破仑传》，他读得非常投入，拿破仑一生的言行引起他的共鸣，拿破仑在政治生涯结束时，得到了一个反思一生作为的机会，他对自己所作的总结，盖茨看后暗暗叫绝。另外一本是塞林格的长篇小说《麦田里的守望者》，16 岁的主人翁考菲尔德因对生活腻烦透顶，就逃学、离家、流浪，最后精神崩溃，被送进医院……表现青少年不希望自己长大成人，对成长有排斥心理，但是却不能不面对因长大而面临的种种现实问题。盖茨感到自己正是书中的人物。

1971年初，一家“信息科学公司”总裁汤姆·迈克雷林跨州过府，从俄勒冈州到西雅图，慕名而来，找到了被称为电脑神童的盖茨和艾伦，请他们代公司的客户编一份工资表程序，酬劳是价值1万美元的电脑“机器时间”，这段“机器时间”足够他们玩一整学年的课余时间。

与信息科学公司的这笔交易使盖茨学到了许多经营之道，同时也表现了他非凡的商业才能。首先，他将他的小伙伴们组成湖滨中学计算机程序编制小组，以正规的合作团体与信息科学公司交易。然后，盖茨为这项工作安排了一个时间表，当复杂的工资单程序完成之后，盖茨、艾伦、伊文斯和韦兰到信息科学公司总部与董事们进行了一次真正商业意义上的谈判。盖茨的经商意识是足以令人们吃惊的，因为他还是个中学生时，他就知道提出自己的条件——尽管对方是一家大公司——按版权抽取利润。也就是说，除了以前议定的1万美元的电脑“机器时间”以外，他们还额外地以法律的形式获得信息科学公司销售该程序收入的10%，作为湖滨中学计算机程序编制小组的版权费。

1971年秋季，艾伦从西雅图湖滨中学毕业，考入华盛顿大学攻读电脑专门。

入大学不久的文伦在一本电子杂志的73页附近发现一篇关于世界上第一个微处理器Intel 4004芯片的报道后告诉盖茨“这种芯片肯定会越做越好，而价格会更便宜，意味着我们也能购买好性能的电脑。”果然，没多久英特尔公司推出了Intel 8008芯片，速度快两倍但价格却更便宜。于是，盖茨与文伦合资360美元，买了一个8008微处理器。

他们非常珍惜这块包在铝箔中的芯片，几乎不敢碰它。

他们自己动手安装了一台简易电脑。盖茨提出“我们可以用8008作为一台专用电脑的心脏来分析交通流量”艾伦同意了。这样，他们成立了他们的第一个公司：交通数据公司。他们把它叫做Traf-O-Date”。

根据两人的不同兴趣，盖茨和文伦实行分工合作，文伦负责利用华盛顿大学的PDP—10小型电脑，用组合语言编写一个程序，模拟8008的功能，盖茨再在这个作为模拟器的程序的基础上开发应用程序，用来分析交通资料。

尽管Traf-O-Date工作得不是很成功，但是它是两年后生产微软第一个产品的雏形。用大型机器仿真微处理机如何工作，这样在微处理机生产出来之前就可以开发软件。

不久，盖茨他们的交通流量分析软件开发成功了，产品一出，他们就到处发信推销自己的第一个劳动成果。西雅图市、马里兰州和不列颠哥伦比亚省分别与“Traf-O-Date”公司签订了合同，盖茨和艾伦在这几笔生意中总共赚了2万美元。

1973年1月，一家华盛顿州的TRW公司找到了盖茨。

TRW公司当时是国防项目承包商，接了一项电脑监控系统工程，这个系统用来管理西北太平洋地区包括哥伦比亚盆地的水库，使水库的发电量能够充分配合当地的用电需要，而这套系统是由几台PDP—10小型电脑联合运行的，TRW技术人员在使用PDP—10时经常出现程序上的错误，“病毒”较多。他们偶尔从原西雅图计算机中心工作人员那里得知盖茨和艾伦能解决这个问题。于是，找到了盖茨，他们的工作是帮助这家公司检测电脑的错误。

由于湖滨中学的开明，很快盖茨和艾伦一同前往了温哥华。他们在TRW

公司所做的工作极具专业性，但是所获得的报酬只是工读学生的水平，每周 165 美元，在温哥华所住的公寓当然是免费的。但他们对这样的待遇已相当满意，因为他们认为他们是在利用自己在计算机编制程序方面的经验和知识来挣到“真正”的钱。

1973 年夏天，盖茨告别了湖滨中学。

二、崭露头角的计算机新人

以盖茨的才华进入哈佛大学就读似乎是情理之中的事，但以盖茨的特长而言，进入哈佛大学攻读法律似乎是情理之外的事情。然而，这确实是真的，也许是父母辈高谈阔论影响所致。

1973 年秋，盖茨离开了西雅图到达哈佛大学所在地附近的坎市里奇。

盖茨的父母曾担心儿子玩物丧志，但盖茨自己选择了专业，这让他们又惊又喜。特别是作律师的父亲内心无比快慰，子承父业意味着盖茨家族的荣耀。因此，他们对比尔·盖茨的起点定得很高，要他攻读部分研究生课程。

在哈佛，盖茨很快就陷入了极为痛苦的内心矛盾中，盖茨对艾伦说“对于我自己将要干的事情，我总感到模糊不清。”尽管他们多次讨论创办他们自己的软件公司的宏伟计划，然而盖茨清楚地知道时机还没有成熟。

虽然在哈佛盖茨除了法律以外还选修了许多数学、物理和计算机科学方面的课程，但被动的学习仍使他感到十分沮丧，没有创造性的工作，盖茨很快找到了另一件刺激性的事情：赌牌。

赌博对男人来说是极具刺激的：机智、运气、胆识综合体现，而这一切似乎很适合比尔。盖茨，所以他玩起牌来所表现出来的巨大热情，就仿佛他正投身于一场真正的商战。“他是赌桌上的一位真正高手”他的同学纳尔森回忆说。

“我玩得还可以”盖茨很自信。盖茨一上桌就要从白天玩到黑，连续 24 小时赌下去，并且喜欢不时提高赌局的筹码。善于察颜观色下大赌注。

如果不是计算机，精于计算机的盖茨也许会成为一个赌王。

在哈佛大学攻读应用数学学位的一个名叫斯蒂夫·帕默尔的学生在赌桌上认识了比尔·盖茨，他们都同样精力充沛，而且性格有相同的地方。虽然帕默尔对计算机没有太多的热情，但他非凡的数学天赋和社交才能赢得了盖茨的信赖。几年以后，盖茨请帕默尔进入了微软公司。在公司，除了总裁比尔之外，他成了第二号最有影响的人物。

这时，在华盛顿州立大学的艾伦正感到厌烦，想退学办一家公司。1974 年初，艾伦在盖茨的劝说下转到波士顿地区去一家叫 Honeg well 的公司做程序员工作。

于是，平日晚上的课余时间和周末，艾伦便去学校看望盖茨。他们经常谈到的一个话题，是什么时候可以成立一家电脑公司。

盖茨和艾伦都敏感地意识到计算机业的革命将是计算机的普及化，这场革命导致了千千万万计算机用户，计算机服务业即将面临巨大的商业机会，不计其数的家用计算机都必然需要运行软件。

他们在急切地等待着他们伟大梦想的实现。

机遇只偏爱那些有准备的头脑。

1974 年 12 月圣诞节前的一个寒冷早晨，寒流中的波士顿显得平静了许多，文伦到哈佛大学去找盖茨。这两个志同道合的好朋友总要时常抽空见见西聊聊。

艾伦在穿过剑桥边的哈佛广场时见到了一个书报亭，他习惯性地走过去看看有些什么最新的电脑杂志。当他拿起一本《大众电子 (Popular Electronics)》杂志时发现了一篇封面文章“世界上第一台具有商业竞争力的小型电脑工具”这篇文章是描述一家名为“密特斯” (MITS) 的小公司

在新墨西哥州的亚帕克基市推出了一种叫“阿尔泰”(Altair)的“微电脑”Altair 8800。

这一刻，那篇封面文章开始改变了盖茨和艾伦的命运，由此也开始改变了世界上许多人的生活。

艾伦在报亭旁看着这篇文章给迷住了，浸人的寒气没能驱赶走他，他在寒风之中久久站立着不动。当旁人碰着他时，他才从沉迷态中清醒过来，立即掏钱买了这本杂志，然后欣喜若狂地向哈佛大学跑去。

当艾伦在教室里找到盖茨时，那种兴奋的心情还难以平静，不等盖茨开口，艾伦第一句话就是“我们终于有机会运用 BASIC 做一点事情了。”接着，他一边指着《大众电子》杂志的封面标题给盖茨看，一边激动地说：

“这是有史以来第一套可以和专业小型电脑媲美的微电脑，我们可以用它来编程！”

“阿尔泰”意指“牛郎星”，即银河系里那颗明亮的星座，据说是发明人罗伯茨看了科幻电影《星际旅行》后得到的灵感。

早在 1968 年初，美国新墨西哥州亚帕克基市开张了一家小小公司，创办人爱德华·罗伯茨为它起了个很长的名字，叫做“微型仪器与自动测量系统公司”，英文编写 MITS 公司。“密特斯”创立本意是制造台式计算器，谁知拥有集成电路发明权的德州仪器公司(TI)，以其雄厚的实力于 1974 年大举“进犯”计算器市场，密特斯面临灭顶之灾。然而，别具慧眼的罗伯茨很快地发现了英特尔 8080 芯片所具有的潜在意义。于是，他把英特尔 8080 芯片与另一块容量仅 256“比特”的存储器芯片组合在一起，形成微型电脑组件，设有输入键盘，用开关来实现二进制“0”或“1”的输入，几个小灯泡的明灭作为输出显示，这就是世界上的第一台微型电脑“阿尔泰”。

“阿尔泰”电脑的出现，使盖茨原来想像不到的，变成了活生生的现实。。

艾伦的激情感染了盖茨，那个上午两人决定为“阿尔泰”电脑来开发 BASIC 语言程序。为“牛郎星”电脑配上一件“织女”软件 BASIC。可想这正是他们通过走向大众化的电脑获得商业发展的梦想。

罗伯茨开发“阿尔泰”时使用的是“机器汇编语言”来编写程序，这种语言难度很大，让大多数人敬而远之，因而电脑的应用就受到很大的局限，BASIC 相对而言比较容易明白和掌握，很容易将“阿尔泰”推向更广阔的用户市场。这也是罗伯茨梦寐以求的一项成果。

几天以后，盖茨和文伦以“交通数据”公司的名义打电话给罗伯茨，声称可以用易用的 BASIC 语言为“阿尔泰”编程，罗伯茨大喜过望提出必须在 1975 年 2 月提交成果，他们谁都清楚，如果没有易用的编程语言那“阿尔泰”对于电脑爱好者仅是一个废物，无论它价格多么便宜，“阿尔泰”当时的售价是每台 397 美元。

盖茨和艾伦马上投入了“阿尔泰”BASIC 语言程序的开发工作，先是在波士顿四处寻找“阿尔泰”微电脑而无所获，正为此犯难，没有“阿尔泰”微电脑，如何开发为“阿尔泰”微电脑运行的 BASIC 语言程序呢？

偏爱《大众电子》杂志的文伦带着疑难查阅该杂志，突然他发现了一篇介绍 8080 微处理器操作手册的文章，他如获至宝。他马上想起他们开办交通数据公司时，曾用过的一种工作方法：用大型机器仿真微处理机工作，在大型机器上开发微处理机适用的软件。

很快，盖茨和艾伦达成共识：马上动手在 PDP—10 小型电脑上模拟设计

一个 8080 的微处理器，然后再在这个环境中设计 BASIC 语言。

PDP—10 小型电脑在哈佛大学的计算机实验室就有。艾伦将《大众电子》上那篇 8080 操作手册熟记了一遍，然后用了近两个星期的时间搞了一个 8080 模拟器。

就在这时，罗伯茨再次来电话催促他们，要他们三个星期后将开发的 BASIC 软件带到亚帕克基，在他的“阿尔泰”电脑上演示。

无疑，这给盖茨和艾伦增加了压力。以后的三个星期中，盖茨和艾伦没有正经睡过一觉，日日夜夜在实验室里工作，疲倦了就在电脑前小睡一会儿，实在不行了，才会回到宿舍躺一躺，补充了精神又回到实验室，有一次，盖茨打盹，头撞在键盘上，他醒后看一眼屏幕，紧接着就在键盘上输入数据，艾伦认为，盖茨一定有在梦中编程的本领。

“阿尔泰”电脑的内存只有 4K，限制了 BASIC 语言的程序长度。盖茨绞尽脑汁，一个字节一个字节地压缩原程序，终于满足了硬件要求。比尔·盖茨的 BASIC 语言，后来被行家们戏称为“4KBASIC”，因设计奇巧而大受行家赞赏。

据说，从此比尔·盖茨对 BASIC 一直有一种特殊的感情，这种感情一直持续到现在。1989 年，早已成名的比尔·盖茨在纪念 BASIC 语言诞生 25 周年之际，曾在《Byte》杂志上自称他至今仍是 BASIC 的狂热爱好者。为了证明 BASIC 之树常青，他甚至提出挑战：为解决任何问题，程序员们可选用任何工具编程，而他一定用 QUICKBASIC 编出同样的程序。在微软公司，还流传这样的笑话：当任务不能如期完成时，人们常常自嘲道，把任务交给比尔·盖茨，他会在周末用 BASIC 去完成。盖茨仿佛在 BASIC 方面有特异功能。

1975 年 2 月下旬，交货的时间到了，就在艾伦乘飞机去亚帕克基市的前夜，工作还没有完全完成，到凌晨一点，盖茨让艾伦去睡觉。第二天早上，他把录有 BASIC 语言的纸带交给艾伦。盖茨此刻心中没有把握，他说：“谁知道行不行，愿上帝保佑我们交好运。”

艾伦坚信盖茨的能力，不过，飞机在亚帕克基降落前半小时，艾伦突然发现还缺一个装入程序，赶紧抓过几张废纸来写程序，飞机着陆时，程序刚好写完。

年约 40 的罗伯茨开着一辆小货车到机场接到了艾伦，艾伦起初以为他将进入一家大公司富丽堂皇的办公室，可罗伯茨把他领到一个门面很窄的店铺前，罗伯茨指着前面的门说：

“这就是密特斯公司的开发实验室。”

第二天早上，在这个密特斯公司的实验室里，艾伦开始试验在“阿尔泰”电脑上运行 BASIC 语言。忐忑不安的艾伦慢慢地输入程序，时间一分一秒地过去，罗伯茨在一旁用怀疑的目光注视着这个毛头小伙子的操作。显然，罗伯茨把他的商业机会赌在这个 BASIC 程序上了。突然，微电脑有了动作，在与其连接的电传打字机上写下了“准备”一词，这表示电脑可以接受他们输入的 BASIC 语言程序了。

这一瞬间，艾伦紧张得屏住了呼吸。

“大功合成！”罗伯茨兴奋得大声叫起来。

艾伦深深地吁出一口气，他从紧张中缓过来，他非常激动，手开始颤抖，他努力把自己稳定下来，然后迫不及待地继续把程序输入电脑。

很幸运，世界上第一个用于微电脑的 BASIC 语言一次运行成功。

这一瞬间，钉牢了比尔·盖茨和后来微软公司的路标。

艾伦做完测试之后，首先把结果告诉了盖茨。盖茨在电话里兴奋地对艾伦说：

“这是我人生最关键时刻，我已确定了今后发展的方向！”

在亚帕克基的成功，很快给盖茨带来了一个不大不小的麻烦，哈佛大学的行政管理人员发现他和艾伦一直在利用学校计算机中心的 PDP—10 计算机开发一种商业产品，他们认为这违背了供公共教育的教学设施不得被用来牟利的大学精神。盖茨因为个人赚钱而使用计算机，也因为把大学之外的艾伦带进计算机中心，受到了校方的严厉批评，并被告诫不可再犯。法律专业的盖茨给哈佛大学董事会写了一封信，为自己的行为辩护：“教授们可利用学校图书馆著书立传并由此获得版权收入，为什么学生就不能使用学校的计算机研制出一种商品？”

盖茨事件之后，哈佛大学加强了对计算机使用的管理，校方还制定了一项书面规则，如果学生用学校计算机研制出了一种商品，哈佛大学有权分享由此带来的利润。

正当盖茨陷入计算机风波之时，罗伯茨开着他那辆蓝色货车巡回美国各大城市，为阿尔泰电脑摇旗呐喊。在他的车里，如今有了一件最能吸引观众的法宝：买一部“牛郎星”电脑，可以配上一位“织女”BASIC 软件，引来各界人士驻足观望，纷纷踊跃购买。当罗伯茨的“MITS 大蓬车”莅临加州的硅谷时，数百名微电脑“玩家”浩浩荡荡集合前往，阿尔泰配上的 BASIC 简直令他们倾倒。

这一年，罗伯茨卖了密持斯公司所能生产的全部阿尔泰电脑，共计 2000 台机器，比罗伯茨最乐观估计的 800 台翻了一番还要多。

这一年 5 月，艾伦应罗伯茨之聘成为密持斯公司的软件部经理，负责软件开发方面的事务，他刚好 22 岁。

与此同时，盖茨产生了从哈佛退学，而与艾伦一道于计算机事业的想法。很快，这个想法让他父母知道了。他们着实大吃一惊。

玛丽·盖茨认为她儿子正在准备作学业上的自杀行为，她死命“反对这种她看来是愚蠢的行为，她希望盖茨无论如何应先得到哈佛学位再去发展商业。

盖茨的父亲也极力反对他的儿子辍学，这对在西雅图知识界享有盛名的他来说是一场闹剧，他很难想像人们将会怎样看待他和他的儿子。

由于父母的极力反对，比尔·盖茨没能马上退学。但是，他还是离开西雅图到了亚帕克基。

1975 年 7 月，比尔·盖茨和保罗·艾伦作出了个对世界电脑业的发展产生了重大和深远影响的决定：与其替别人赚钱：不如自己干！罗伯茨在他那摇摇欲坠的总部办公楼里为盖茨和艾伦提供了一间办公室。

这是一间由清洁间隔出来的办公室，清洁间在前面，办公室在后面，到办公室必须经过放置了许多吸尘器的清洁间。

正是在这间办公室诞生了影响了整个世界的企业：微软公司。

开始盖茨和艾伦的想法仅是继续启用他们的交通数据公司。一次，盖茨再为与密持斯公司签约准备合同文本时，无意识地写了这样一句话“保罗·艾伦和比尔·盖茨为做微型软件（Micro Soft）而工作”，后来，盖茨说“我

不记得为什么我们加了一个连字符并用了大写的 S” 在他们第一个产品的原程序代码里他们加了一条信用行即“Micro—soft BASIC：比尔·盖茨写了许多代码；保罗·艾伦写了另外的代码。”

不久，盖茨回到波士顿，哈佛大学新学期开学了。艾伦也到了波士顿。

回到波士顿后他们讨论过许多不同的公司名称，开始他们想取一个响亮的名字比如：Outcorporatted Inc，和 Unlimited Ltd，但仅仅是开玩笑而已。真正让他们动心的是“艾伦和盖茨公司”但最终还是认为不妥。因为像 DEC 和 IBM 并不是用个人特征来命名的，它们将会比创办人具有更长的寿命和更耀眼的光芒。

盖茨对艾伦说：

“叫‘艾伦和盖茨公司，有点律师事务所或咨询公司的味道。所以尽管以前我们取过一个名字但我们还是叫它 Microsoft”

微软公司的这个“Microsoft”出自“微电脑软件”（Microcomputersoftware）之意。虽然，盖茨并不认为构思一个名字是一项成就，但是他对这个由他亲自替公司起的名称颇为自鸣得意，他觉得，“微软”之名用于一个专业开发微电脑软件的公司最贴切不过，何况整个电脑软件业才刚刚兴起，因此，盖茨和艾伦创立这家公司的宗旨是：要为各种各样的微电脑开发软件。

微软公司成立之时，比尔·盖茨还不到 20 岁。

微软公司成立之后，注定了盖茨将来回地奔波于波士顿哈佛大学和亚帕克基微软公司之间。

密特斯公司开发的“阿尔泰”电脑是盖茨和艾伦所接触的第一种微电脑，微软公司的第一个生意伙伴自然就是密特斯公司。

1975 年 8 月，微软公司与密特斯公司签订了一份转让 BASIC 语言的合同。

这份合同使盖茨不仅懂得了要靠技术发展事业，也要依仗法律手段来转让软件。

两家公司的合约是由盖茨父亲推荐的亚帕克基的一位律师起草的，哈佛法律专业的盖茨为这份合同做了很多工作，使他在法律方面的家学和哈佛法学院的严格训练小试锋芒，合同订得严密、准确，对微软公司十分有利。

合约中规定：密特斯公司和其他公司一样，可以拥有微软的技术授权，但并不等于拥有软件的全部权利，微软公司可以向其他公司再次技术授权，而最终用户只有使用权而不能复制供他人使用。

这份合同特别可贵的是，它为未来软件技术转让提供了一个示范，为建立计算机商业领域的法律秩序提出了最初的标准。

比尔·盖茨的 BASIC 语言以授权的形式转让给密特斯公司，微软公司将收到 3000 美元作为协议的订金，并按每个拷贝收权利金：4K 版本 BASIC 每个拷贝 30 美元；8K 版本 BASIC 每个拷贝 35 美元；扩展 BASIC 每个拷贝 60 美元。这种按拷贝收权利金的软件转让方式在当时是罕见的，比尔·盖茨开了先例。他们以此总共向密特斯公司收取了 18 万美元作为权利金。

可以作为对比的是，之后不久问世的微电脑的编译型 BASIC 转让给以姆赛公司时，后者获得了无限的发行权而只付出一台自产 8080 微电脑的一些外设作代价，软件搬者尤班克斯还像占了大便宜一样向朋友夸耀：“他们还要给我一台打印机呢！”对同一类软件产品，价值观如此不同，可见比尔·盖

茨的高明。

当时，由于盖茨在 BASIC 开发方面做的工作很突出，所以微软公司的股份中盖茨占 64%，艾伦占 36%。在与密特斯公司的这笔交易中，盖茨个人获利 11 万余元。

艾伦在回忆微软开业初期工作时说：

“开始我们的管理风格是松散的。我们两个人都参与每项决策，现在记不清楚是谁那么决定的。如果说我们各自的角色有什么不同的话，那可能就是我比较注重新技术和新产品，而比尔对谈判，做合同等商务上的事情更感兴趣。”

随着工作的开展，他们学会了许多事情：雇员工、租房子、订合同……等等。

他们常常工作到深夜，盖茨老是爱睡在桌子底下，开会时他干脆躺在地板上动脑筋，有时会议一结束，就进入了梦乡。有时早上盖茨要打电话告诉艾伦该上班了，艾伦往往睡得比盖茨晚。

有一次，来了一个客户向他们请教 BASIC 语言编程问题，他们竟由于过度劳累而在客户面前呼呼大睡。

第一批被微软公司雇用的员工，大多数是盖茨在湖滨中学时的伙伴。

自 1975 年的秋季起，微软公司授予密特斯公司销售 BASIC 语言程序软件的权利，可是到了 1976 年初，微软公司发觉收入少得可怜。盖茨发现：在电脑爱好者之间已把软件的复制拷贝当成理所当然的事，复制、翻版之风盛行，完全没有自律和法律的约束。特别是他的 4KBASIC 大受欢迎，因而非法复制现象也大量涌现，电脑“发烧友”喜欢微软的 BASIC，却不愿意付钱给开发者。自由拷贝软件是电脑爱好者的传统。

也曾是电脑爱好者，甚至当过电脑“黑客”的比尔·盖茨以软件开发者的身份勇敢地站了出来向不良的传统挑战。

1976 年 2 月的《“阿尔泰”微电脑用户通讯》上发表了盖茨的一封公开信：

“你们是电脑‘发烧友’，谁都知道电脑硬件是要花钱买的，而电脑软件则可以彼此分享，然而，你们可曾为软件的开发者想过，他们艰辛的劳动是否得到合理的回报呢？将他们的作品随意复制传播，是不是一种盗窃行为？谁愿意白做工？谁愿意花上 3 年的时间去设计程序，检测程序的错误，编写程序操作手册，随后一觉醒来却发现自己的心血结晶被人轻而易举地拿去复制散播？”

“对软件事业发展更大的障碍还在于大多数人未能深刻认识这一道理：如果没有合理的回报，就不会有任何人或公司愿意去开发真正有用的软件。”

在软件保护日趋重要并得以日趋完善的今天，我们不得不佩服比尔·盖茨早在 20 年前所显现出来的敏锐和远见。

比尔·盖茨的微软公司生意不错，但他在哈佛大学的学业还没完，在波士顿和亚帕克基飞来飞去不是长久之计。

1976 年 12 月，就在艾伦彻底辞去密特斯公司的职务转到微软公司的同时，盖茨不顾父母的反对，毅然退出了哈佛的学业。于是，他们全身心地投入了微软公司的软件事业上。

20 年后，比尔·盖茨在 Internet 上收到了一个 E-mail，一位电脑爱好者寻问他当时退出哈佛的真实想法。

盖茨回答：

“我很留恋大学生活的乐趣，很希望当年有更多时间容我完成学业，然而时不我予。当你听到或看到不少退学人士在事业上取得成功，可能会认为创业应优于学业，但是，我却不这样看，除非那人有一个非做不可的构想，而且认定除此之外不会再有更美妙的机会。”

盖茨离开哈佛的真正理由，不是厌倦哈佛，而是另有远大前程，他不能错过那个最为成熟的创业机会。这是一种无奈的选择。

有趣的是，由两个辍学的大学生创办的微软公司，很少聘用中途退学的大学生为自己的员工。

微软的发展还算顺利，没过多久，在微软公司的客户名单上，有名的公司有通用电器公司、安讯公司、德州仪器公司、日本理光公司和美国银行等。

然而，没有多久，一场版权官司却困扰了微软公司，几乎成了微软公司财政状况的分水岭。其胜负，直接关系到微软公司今后的发展。

1977年5月22日，罗伯茨把密特斯（MITS）公司卖给了佩特克公司，这是一家当时专门为小型计算机和计算机主机生产磁盘和磁带机的公司。

佩特克公司那时财雄势大；兼并密特斯公司时，罗伯茨为了抬高身价，竟然声称已付给微软公司20万美元的版权费，因而完全拥有BASIC语言软件的版权。佩特克为了名噪一时的“阿尔泰”电脑和愈来愈受欢迎的“4KBASIC”语言，竟花费了600万美元来收购密特斯公司，为了收购顺利，佩特克还答应了罗伯茨在公司保留个人股票、保留自己的私人研究和发发展实验室。

佩特克公司经理曾明确地告诉过盖茨，他们的收购意向主要来自于那批前景看好的BASIC软件，而不是日渐衰落的阿尔泰电脑。不然的话，佩特克公司将取消这笔交易，而让密特斯公司彻底破产。

当佩特克公司兼并密特斯公司后，立即向外公布，今后有关BASIC语言软件的版权转让必须由佩特克公司签署。

正忙于与德州仪器（IT）公司商谈为他们生产的家用电脑开发编程语言的盖茨和艾伦。听到了这个坏消息，很气恼，来不及细想与德州仪器公司这样的大公司合作应占的份额。他们匆匆地报了一个他们认为最高的价：9.9万美元，他们当时不好意思开一个6位数的价，没想到，德州仪器公司很快就同意了这个报价。

与德州仪器公司匆匆谈完了合同的盖茨马上作出了反应，声明要起诉佩特克公司。

盖茨向计算机业界人士宣称：在与密特斯公司合作之前盖茨和艾伦就已经设计了BASIC语言的核心部分，而且盖茨后来在该公司也只是兼职。这批软件的所有权应当属于我们微软公司，密特斯公司仅接受微软公司的授权代理软件的销售，密特斯公司并非独家拥有BASIC语言软件的版权，这完全可以用微软与密特斯所签合同、许可证作证。

佩特克公司当时根本不把两个小孩的微软公司放在眼里，他们从容地接受了微软的挑战，并大度地向盖茨和艾伦提出和解，然而，盖茨和艾伦更看重的是自己的权利和独立发展的未来。

在这场官司中，盖茨做律师的父亲在这件事情上不断鼓励他，安慰他，为他分析这宗官司胜诉的各种因素，并且向他推荐亚帕克基市的一位优秀律师为他办理此案。

法院在受理此案后不久，法官在法庭上宣布，在诉讼结束前，微软公司不得动用销售 8080 版 BASIC 语言软件的收入。

这让微软陷入严重的财务危机，微软公司感到了前所未有的压力。当时资金拮据得以致连律师费都快付不起了。争取早日裁决是当时盖茨和艾伦最大的愿望。

日子一天一天地过去了，9 个月后，法院通知即将由仲裁员在近日作出评断。

盖茨和艾伦在紧张中等待着决定他们生死的裁决。

1977 年 12 月，仲裁员研究各方面提交的材料后作出裁决，严厉斥责罗伯茨和佩特克公司，指责他们肆意践踏原先的合同，然后判决密特斯公司只有 BASIC 语言的使用权，而微软公司完全有权按照自己的想法去销售这套软件。

盖茨终于通过法律保护了自己的合法权利。法律专业的肄业生盖茨上了一堂生动的法律课，这堂官司的胜诉使盖茨真正获得了对 BASIC 语言程序的专利，一个新的起点等待着微软和盖茨。

1977 年，微软公司的营业额达到 50 万美元。

由于这场官司，盖茨与罗伯茨的关系紧张了起来，微软公司继续留在密特斯公司已没什么意义，盖茨与艾伦开始考虑微软公司的搬迁问题。

盖茨情绪激动地对微软员工们讲：

“我们再也没有理由让微软公司在亚帕克基徘徊”。

部份微软员工劝盖茨将微软公司迁往加利福尼亚州的硅谷，这有利于微软公司的发展。

硅谷位于加利福尼亚州的旧金山之南约百余公里处的帕罗阿图镇。这里有许多高科技公司，诸如闻名世界的惠普、苹果、英特尔公司。在 70 年代末期，硅谷的扩展速度十分惊人，在不到 1300 平方英里的土地上，数以千计的公司，星罗棋布，成片的办公大楼、厂房掩映在茂密的油加利树、水杉和棕榈树之间，许多年轻的大学生赤手空拳来这里创业，不出数年，他们就成了百万富翁了。

迁往硅谷的理由是充分的：硅谷是电脑业精英云集的所在地，同行之间的交流与合作，对自己公司的发展不无好处，何况附近又有斯坦福大学和加州大学，这些高等学府有充足的科技人才满足公司的需要。

对故乡西雅图十分怀恋的艾伦，则力争把公司迁回故乡，他恳切地对盖茨说：

“我们公司不断扩充发展，开始面临人才短缺的问题，亚帕克基位于偏僻的沙漠中央，很多人都不愿到这地方来，现在是转移的时候了，何况在亚帕克基工作和居住了 3 年，我也很想念故乡，那儿有丰润的水土，有茂密的园林，对工作、家居最适宜不过。西雅图的高科技人才也不难找到。至于硅谷，人才多是多，但是因为公司多，他们干上一年半载就跳槽，不利于我们建立一支相对稳定的技术队伍。”

这时，盖茨的父母也力劝微软迁回西雅图，他们认为，在西雅图他们能实实在在地帮盖茨一把。

终于，在 1978 年夏季，盖茨向员工们宣布了微软公司迁往西雅图的计划。

家居亚帕克基的微软秘书露宝，心情怅然地问盖茨：

“为什么要离开亚帕克基呢？这儿是你们创业的基地，难道没有留恋之情吗？”

盖茨恳切地坦言：

“公司迁址主要从发展的角度来考虑，何况在西雅图，我还可以经常和我的家人及旧同学见面，也可以参加我最喜欢的滑水运动。”

这年岁末，微软公司迁回了西雅图，新办公室是租用近郊贝拉雄国家银行大厦里的写字楼。

离开亚帕克基的那天，盖茨的心情难以言状，他没有乘飞机上路，而是驾驶他的保时捷，一路风尘仆仆地向西雅图奔去。

1978年，对于微软公司是风调雨顺的一年。这年，微软公司的营业额突破100万美元。

就在迁回西雅图的第一个春天，微软公司在新产品开发上取得重大进展，他们为当时最先进的英特尔8086微处理器编写BASIC语言程序，以完美的声誉走向市场。

8086是英特尔公司研制的一种16位微处理器。对微软公司有意义的是，英特尔公司这次推出8086微处理器，不再是等着人家为它去开发相应的程序，而是迫不及待地通告微软公司。这意味着，最先进的芯片制造商选中了微软公司担任软件行业先驱者的角色，这让微软公司站在了占领市场的最优越的地位上。

盖茨喜不胜收地夸下海口：

“我们会在三个星期之内完成8086的BASIC语言程序新版本的开发。”

然而，这项工作用了近半年时间。

尽管如此，微软公司还是取得了成功。到1979年底，微软的年营业额已达到250万美元。除了他们的BASIC已成了个人电脑的工业标准外，他们还开发了个人电脑的FORTRAN和COBOL语言，手中有好几种拳头产品。

面对这“莺歌燕舞”的大好形势，志向高远的比尔·盖茨却很不满足。一天，他和艾伦在微软公司的运货车上聊天，谈到他们呕心沥血的软件杰作还没有用在第一流的个人电脑上，盖茨就不住地摇头叹息，感叹新型电脑迟迟未问世，而微软产品颇有明珠暗投之嫌。

然而，谁也没有预料到，一次巨大的机遇已悄悄来临，“快要敲响微软之门了。”

三、向电脑巨人 IBM 发起挑战

1980 年，对微软、对盖茨而言，都是个值得纪念的年份。

这年 6 月，盖茨在哈佛大学的版友斯蒂夫·帕默尔进入了微软公司，任总裁特别助理。

帕默尔具有天生的经商才能、组织才能而且很有鼓动性，听帕默尔讲话像是在聆听上帝的福音。一位微软职员曾说：“如果他不做现在这一行，他肯定会成为洗礼会的牧师。”帕默尔加入微软行业，把盖茨和文伦从经销琐事中解放了出来，这位曾攻读过斯坦福大学商业管理硕士学位的总裁助理很快就让迁回西雅图不久的微软公司各项事务系统化、有条不紊。

比尔·盖茨被问及他的副手时热情洋溢、沾沾自喜：

“斯蒂夫·帕默尔的到来让微软开始了一个转折点。”

此言一点也不假，然而为了吸引帕默尔，盖茨让帕默尔拥有了微软 5% 的股权。

1980 年 7 月的一天，比尔·盖茨在他的办公室闭门研究为一家叫阿塔里的公司研制一种 BASIC 语言事宜，以便第二天与这家公司的董事长进行商谈。突然，他接到一个神秘的电话，对方称自己是国际商机公司代表，要盖茨尽快安排一次会晤。

“时间定在下个星期怎么样？”盖茨漫不经心地问。那位商机公司的代表答道：“两个小时后我们的人就要乘飞机到你那儿去，明天到。”

盖茨这才感到事情非同小可，一家年营业额达 280 亿美元的巨型企业，居然愿意与微软这个年营业额不过 250 万美元的小公司商谈业务，而且对方又显得那样急迫，这是盖茨始料未及的。

尽管盖茨尚不清楚将要与国际商机公司商谈的具体内容，但直觉告诉他：微软公司一个发展的机会到来了。他马上答应了对方的要求，并立即通知秘书取消第二天和阿塔里公司董事长的约会。

国际商机公司由于其著名标志采用蓝色，公司职员常穿着蓝色西服，加上在 30 年间非凡的成功，常常被人恰如其分地称作“蓝色巨人”。特别是国际商机公司的英文缩写 IBM 已成为计算机业界的标志。IBM 已成为了计算机的代名词。

IBM 一向以严谨保守、稳健著称。在微电脑市场群雄逐鹿、如火如荼的年代里，IBM 公司一直远离烽火之外，固守其巨型计算机的领地。

然而，“将计算机还给人民”的微电脑浪潮势不可挡，很快个人计算机已不再是电脑“发烧友”的玩艺儿，从车库里诞生的苹果计算机，正在领导着一场计算机的群众运动。这无不强烈地冲击着在计算机业界要独揽一切的 IBM。

“蓝色巨人”迈向微电脑市场的那一天终于到来了，因为那里有取之不尽的财富、诱惑力实在太大了！

“为什么我们 IBM 不能拥有最好的微电脑呢？”

IBM 总裁约翰·奥佩在 IBM 的一次高层会议上这样发问，他认为研制个人电脑的时机已到来。他深感如果依旧沿袭蓝色巨人昔日的组织结构和企业文化，还是搞不出成功的个人计算机的。他决定打破 IBM 公司的传统框架，另外成立一个部门全权负责个人电脑生产、程序开发、销售，这个部门也有权选择、决定跟 IBM 公司以外的任何软件、硬件生产或销售商合作。

IBM 公司确定了进军微电脑市场的方案，把这个方案取名为“跳棋计划”。

“跳棋计划”指挥部设在佛罗里达州的伯卡拉顿。他们的领导人是杰克·山姆，他组建了由 13 名 IBM 精英组成的“跳棋计划委员会”。当时，小汤姆·沃森要求山姆在一个月内搞出 IBM 的“苹果机”的样本。

山姆抱怨道：

“这简直是我所听到过的最糟糕的事情。”

他组织委员会首先研究苹果公司成功的原因。有两点是十分明确的：要用不断更新先进的芯片来装备产品，同时，要开发自己的软件操作系统，建立相对开放的软件流通环境。

于是，英特尔公司和微软公司成为了 IBM 的“跳棋计划”，合作候选人。

其实，给盖茨打电话的正是山姆本人。

盖茨接到电话后，把艾伦和帕默尔找到办公室。

“喂，我说史蒂夫”，盖茨说：

“IBM 的人明天到。国际商机公司可是家大公司哦。最好别让他们小瞧我们。”

当时，他们的分析是国际商机公司要购买他们的 BASIC 软件。“蓝色巨人”用微软软件这正是盖茨盼望的，他禁不住心情激动。

然而，他们谁都没有猜中国际商机公司的目的。作为计算机领域内的领袖企业，IBM 如果仅仅是想购买一种软件，哪怕是世界上最好的，也用不着费那么大劲。事实上，他们有着自己的打算。而他们更有着自己的行为方式。

第二天，盖茨、艾伦和帕默尔心情特别紧张。为了尊重穿白衬衣、蓝外套的“蓝色巨人”代表，他们一改习惯了的圆领衫、牛仔裤和耐克运动鞋，郑重其事地穿上了毕挺的西装，盖茨打趣地望着衣冠楚楚的帕默尔说：“真漂亮，为什么不到好莱坞去扮演一位博士？”

“我认为你更像是衣冠楚楚的顽童。”帕默尔回敬道。

IBM 来微软公司商谈的是山姆和詹姆斯，山姆一开始就拿出一份文件，要求他们共同签署，可是文件并没有涉及双方的利益问题，只是单方面提出苛刻的要求：微软公司不得在任何情况下泄漏双方会谈的任何内容，微软公司不准在将来任何情况下向 IBM 公司提出法律诉讼。

山姆向盖茨解释：国际商机公司要用这种办法来保护自己，避免以后的司法纠纷。

盖茨这才从中嗅到了某种特殊的气味，他很清楚，如果国际商机公司只购买他的 BASIC 软件，是不会拟出这种协议来的，好戏肯定在后头！

盖茨、艾伦和帕默尔很快就签了这份神秘的协议。

詹姆斯平静地告诉盖茨：“先别激动，我们只不过是做计划的人，而我们计划中的很多事情还没有定下来。”

山姆行事十分谨慎，没有谈及合作的问题，只问到盖茨他们对微电脑行业一般情况的看法，微软公司在电脑语言方面开发的成果，以及要盖茨解说为什么微软公司在软件行业中能够走在前头。会谈没有接触到实质性的问题，好像是一次市场调查。临离开前，山姆说：

“我们会再和贵公司联络，请不要首先来电话或来信。”

事后，盖茨兴奋地对帕默尔和文伦说：“伙计们，机会来了，虽然我还不太清楚，走着瞧吧！”

同样，事后山姆和詹姆斯也显得十分兴奋。他们认为，年轻的盖茨，是一个出色的人物之一，拥有对软件令人难以置信的丰富知识，有微软的合作，“跳棋计划”就有成功的希望。他们马上起草了一份给 IBM 总部的报告推荐盖茨及微软作为合作的伙伴。在报告中写道：

“从第一次会面中感觉他们可以对我们的要求负责，他们对我们问题的回答是诚恳的且富于进取，他们很适合做我们的工作，”

随后的一个月，委员会如期搞出了 IBM 的“苹果机”样本，这就是后来著名的 IBM PC 机，同时，总部批准了山姆他们的建议书。

8 月下旬的一天，山姆打电话约盖茨进行第二次会谈，并提出 IBM 一行 5 人，其中有一名律师，希望微软公司也要有律师参加。

盖茨马上就同意了。

这次会谈仍在西雅图进行，当盖茨他们走进会场，互相同好并入座之后，IBM 代表首先拿出一份协议要微软公司参与会谈的所有人签协议内容同上次一样。盖茨他们在不知道对方意图的情况下乖乖地顺从了对方，他们只是从直觉上认定 IBM 公司会给微软公司带来巨大的利益。

“这次会谈是国际商机公司有史以来所做的最非同寻常的事。”山姆开口的第一句话就让盖茨他们呆住了。

山姆开始给盖茨等人介绍“跳棋计划”的内容，以及才开发出的 IBM PC 样本的技术方案，并提出几个问题：假如 IBM 公司的个人电脑产品可以运行市面上的所有通用软件，最快要多久推出？如果将一个 8 位电脑规格交给微软公司，微软公司是否可以根据这个规格开发储存在只读芯片内的 BASIC 语言程序？如果能够，是否可以在 1981 年 4 月完成？

山姆解释道：

“IBM 公司要打一场闪电战，迅速占领市场，唯有采取非常手段。”

盖茨明白 IBM 意图后，看了看设计图，便开始发表自己的见解。他认为，作为“蓝色巨人”研制的 IBM PC 机不能停留在 8 位计算机的水平上，虽然 8 位的个人电脑是当时市场的主流，但是 8 位的微处理器可分配的内存容量只有 64 千字节，8 位的微处理器显然限制了程序设计的天地。盖茨自信地对山姆说：

“8 位个人电脑的用户增长极限即将到来。我和艾伦都深信在不久的将来，16 位的个人电脑会成为市场的主流，8086 芯片可分配的内存容量可以达到 1 兆字节。两年来，我们一直为 8086 设计 BASIC 和 FORTAN 语言程序。如果 IBM 公司采用 8086 及其现成的程序开发技术，一定会掀起个人电脑热潮，促使这个市场提前到来。”

山姆一边听着盖茨的分析，一边微微点着头，他深深地佩服盖茨的远见卓识。突然，一个更大胆的想法涌现了出来。不仅要与微软合作开发 IBM PC 机的程序语言软件，而且要与微软合作开发一种新的操作系统。当时流行而大受欢迎的操作系统是 CP/M。

山姆试探地问盖茨：

“微软能否将 CP/M 操作系统卖给我们？”

听说 IBM 对 CP/M 操作系统感兴趣，比尔·盖茨心中不是滋味。因为 CP/M 操作系统不是他的，而是属于加州的数据研究公司，发明人是美国海军研究生院的教授加里·基尔代尔。比尔，盖茨向山姆他们坦言，要购买 CP/M 操作系统必须与加州数据研究公司的基尔代尔商谈。

最后，微软公司与国际商机公司仅签署了一份咨询协议。

第二天，IBM 的代表到了加利福尼亚州，他们想跟数据研究公司的基尔代尔教授商谈购买 CP/M 操作系统事宜。

山姆他们到达加州之前，盖茨很友好地给基尔代尔打了个电话，向他通报 IBM 将与他商谈一件大事，并提醒他：“这可是笔大生意呀！”

然而，基尔代尔并没有把这当回事，作为一位学者，他当时最关心的是开发适合 8086 芯片的 CP/M—86 操作系统，什么市场、商务、法律之类的东西对他并不那么敏感。基尔代尔摆弄计算机纯粹是满足智力的好奇，而不是商业利益。

当 IBM 的代表到达加州，来到数据研究公司时，基尔代尔外出不在，接待他们的是他的太太麦克尤恩。负责公司经营业务的麦克尤恩向 IBM 的代表表示，她可以全权代理基尔代尔进行业务商谈。于是，IBM 的代表拿出那份要求保密和不准提出诉讼的协议，要麦克尤恩签了再谈正题。

这让麦克尤恩犯难了。她想，未进入正题前签了这份协议，不就十分被动了吗？她显出犹豫不决的神色。

尽管 IBM 公司的代表一再解释：

“我们并非刻意想占据有利地位，只是为了避免不必要的麻烦。”

麦克尤恩还是坚持让数据研究公司的法律顾问来决定此事。而法律顾问在看了协议文本后明确提出：该协议对数据研究公司不利，如要签约，必须修改部分内容。

谈判不可能再有进展，IBM 公司代表决定等基尔代尔回来后再谈。

当基尔代尔回来后，他同意了麦克尤恩和律师的做法。十分热爱大自然的基尔代尔把 IBM 的事情全抛在脑后，按原定计划和家人去加勒比海度假一周。

山姆他们迟迟得不到数据研究公司的答复，又无法跟基尔代尔取得联系，十分恼火，不打算再跟数据研究公司合作了。

数据研究公司与 IBM 公司惊人的失之交臂，让数据研究公司失去了一份有史以来最大的软件合同。也许计算机行业失去了一次开发先进、完美的操作系统机会，因为就当时操作系统软件而言，数据研究公司的开发能力远远强于微软公司，他能与“蓝色巨人”IBM 公司合作，不能不称为珠联璧合。

事后，谈及此事，基尔代尔对失去这次机会，他只是耸了耸肩而已。也许，他并不是看重这些，而宁静的大自然、严密的计算逻辑、天真的孩子们、和谐的家庭才是最美好的。他并不赞成比尔·盖茨的人生哲学“我要赢”，他的人生哲学是：“我要幸福！”

山姆一行离开加利福尼亚州后，马上又到了西雅图，微软公司的机遇又失而复得了。

这次在微软公司的会谈中，山姆明确表示 IBM 要购买微软的操作系统用于 IBM PC 机，同时还要购买几种高级语言：

BASIC、COBOL、FORTRAN，他们都要。

若干年后，艾伦风趣地形容那次一揽子合同的形成：

“这有点像是他们拿起了一份菜单，然后写上了‘点以上所有的菜。’”

真正犯难的是盖茨，他拿不准是否同意 IBM 做一个操作系统出来。

数据研究公司和微软公司多年来已形成某种默契，数据研究公司专门开发操作系统，微软公司专门从事程序语言的开发，井水不犯河水，各自开拓

各自的业务和市场。如果盖茨答应了 IBM 的要求，这种默契必然被打破了，更重要的是，微软公司如何绕开当时十分受欢迎的 CP/M 操作系统而开发更先进的操作系统？

由于盖茨的慎重，IBM 的代表提出：先请微软公司写一份可行性报告，再签订合同。

IBM 的代表离开后的一天晚上，盖茨、艾伦、帕默尔和微软公司日本分公司负责人西和彦开了一个会，讨论替 IBM 开发操作系统的可行性。

与 IBM 合作，盖茨和文伦都主张力足于语言程序的设计，“他们可以得到我们生产的所有东西”，但为 IBM 开发操作系统软件风险太大，因为 IBM 公司制订了严格的交货期限，万一期限内交不出货来，在经济和荣誉上微软公司都要蒙受巨大损失，而此时的微软公司正在上升时期，不能遭受重大的失败。

盖茨对当时的情景，在若干年后仍记忆犹新：

“我们应该答应 IBM 做一个操作系统吗？这有点不同寻常，因为我或多或少还有点保守。而西和彦却一个劲他说‘干吧，干吧！’”

当时，西和彦力排众议，极力主张与 IBM 公司全面合作，他慷慨激昂，高声陈述了自己的主张。在他的气势强压下，盖茨和艾伦不可能再提出清晰的分析，最终与西和彦达成共识。

盖茨终于下定决心开发操作系统了，这意味着，微软走向了大飞跃的关键日子，也意味着向计算机软件“霸主”位置迈进了。

有了确定的目标，下一步就是如何实现目标。当务之急是替 8080 微处理器开发一套适合的操作系统，然而，这项工作非常艰巨，微软公司抽不出足够的人手，最好有一套现成的操作系统来发展。艾伦突然想起了帕特森。

帕特森是西雅图计算机制造公司的副总裁，帕特森在 80 年 4 月为 8086 微处理器研制了一种称之为 SCP-DOS、86-DOS 的操作系统，后来才叫做 Q-DOS，Q-DOS 意为“快而粗糙的操作系统。”

正因为如此，后来世人将帕特森这位高智商软件大师称为“DOS 之父”。

帕特森与艾伦是好朋友，在开发 Q-DOS 时，帕特森曾得到过艾伦的帮助。

当文伦一提到这件事时，比尔·盖茨决定要在这种 Q-DOS 的基础上搞出自己的操作系统，因为这可为微软节省一年的工作量，盖茨没有其他选择。

文伦很快与帕特森取得了联系。艾伦告诉帕特森，微软公司正在与一位大客户合作，客户希望通过微软公司来购买 Q-DOS 操作软件，是否愿意？

文伦向帕特森许诺：如果谈成了，Q-DOS 操作系统有可能成为热门软件，超过 CP/M 操作系统，至于转让版权价格可以从优。

帕特森与西雅图计算机制造公司总裁布洛克商量后，告诉艾伦同意微软公司有 Q-DOS 操作系统的使用权，而西雅图计算机制造公司也将保留使用权。

艾伦还没有与西雅图计算机制造公司做完交易，盖茨和帕默尔就迫不及待地地向 IBM 公司出售 Q-DOS 的许可证。而艾伦又不能让他们知道 IBM 是他们的原始客户。

后来，艾伦坦言：

“我们怕他们会发现我们买 Q-DOS 的初衷。如果他们发现了，那 Q-DOS 的价钱就会上天了。”

结果，微软公司只花了 2.5 万美元就成功地买到了 Q-DOS 操作系统软件。

就在购进 Q—DOS 软件 48 小时之后，盖茨、帕默尔和另一名微软公司的技术人员匆匆忙忙启程去向 IBM 的“跳棋计划”委员会提交可行性研究报告。

他们乘飞机从西雅图飞往佛罗里达州的伯卡拉顿。在飞机上，他们又忐忑不安地审看了一遍报告，他们认为这个报告将决定他们是否能参与国际商机公司“跳棋计划”的研制工作。

下飞机后，在从迈阿密机场到伯卡拉顿的汽车里，盖茨突然感到很紧张，因为他忘了随身带条领带。

三个人匆匆忙忙找了一间百货公司，买了领带又继续上路。

盖茨太看重“蓝色巨人”了，他希望从 IBM 的代表那里获得好印象。

到了 IBM 公司，他们被领到一个不大的会议室，里面密密麻麻地坐满了人，14 个 IBM 公司的工程师严阵以待。

IBM 公司组织这次会谈的不是山姆。

IBM 公司新任“跳棋计划”负责人是 IBM 公司的副总裁菲利普·艾斯特里奇。

在一整天的面谈中，盖茨回答了“跳棋计划”委员会工程师们的几十个问题，微软公司 3 个代表面对 14 人的质询，显得从容不迫。严谨而自信。这让第一次与盖茨打交道的艾斯特里奇深感惊喜。

会议之后，艾斯特里奇主动找盖茨交谈，两人都被对方身上的充沛活力吸引住了，大有相见恨晚之感。他对盖茨说，在国际商机公司的一次最高级别的会议上讨论“跳棋计划”时，董事长约翰·奥佩尔得知微软公司可能参与设计工作时间道：“这就是玛丽·盖茨的儿子的那家公司吗？”当得到肯定的回答后，奥佩尔兴奋了。原来，奥佩尔和盖茨的母亲都曾经在慈善组织联合会任董事多年。奥佩尔为玛丽·盖茨有这样的儿子而高兴，他很快就表态，同意与微软公司合作。

盖茨认为这一关系帮了忙，促成了与国际商机公司最后在 1980 年 12 月签订了合同。

在微软公司与 IBM 公司的合同中对微软公司提出了很苛刻的要求，要求他们按照“跳棋计划”的安排，做未来的 IBM PC 机所有软件工作，而报酬只有 18.6 万美元。但盖茨并不看重 IBM 的这个报价，他清楚知道微软公司的软件将成为 IBMPC 机的衍生物，只要 IBM 公司成功地销售了它们生产的机器，用户必然要到微软公司谈开发应用软件事宜，对微软来说，修改软件是很容易的事，特别是这样一来，其它微电脑也可以用微软公司的软件。

签完合同后，盖茨激动地说：

“这真是一个巨大的机遇。”

年底，又传来好消息：1980 年微软公司的营业额达到了 600 多万美元。

但盖茨并没有被这个成绩所激动，他现在最关心的是与 IBM 的合同能否按期完成，12 月 6 日签的合同，而操作系统的第一版软件必须在 1981 年 3 月完成，只读内存中的 BASIC 语言程序限 96 天完成，“FORTRAN”程序限 257 天完成。

微软公司的软件开发工作进入前所未有的紧张状态。

盖茨和帕默尔选定微软公司的八楼一间小房作为软件开发室。IBM 公司极端重视保密，专门送来了保密文件锁。并经常派人来做安全检查，为了联系的可靠安全性，还专门设立了一套专用电子通讯装置。

合同的第一项订货正是操作系统，操作系统软件在电脑中的作用，犹如

乐团的指挥。只有在高明的乐团指挥手下，电脑的软硬件才会协调工作，奏出美妙的电脑乐章。国际商机公司最不放心的正是微软公司能否开发出一个优秀的操作系统，这是 IBM PC 机能否顺利上市并占领微电脑市场的关键。

比尔·盖茨最关心的也正是操作系统的开发，但微软公司以往并非涉足操作系统的业务，加之盖茨和文伦在操作系统方面非个人所长，盖茨毅然决定启用新人。操作系统开发的负责人是一位精于软件设计的小伙子：奥尼尔，从帕特森手上买来的 Q-DOS 操作系统结构很原始，功能很弱。奥尼尔的职责是，首先要强化 Q-DOS 的工作，使它达到专业水准，奥尼尔西前有两个必须解决而不易解决的技术问题：一是要让 IBMPC 机上的输入输出系统和 Q-DOS 结合运行；二是要让 Q-DOS 所用的 8 英寸软磁盘和 IBM 公司的 5.25 英寸软磁盘进行文件格式互换。

奥尼尔和另一名设计师考特尼为操作系统的开发日夜工作。整个年底他们都泡在机房，甚至圣诞节也没回家。

1980 年圣诞节，IBM 公司向微软公司提供了一台 IBM PC 机的样机，这台机器装的不是 8086 微处理器，而是英特尔公司的最新产品 8088 微处理器，其内部仍以 16 位运算。

正当奥尼尔在 IBM PC 样机上编写操作系统程序时，发现了不少预料不到的问题。1981 年 1 月 5 日，奥尼尔写信给 IBM 公司“跳棋计划”负责人文斯特里奇，希望 IBM 公司重新设计主机电路板，以发挥 8088 微处理器应有的效能，同时希望 IBM 公司延迟微软公司的交货时期。奥尼尔的信不能不引起 IBM 公司的高度重视，他们不时派工程师千里迢迢从东部飞到西部，与奥尼尔他们进行紧急磋商，最后，IBM 公司同意微软公司延期交货。

就在奥尼尔与考特尼为 IBM PC 机操作系统开发的同时，盖茨和艾伦则努力将原为老型阿尔泰机设计的 BASIC 软件改进为能用于 IBMPC 机上的软件。除了 BASIC 软件之外，按与 IBM 公司签订的合同，还要完成 COBCL、FORTARAN、PASCAL 的软件转化工作，这意味着要进行 4 万余条指令的设计。盖茨和文伦以及微软公司的其他程序编制人员为各种语言转换的工作忙得不亦乐乎。

在 1980 年圣诞节的晚上，盖茨忧心忡忡地对玛丽，盖茨说：“妈妈，你可能将近半年见不到我的面了。”在这之前，盖茨通常是回家与父母一道共进晚餐。

1981 年 4 月 12 日，在美国历史和人类的历史上都是一个重要的日子。美国航天飞机“哥伦比亚”号将载两名字航员首次试飞，计划经过 54 个半小时的飞行，绕地球 36 周后着陆，这标志着人类空间技术的一个新阶段开始了。这是一个隆重而神圣的日子，崇尚技术的微软公司技术人员都想到佛罗里达州去看航天飞机的发射情景，难得一见，场面一定异常壮观。

他们对盖茨要求道：“比尔，你也应该去看一看，否则会遗憾终生的。”

盖茨和文伦迫于国际商机公司的合同任务很重，一直拒绝同意程序设计师们的请求。

“绝对不会影响工作，而且我们还会提前完成一些工作，再去佛罗里达州。”奥尼尔他们坚持要去目睹这自阿波罗登月以来人类航天史上最伟大的科技进步场景。盖茨同意了。

于是，微软公司的所有程序设计师不分昼夜地一连干了 5 天，拼命地完成了一定量的工作后，于 1981 年 4 月 11 日早上，乘飞机去佛罗里达州观看

航天飞机的发射。

这是微软公司接下 IBM 公司的订单，唯一的一次短暂休假，这次休假仅 36 个小时。

不久，4 月的一天。Q—DOS 操作系统的开山鼻祖帕特森来西雅图计算机制造公司，投靠微软门下。这又是保罗·艾伦的一个杰作。盖茨为此兴奋不已，开发完美的操作系统增强了信心。他决定，将由 Q—DOS 开发出的操作系统命名为 MS—DOS，MS 正是微软的缩写，他本人也许并未意识到，新生儿 MS—DOS 将会在计算机操作系统中叱咤风云、独霸江湖，形成 DOS 时代。

微软公司在与 IBM 公司的合作中，软件设计水平与能力迅速提高，队伍也逐渐壮大，到 1981 年中，微软公司员工已增加到 100 人。即便如此，IBM 公司还是担心微软公司人手不够，IBM 公司为每一个微软公司的程序设计师安排了一名测试人员，并采用一切先进的手段测试微软公司的软件。在 IBM 公司的帮助下，微软公司把软件设计推向一个全新阶段。

比尔·盖茨曾把当时与 IBM 公司的合作称为“鱼跃龙门”。其实，国际商机公司在与微软公司的合作中也一改我行我素、唯我独尊的业界“霸主”作风，这一在 IBM 历史上最具革命性的变化促使了这个“蓝色巨人”的稳步发展。

一天，才从亚帕克基市转到西雅图的微软公司秘书露宝，她看到盖茨穿了一套三件头西装，一本正经，不免觉得好笑，在亚帕克基市从未见到盖茨有这付装扮。过了一会儿，三个穿牛仔裤、运动装的人提着皮箱走过来，露宝以为是推销员，上前阻挡，来者说明他们是 IBM 公司的代表，与盖茨有约。这让露宝甚为惊讶：“蓝色巨人”牛仔化，并如此的随便，而一贯随便的盖茨却衣冠楚楚，相互都颠倒了。后来，她恍然大悟：看来大家都十分尊重对方，穿上对方乐于见到的服装。她为 IBM 公司对微软公司的尊重十分高兴。

这期间，盖茨通常是把自己关在办公室工作，除了飞往佛罗里达州，几乎足不出户。但是，IBM 公司“跳棋计划”的工程师们频繁地往来于西雅图与佛罗里达州的伯卡拉顿之间，这引起传播媒介的兴趣，在报上有关 IBM 公司将有大举措的消息时有报道。更有甚者，1981 年 6 月 8 日出版的《信息世界》电脑杂志上发表了一篇文章正式报道了 IBM 公司正在开发新型的个人电脑，并有可能正在研制新型操作系统。这篇文章使盖茨惊慌失措，唯恐 IBM 公司误以为是微软公司泄漏消息的，他担心 IBM 公司会突然中断合作计划，这种事情不是没发生过。盖茨对这种事忧心忡忡。

盖茨除了忧心于 IBM 公司改变“跳棋计划”外，还特别忧心于一个法律问题。

艾伦从西雅图计算机制造公司购得的 Q—DOS 操作系统，实质上仅取得了使用权，西雅图计算机制造公司还可能将此操作系统转让给其他客户。这意味着，从 Q—DOS 开发的 MS—DOS 有重大的隐患，只有独占其操作系统的标准才能获得更好的商业利益。

盖茨将这一棘手的问题首先交给艾伦去探一探路。

当时西雅图计算机制造公司已针对 8086 微处理器开发出了 Q—DOS 的升级操作系统 86—DOS。文伦写信给布洛克，告诉他微软想得到 86—DOS 的完全转让权，以便完整直接地对付基尔代尔的加州数据研究公司的 CP/M 操作系统。

布洛克清楚地知道微软公司在语言软件开发上有很强的实力，他很想让

微软公司为他的 DOS 操作系统配上各种高级的语言软件，以利占领市场，他答应微软公司唯一被允许使用 86—DOS 操作系统，而西雅图计算机制造公司仍然拥有 86—DOS。

他没有料到，经盖茨审改过的协议文本中，“唯一使用”被理解为拥有，而“拥有”仅被理解为可继续使用。当微软的律师将协议文本送到布洛克桌上后，布洛克才明白，这已不是转让专利，而是向微软公司出售整个操作系统的专利权。他犹豫了。

微软公司为了尽快说服布洛克，盖茨让帕默尔亲自前往西雅图计算机制造公司去谈判。帕默尔首先为这项买卖出价 5 万美元，是购买 Q—DOS 使用权的两倍。帕默尔在谈判中许诺，西雅图计算机制造公司不仅可以继续使用现有的 DOS，更可以免费运用 DOS 的升级版本，看起来西雅图计算机公司将一无所失而净得 5 万美元，在这种看似诱人的条件面前，布洛克同意了。

布洛克显然没有领会到整个事件的核心所在。盖茨已看到了这种为 IBM PC 机所使用并推广的操作系统变成行业标准的可能性，这就意味着 MS—DOS 将不仅是 IBM PC 机力操作系统，将成为计算机通用的一种操作系统，由此建立整个行业的技术标准。盖茨他必须成为这个标准的主人，拥有 DOS 的所有权，这种美好前景才有意义。当时，布洛克是不可能知道盖茨的真实想法。

最后，在艾伦的催促下，1981 年 7 月 26 日布洛克在微软公司所在地贝尔雅尤签订了这份合同。

终于，微软拥有了属于自己的操作系统，这为后来微软的辉煌迈出了决定性的一步。

盖茨为此欣喜若狂。

不久，又传来 IBM 公司马上将会把 IBMPC 个人电脑正式推出市场出售的肯定消息。

盖茨所有的忧心问题全部解决了，这让他十分兴奋。当天，他在西雅图的一家大餐厅安排了一场特大庆功宴，微软公司的员工们在那里痛痛快快地庆贺了一番。

庆功宴之后，微软公司的设计师们再度进入紧张状态，继续完成 MS—DOS、BASIC、CLBL、FORTRAN、PASCAL 等开发收尾工作。

1981 年 8 月 12 日，国际商机公司向全世界宣布 80 年代电脑界最大的一项新闻：新一代个人电脑 IBM PC 机正式问世了。

这标志着第三代个人电脑的问世，也同时表明计算机个人电脑的成熟。第一代是 1975 年由罗伯茨的密特斯公司生产的“阿尔泰”8080 微电脑；第二代是乔布斯的苹果公司生产的“苹果 2 号”，这是 8 位计算机的杰作。第三代是以 IBM PC 机为始祖，采用 16 位微处理器的兼容性个人电脑。

IBM PC 个人电脑的问世，一时间成为传播媒介报道的热点。《华尔街日报》认为：“IBM 公司全力以赴进入个人电脑市场，专家们估计这‘蓝色巨人’可以在两年内取得市场的霸主地位。”

在推出 IBM PC 个人电脑的同时，IBM 公司接受了微软公司开发的 MS—DOS1.0 版，将这个由 4000 行汇编语言写成的，占用 12KB 内存的软件作为 IBM PC 个人电脑的操作系统。

但不久，IBM 公司又出面否定了 MS—DOS 是 IBM PC 个人电脑唯一的操作系统。因为加州基尔代尔教授的数据研究公司宣称他们正在开发一套专门为 IBM PC 个人电脑设计的磁盘操作系统，叫做 CP/M—86。数据研究公司曾

经放弃过与 IBM 公司合作的机会，现在 IBM 公司最终还是设法与基尔代尔教授达成了一项谅解，由教授在 8 位 CP/M 操作系统基础上开发并提供 16 位的 CP/M—86 操作系统，但基尔代尔需要 6 个月的时间。

IBM 公司宣布，IBM PC 个人电脑所采用的操作系统除 MS—DOS、CP/M—86 之外，还有 UCSP—P，这三个操作系统供应市场，任由用户自由选择。不过，这时 IBM 公司特别把 MS—DOS 称为 PCDOS，似有特别标榜之意。

基尔代尔的 16 位 CP/M—86 最终将在 1982 年春天问世，而且定价高于 MS—DOS，这为盖茨让出了时机，在 IBM 公司的默许下，微软公司决定全力进行 DOS 的开发。

不久，MS-DOS 在市场上如天女散花，铺天盖地而来。微软在用户的心中正式成为 IBM PC 个人电脑软件方面的供应商，从 MS—DOS 到 BASIC、FORTRAN 等微软开发了越来越多的各类应用程序来满足 IBM PC 个人电脑的需求，由于 IBM—PC 个人电脑的销量日增，MS—DOS 便成为开发的标准和基础，CP/M 进入 IBMPC 个人电脑市场的大门已经被关上了。这是决定性的一步。从而使比尔·盖茨成为了最大的赢家。

MS—DOS 成功的原因是多方面促成的：首先是 IBM 公司把它和个人电脑结合起来，奠定了构筑整个电脑市场结构的基础；西雅图计算机制造公司让出了 Q—DOS 的开发和拥有权；加州数据研究公司延迟了 CP/M 操作系统的升级开发为微软公司让出了时机；微软公司在开发 MS—DOS 时，一开始就有驾驭行业标准的雄心，开发的不仅是一种电脑的操作系统，而是这个行业的软件核心与灵魂，是电脑软件的指挥手。

他成功了，这时的盖茨年仅 26 岁，但他已成为这个行业举足轻重的人物了，整个产业界已慢慢地被他所感染了。

1981 年，微软公司的收入已增加到 1600 万美元。

但这仅仅是发展的开始。

四、从市场争夺中脱颖而出

1982年初春，微软的员工笑逐颜开，搭载IBM PC个人电脑航船出海的战略初战告捷，除了MS—DOS如日中天之外，微软的触角已伸入到诸多语言领域——BASIC、汇编、FORTRAN、COBOL、PASCAL……公司巨大的盈利，使盖茨这位年轻的总裁也开始引起公众注意，比尔·盖茨的照片第一次上了《财富》杂志的封面。

盖茨的秘书，人称“微软慈母”的露宝，一面兴高采烈地把杂志分发给每位员工，一面向着盖茨打趣地说道：“你看起来好潇洒好英俊！”但盖茨一个劲地埋怨摄影师把他拍得太年轻了，27岁的他在杂志上看来才刚刚19岁。

“你本来就青春年少，不过才27岁呀，你们都是孩子嘛。”48岁的露宝笑着对盖茨讲。

那天晚上，露宝领这群疲惫不堪的“孩子”们走进了一家酒吧，准备小酌庆贺一番。

“小姐，请来一杯啤酒。”盖茨挤到柜台旁，腼腆地开了口。

“对不起，”招待员一反殷勤常态，从头到脚，把盖茨看了一遍，“按照美国的法律，未满20岁的小孩是不能饮酒的。请出示你的身份证。”

露宝和伙伴们笑得前仰后翻，“小孩”顿时臊得面红耳赤，微软的总裁的确是太年轻了。

1982年中，DOS几乎统治了美国IBM PC市场，即将形成PC衍生物的第一步正悄然涌进市场。

盖茨和艾伦把注意力转移到了欧洲新兴的个人电脑市场，希望再建新功。然而意想不到的事情发生了。

正当艾伦与几个微软成员在法国巴黎进行一次商业旅行时，他突然感到发烧得厉害，脖子上长了一个小肿块。几天之后，病情仍未好转，他只得中止旅行，决定必须回美国去。

西雅图的医生几次诊断的结果表明，艾伦有某种癌变。医生建议为保命起见，他应立即进行化疗和放射性治疗。

治病期间的艾伦偶尔回到微软公司开一开会，但是这很累，因为癌症的治疗已经使他精疲力尽。

这段时间艾伦逐渐从微软抽身出来与家人团聚、旅行和其它一些他想做的事情。艾伦有两个爱好：看NBA篮球赛和当摇滚乐队的吉他手。这段时间，艾伦对享受人生更感兴趣。于是，他决定离开除了工作还是工作的微软集团。

盖茨对艾伦的离去很为不安，但又难以拒绝，左右矛盾，他对艾伦说：

“我们都想你回来工作，但回到微软又没有兼职一说。在那里，你就会玩命地工作，任何人都一样。”

这样，艾伦离开了微软公司，但他仍是微软的董事，艾伦拥有微软9.6%的股份。

艾伦目前拥有60亿美元的资金。这些无法想像的财富可能并不能买到幸福，但可以让保罗·艾伦去大量收购价值连城的艺术真品；修建豪华的住宅；购买NBA中的波特兰开拓者队；修造多功能康乐中心；建立西雅图摇滚音乐纪念馆；投资早期美国通信业的在线服务；参股了近20家高技术公司。

从此，保罗·艾伦开始了他的“好好生活”。

1982年，联邦政府司法部撤销束缚了IBM公司13年之久的反垄断法诉讼，IBM公司如释重负，马上兴建了一座自动化工厂，大量生产IBMPC机，价格急剧下降，IBMPC机销售量直线上涨，以每月3万台的速度增长。

IBMPC机的发展，带动了MS—DOS的迅速发展，在MS—DOS取得稳固地位后，年轻的盖茨张开了幻想的翅膀，他开始“想入非非”，暗自策划了一个新的战略——策马挥戈，攻向应用软件的广阔天地。

他的第一个目标，瞄准了不可一世的“维赛计算”软件，一种称为VisiCalc的电子表格软件。

与“维赛计算”相关的是一个叫做布里克林的“孩子的故事”。

1977年，正在美国哈佛大学攻读工商管理的硕士研究生布里克林，26岁的毛头小伙，烦透了导师布置的那些课外作业，单调而重复的计算、填写帐目、单据、统计报表对布里克林来说毫无乐趣。好在他刚刚学会了BASIC。于是偷偷溜进机房，在小型电脑PDP—10上写了个小程序，轻而易举地做完了每天繁重的课外作业。

布里克林有了写在纸上的程序，却没有自己的电脑，无法继续把它改写成实用的软件。适逢一家“个人软件公司”刚刚开张，老板费斯特拉一眼看中制表程序软件的商业价值，慷慨借给布里克林一台真正的个人电脑——苹果2型。这位工商硕士捧回电脑如虎添翼，使用了一星期时间，他就改写完成了第一个电子表格软件；

布里克林不是玩电脑的行家，他又找来自己的挚友——编程高手弗兰克斯通，帮助他用汇编语言写成真正的商业软件。两人一合计，给这个软件起了个“VisiCalc”的大名，意为“可视的计算”。就此，他们办了一个“软件艺术公司”，专门制造“维赛计算”，软件，为了回报费斯特拉的提携，“维赛计算”的销售则全部委托给个人软件公司。

费斯特拉使出浑身解数，1979年10月，把“维赛计算”正式推向市场，然而并没有引起什么反响。就像MS—DOS靠IBMPC机走红一样，“维赛计算”的崛起，完全得益于苹果2型的极力相助。苹果公司欣然接受了这个开发于苹果2型的小玩意儿。谁知道此产品渐渐得到了广大商业用户的青睐，不到一年的功夫，一步登天变成个人电脑历史上第一个最畅销的应用软件。反过来，“维赛计算”也促成了苹果2型的销售，人们成群结队涌向商行，指名道姓要买“维赛计算”，捎带着也买了一台苹果2型机。到了1980年，居然就有2万5千台苹果机采用了“维赛计算”软件，占到苹果公司总销量的20%以上，“维赛计算”堂而皇之地与苹果机结成了“最佳搭档”。

1982年，“维赛计算”的销售量达到50万套之巨，布里克林自办的企业已发展成员工百余人，年营业额高达千万美元的软件制作公司。

可惜布里克林的眼光看得不够远，他没有紧接着开发出“维赛计算”的CP/M版，给别人留下可乘之机。要知道当时居8位机泰斗地位的CP/M操作系统还控制着半壁江山，一家名叫“索辛”的软件公司快速反应，乘势推出与“维赛计算”功能几乎完全类似的“超级电子表格”Super Calc，把CP/M的领地尽收其中。

商场如战场，这就是比尔·盖茨决心进军电子表格时所面对的商场态度，似乎凶多吉少，前途未卜。微软公司在技术上若不能盖过“维赛计算”和“超级电子表格”，绝对不会有成功的把握。

没有金钢钻揽不了瓷器活，开发第一流的电子表格需要顶尖的软件人

才。比尔·盖茨把目光重新瞄向西南，定位在加利福尼亚州的硅谷里，他要在那里去搜寻人才。

在密布了 3500 家高新技术产业的硅谷里，可谓人才济济、藏龙卧虎。然而，最令比尔·盖茨眼馋的还是施乐公司在帕洛阿托的研究中心（PARC）。

70 年代初，施乐提供极优厚的实验条件，吸引了约 100 多名科学博士和电脑专家来到该公司的西海岸实验室里。

PARC 拥有的最宝贵的财富是一批真正的软件天才。

遗憾的是，施乐公司没能竭力把他们留住，80 年代个人电脑业界重要的人物，大多出自 PARC 这所“黄埔军校”。

以微软的实力和比尔·盖茨当时的名声，要想从全美第一流的研究中心里“挖”走其中的任一位恐怕都很棘手。哪知天随人愿，一位名叫查理·西蒙的 PARC 博士级大师，竟“自投落网”，主动投进了微软的怀抱，让比尔·盖茨好不开心。

西蒙早年先后就读于加州伯克利分校和斯坦福大学，自 1972 年起任职 PARC。正当比尔·盖茨决定为电子表格软件寻找一位理想的主持人时，西蒙驱车前往微软，他和盖茨一见如故，仅仅交谈了 5 分钟，就毅然作出“跳槽”的决定。“看到比尔，我就知道千载难逢的良机来了。”西蒙后来回忆说。

返回 PARC，一位要好的秘书关切地询问他准备“跳”向何处，西蒙笑着给她一本通讯录。秘书从头到尾一直翻到最后一页，才找到了“微软”的名字，比尔·盖茨没戴眼镜的照片使他更像个未出校门的中学生，“西蒙”，秘书郑重其事地劝告说，“可不要拿前途当儿戏呀！”西蒙不置可否地笑了一笑，却义无反顾地办了离职手续。

1982 年 2 月 6 日西蒙转到微软公司担任应用软件开发处处长。西蒙走马上任，承担了微软第一个应用软件主持人的重任。盖茨把这个构想中的电子表格命名为“多元计划”，微软的电子表格必须具有多窗口操作和多重工作表格功能的多种用途。

“‘多元计划’的目标是战胜‘维赛计算’，”比尔·盖茨对西蒙说道：“它将成为所有个人电脑最主要的电子表格，因而必须要在 MS—DOS、CP/M、UNIX 等不同的操作系统下运行。我希望你能用 C 语言来设计。”以盖茨的个人好恶，他非常讨厌“维赛计算”中的行、列表示符号。然而，西蒙认为这并不重要，西蒙自有独到的见解，那就是“菜单”（MENU）的创意。用现在的眼光来看，西蒙对“多元计划”最大的贡献是首创了“菜单”，为用户创造了一个简单方便的操作环境，同时，也为后来诸多软件提供了一种设计典范。

“多元计划”的另一个特色是汇总计算，可以将几个个别的表格计算汇总，例如把一年 12 个月的表格一次归入年度计算中。

因为与 IBM 公司有合作的默契，微软设计电子表格时当然把 IBMPC 机列在首位考虑。

IBM 公司当前正在大力发展 64K 内存的机器，它一再派员要求，希望把“多元计划”限制在 64K 内存下运行，盖茨和西蒙斟酌再三，最终还是顺从了 IBM 的要求。这个可苦了微软公司的设计师们，他们对这个效果相当不错的软件作了大幅度修改，软件功能因而大受束缚。

IBM 和微软都未曾料到，这不大起眼的 64K 限制规定，不久后反成了“多元计划”的致命弱点。

1982年8月，“多元计划”第一次出现在苹果2型电脑上，而IBM正式销售这套软件是两个月之后的事情。

随后，微软公司相继把“多元计划”的CP/M版和MS-DOS版推向市场。比尔·盖茨自觉得胜券在握，踌躇满志地登台宣称：这是第二代的电子表格，凡会用计算机的人都会迅速掌握“多元计划”，言下之意，第一代电子表格“维赛计算”已人老珠黄，就要退出角逐了。

想不到，同年11月间风云突变，康迪斯电脑传来消息——有一种更新的电子表格抢占了“多元计划”的风头。西蒙慌忙跑向会场，两下一对比，顿时颓废地摇头叹了口气。“这下麻烦大了”他回来对盖茨说道：“‘多元计划’可以说大势已去，它与那新软件简直不能同日而语。”

这新软件名曰“莲花1—2—3”。由莲花软件公司推出的一种全新的电子表格软件。

莲花软件公司的创办人是米切·卡波·卡波少年的经历充满了传奇色彩，他自小爱好迪斯科和摇滚乐，曾做过一段时间音乐节目主持人。后来，又迷上了所谓“超觉静坐”，这一东方的静坐功夫以“莲花”为崇尚物。

1979年，29岁的卡波不再担任“莲花功”的指导教师，转而成为电脑“发烧友”。他为费斯特拉的个人软件公司写了两个软件：一个是统计，一个是绘图，转让给了费斯特拉，获利170万美元。

卡波赚了这笔钱，当然不会就此罢手。他从费斯特拉和布里克林那里看见了软件创业的门道。几乎在盖茨策划微软开发“多元计划”的同时，卡波策划了一个雄心更大的计划——他要把“看得见”的电子表格和“看得见”的统计数据管理和绘图揉成一个整体。

独木难成林，正如布里克林和弗兰克斯通休戚与共那样，卡波也有自己的挚友。他动员另一名编程高手萨斯共谋大业。之后，在不到10个月的时间内，他们就用汇编语言实现了他们雄心勃勃的规划。到了自立门户的时候了，1982年，卡波的公司正式挂牌营业，公司大名为莲花，“莲花”成了这家软件公司的图腾标志。莲花公司的拳头产品，集三大功能于一体的“莲花1—2—3”神不知鬼不觉，悄悄站在“多元计划”的身后。

“莲花1—2—3”中，1是电子表格、2是数据库、3是商业绘图。1—2—3能把商业数据用数据库的形式加以管理，制成的电子表格又可用条形图、饼图的办法直观显示输出，它开创了套装软件之先河。

最让盖茨和西蒙感到惶恐不安的，还是软件应用的内存空间。1—2—3没有任何包袱，它绝不会因64K的限制而作茧自缚，而一举把应用空间突破到256K。其中奥秘，盖茨后来才明白：

80年代的芯片发展，完全验证了“莫尔定理”的预测。集成电路上的晶体管数逐年翻番，64K的机器转眼间就成了“昨日黄花”。

“莲花：1—2—3”上市数天之内就接获逾百万美元订单，3个月后击败了软件艺术公司的“维赛计算”，“多元计划”尚未立足，就要退场了。不能不说是一场市场闪电战。

虽然在电子表格软件上的开发失败，但微软的MS-DOS在1982年大显身手，风头占尽，特别是推出的MS-DOS 1.1版本，确立了其操作系统的霸主地位、商业利润一直上场。

1982年底，微软公司年收入已增至3400万美元，雇员已超过200人。

但并不仅仅微软有这么显著的成就，其他主要的计算机公司同样战绩斐

然，整个计算机产业就像一匹脱组的野马势不可挡。

作为美国最负盛名的新闻周刊《时代》，在它创刊 55 周年的 1983 年元旦，不同寻常地宣布 82 年的新闻人物：

“在一年的新闻里，最意味深长的东西，最吸引人的话题，并不是一个单一的事件，而是代表着一种进程，一种仍持续发展并被广泛接受和欢迎的进程，这进程并将影响其他一切领域，创造历史。这就是为什么《时代》在风云激荡的当今世界中选择了这么一位新闻人物，但这完全不是一个人物，而是一台机器：一台个人计算机。”

信息革命终于来临。

信息浪潮的迅猛高涨，加剧了计算机产业的激烈竞争。软件产业、风云变幻、群英荟萃、“角逐中原”，谁主浮沉？

1982 年才宣布成立的莲花公司，在 1983 年初就被 IBM 公司所青睐。

IBM 公司确立“莲花 1—2—3”在 IBMPC 个人电脑上正统电子表格软件的地位。于是，“莲花 1—2—3”风行于美国。1983 年 4 月，“莲花 1—2—3”登上畅销软件的榜首，到 6 月，卖出了 6 万套。同时，莲花公司的股票公开上市，随着股价的上升，卡波拥有的资金很快达到 5000 万美元，这已成了 1983 年度软件工业的一大新闻，自此以后，莲花公司便登上全美国第一大软件公司的宝座。

盖茨深受触动，这个领域藏龙卧虎，一不小心便会落伍的现实使他从此更加警惕。

幸运的是，有心栽花花不开，无意插柳柳成荫，“多元计划”虽在美国本上失利，却成功地在欧洲开辟了“第二战场”，成为英国、法国、德国等地的畅销软件。

尽管如此，年轻气盛的比尔·盖茨委实难以咽下这口气，他发誓要报“一箭之仇”，但需假以时日。盖茨仍决定绝不放弃应用软件市场这块宝地，他把目光已转向了文字处理软件。

最早的文字处理工作并非使用软件，而是 70 年代末期流行的 IBM、王安、CPT 等文字处理机，它们都是办公室的好帮手。

1978 年，在伊姆莎公司任职的鲁宾斯坦预感到这家公司正在走向衰落，时日无多，于是离职，自己创立了微处理公司，开展软件发行业务。当时微电脑没有文字处理软件，市场一片空白，他下决心做第一个垦荒者，聘请程序设计员进行开发工作。在这过程中，他不断投入金钱，软件还未成功，已一贫如洗，不得不栖身火车站。幸好在鲁宾斯坦尚未饿毙街头的时候，这个以“文字之星”命名的软件终于成功推出，成为了软件行业中文字处理先锋。

“文字之星”冉冉升空，倾刻大放光明。“文字之星”以它强大的编辑功能征服了用户，在 CP/M 操作系统软件园中创造出收益最佳的业绩。不久，鲁宾斯坦又不失时机地顺应 IBM PC 个人电脑的潮流，把原在 8080 处理器上用汇编语言写成的“文字之星”迅速地改编成 16 位机版本，继而在个人电脑世界里大红大紫。1982 年，微处理公司一跃而跃跻身于享誉全美的大型软件公司行列，“文字之星”的销售量超过 100 万套。

然而，“文字之星”毕竟属于早期的文字处理软件，操作起来不尽人意，用户必须熟记 30 个键的组合，颇为麻烦，市场上要求改善软件功能的呼声日高。

正是看中了文字处理软件的广阔市场和“文字之星”的先天不足，比尔·盖

茨审时度势，部署应用软件的第二场重大战车——挑战“文字之星”，他要从文字处理的“夹缝”中展开攻势。

首战未捷的西蒙仍然坐镇中军，执掌设计软件框架的“帅印”。

没多久，就开发出了以“微软文字”命名的文字处理软件，各方面功能都优于“文字之星”并可与其兼容。

1983年的康迪斯电脑大展3月在亚特兰大隆重揭幕。一想到去年的大展因“莲花1—2—3”横插一杠而使“多元计划”黯然失色的往事，微软的盖茨决心让“微软文字”登台亮相挽回面子。成千上万的观众的确被“微软文字”的新功能所倾倒：第一次让人在“鼠标器”前感到了魔幻般的惊奇，第一次能在屏幕上显示各种变化的字体；第一次可以驱动激光打印机打印文章……诸多的“第一次”使“微软文字”就像一颗正在爆发的“超新星”，把“文字之星”湮灭在它的光亮背后。

为了造成强烈的轰动效应，微软为“微软文字”的上市策划了一种史无前例的销售计划，盖茨形象地把其比喻为“集团轰炸”。

那一年，著名的《个人计算机世界》杂志正在着手编辑一册介绍畅销软件的专辑，并设想选三五个软件制成盘片随杂志赠送给订户试用，得知此事后，微软的销售经理立即登门造访，大包大揽，独家购买了全部盘片的录制权，付出35万美元的巨额代价。

随后，45万张“微软文字试用版”的磁盘准备就绪，所谓“试用版”，是指它具备“微软文字”正式版全部功能，唯独不能用来打印文章。这种宣传方法，后来被各大公司竞相仿效，成为新软件上市的一种约定俗成的促销手段。万事俱备后，《个人计算机世界》一声令下，杂志专辑飞向四面八方，“微软文字”顿时插上翅膀，从西雅图开始，一直“炸”遍整个美利坚。

比尔·盖茨焦急地等待着“轰炸”的捷报传来。不断反馈回来的消息却差强人意，各地销售人员纷纷传说令人不安的消息：一批又一批在校的大学生们，正在挨家串户推销一种新的文字处理软件，上门服务加示范表演，比起微软的“集团轰炸”来，新软件的“游击战术”似乎更胜一筹。

确切的“情报”送达微软总部，这个新的文字处理软件叫“完美文字”其公司与软件同名，也叫“完美文字软件公司”。

“完美文字软件公司”创建于1979年，由一个叫巴斯坦的大学生和他的电脑老师阿希顿共同创办。公司的目标很专一——是为了超越当时很畅销的“文字之星”。

除了功能之外，“完美文字”软件公司给人最深刻的印象还在于“完美”的服务。巴斯坦虽然缺乏经费，无法照搬“集团轰炸”的大手笔，但却善于利用大学生上门服务。默默无闻不要紧，精诚所至，金石为开。他们耐心地为一位顾客排忧解难，不厌其烦地回答每一个询问电话。有一次，巴斯坦居然把“完美”公司的电话帐单公布于世，巨额电话费支出无声地塑造出“完美文字”软件公司“完美”服务的楷模形象。

辛劳耕耘，热诚服务。这种近似于“原始”的商业方式，在高新技术产业里同样能获得沉甸的收获，甚至比大作广告的影响更为深远。当微软公司还在为“微软文字”大作广告的时候，“完美文字”已经不声不响地打进了畅销软件排行榜前20名，逼近了“莲花1—2—3”的名次。

“或许，‘微软文字’对‘文字之星’的宣传攻势反而为‘完美文字’扫清了障碍。人们从微软宣传中得知‘文字之星’即将退场，但亲眼目睹的

换代产品却是“完美文字”。在这种氛围下，微软公司称霸文字处理软件的努力又一次付诸东流。

在后来的一次美国市场文字处理软件销售统计调查中表明：“完美文字”已占 31% 的市场，雄居榜首，“文字之星”还占有 16% 的领地，而花费巨额财力和人力的“微软文字”只获得 11% 的市场和排名第 5 的“业绩”。

两次出击，无功而返。比尔·盖茨和他的微软公司在应用软件领域似乎很不走运，软件辉煌的理想祈望着，等待奇迹的降临。

奇迹当然不会自动从天而降。“屡战屡败”的比尔·盖茨毅然决定“屡败屡战”再回首，重新与“莲花 1—2—3”决战。

1983 年 9 月，盖茨秘密安排了一次小型会议，把微软最高决策人物和软件专家关在西雅图的汇狮宾馆里，开了整整 3 天的“头脑风暴会”。比尔·盖茨宣布会议的宗旨只有一个，那就是尽快推出世界上最高速的电子表格软件。

与会者中，一位名叫克朗德的青年学者显得分外激动。两年前，刚走出校门的克朗德就加入了西蒙领导的“多元计划”设计组，好不容易搞出的电子表格却被莲花公司抢去先机，现在，他自动请缨，要主持这套软件的设计。

从不论资排辈的微软，将机会给予了克朗德。由此，克朗德脱颖而出。

3 天的会议时间虽短，但是克朗德从盖茨、西蒙等软件高手那里受益匪浅。他们透彻地分析和比较了“莲花 1—2—3”和“多元计划”的优劣，议定了新的电子表格软件的规格和应具备的特性。

盖茨不准备隐瞒设计这套电子表格软件的意图，从最后为它确定的名字“超越”中，谁都能嗅出挑战者的气息。

超越，对微软而言，首先意味着超越自我。

1984 年元旦，计算机史上一个影响深远的个人电脑诞生了：苹果公司推出了以独有的图形“窗口”为用户界面的个人电脑，乔布斯将其命名为“麦金塔”。“麦金塔”以其更友好的用户界面走向市场向 IBM PC 个人电脑挑战。

1984 年 3 月，正当克朗德和程序设计师们挥汗大干，忘我工作，使“超越”电子表格软件已见初形时。比尔·盖茨正式通知克朗德放弃 IBM PC 个人电脑“超越”软件的开发，转向为苹果公司“麦金塔”开发同样的软件。

“比尔，”克朗德急匆匆地闯进盖茨的办公室。“你简直把我搞糊涂了！我没日没夜地干，为的是什么？莲花是在 IBM 个人电脑上打败我们的！微软只能在这里夺回失去的一切！”

比尔·盖茨耐心地解释事情的缘由：“麦金塔是目前最好的用户界面电脑，它代表着计算机的未来。而且具有 512K 内存，能够充分发挥我们‘超越’的功能，这是 IBM 个人电脑不能比拟的，我们想，先在麦金塔上取得经验，正是为了今后……”

克朗德恼火地打断盖茨的讲话“我绝不接受！”一气之下，年轻气盛的克朗德向盖茨递交了辞职书。无论盖茨怎么挽留，他也毫不松口。

不过设计师的职业道德驱使着他尽心尽力地做完善后工作，他把已写好的部分程序向麦金塔电脑移植，制作了几盘如何操作“超越”的录象带。九个月后，克朗德头也不回走出了微软的大门。

天有不测风云，上帝似乎在冥冥之中伸出了拯救的手，拯救了“超越”。

克朗德离开微软后，在西雅图谋职未果，准备前往加州碰运气。火车上

发生了戏剧性的转机：小偷在他打盹的那一刻，把他的全部财物洗劫一空。克朗德腰无分文沮丧地返回出发地。

当可怜的克朗德再次出现在微软大门时，比尔·盖茨松了一口气：“上帝，你可总算回来了！”

在以后的这段时光里，克朗德专心致志把“超越”认真地收尾完工，无意中还为它加进了一个非常实用的功能——模拟显示。

此时，卡波的莲花公司，电子表格软件“莲花 1—2—3”依然在 IBM PC 个人电脑世界中稳坐头把交椅，莲花公司甚至还趋势推出另一套软件：“交响乐”。它在“莲花 1—2—3”的基础上又拼装了文字处理和通讯。表、库、图、文、通，五位一体，堪称集成软件之大成。最让盖茨忧心的是，莲花公司也正在为“麦金塔”电脑开发电子表格应用软件，卡波不忘旧情，对曾担任摇滚音乐主持人的身份一往情深，他将为“麦金塔”开发的软件命名为“爵士乐”。

微软公司探知到“爵士乐”的情报后，决心加快“超越”的研制步伐，抢在“爵士乐”前吹响“超越”的号角。

1985 年 5 月，比尔·盖茨一行，千里迢迢来到纽约中央公园附近的一家宾馆，“超越”新闻发布会就要在这里隆重举行。

头天节目的彩排又生出戏剧性的波澜。原计划由盖茨亲自担任会议主讲，另外的技术人员操作电脑，并把结果投影到一个大屏幕上。哪知在预演时，“超越”的演示程序竟不听使唤，可把比尔·盖茨急出一身冷汗，他命令操作人员立即删掉部分演示程序，惶然地等待天明。

5 月 2 日，发布会如期开幕，幸好“超越”还算争气一直稳定地运行到最后。苹果公司的乔布斯亲临讲话以示对微软“超越”的支持。第二天出版的报纸则预测说：“超越”将给微软公司赚进“以吨为单位计算的美元”。

这一场重大的战事，终于没有令比尔·盖茨再次失望。盖茨挥起“超越”的室剑，刺向莲花宝座上的卡波，以迅雷不及掩耳之势第一次击败了莲花教主，当然仅限于麦金塔电脑的领地。“苹果园”的用户们举起双手欢迎“超越”，一位为他的公司安装了 1 万套“超越”的经理说：“多年来我们一直是莲花 1—2—3 的用户，但现在完全换成‘超越’，‘超越’与麦金塔的联姻是天合之作！”赞美之辞，溢于言表。莲花公司彻底地感到震惊，“爵士乐”比“超越”慢了 3 个星期，顿时发现恍若隔世。到 1987 年初，市场报告表明：“超越”以 89% 比 6% 的悬殊比分，远远超过了“爵士乐”。

然而，在 IBM PC 个人电脑世界里，“莲花 1—2—3”尚稳如泰山。想要挣脱“莲花”的阴影，不能不将“超越”的火烧向 IBM PC 世界，“曲线救国”成功的比尔·盖茨，雄姿英发、信心百倍地准备再度出击。

此时，他正在策划创建一个打开新世界的窗口——“视窗”Windows。

五、“视窗”风暴

早在 MS—DOS 搭载 IBMPc 个人电脑成功后的 1981 年 9 月，比尔·盖茨就得知加州硅谷里施乐公司的 PARC 研究中心有一项新技术：“图形用户界面”，并由此设计出了一种有窗口、图标和鼠标器的新型电脑：Star 计算机。

于是，一个宏伟的计划，就开始运筹于帷幄之中。

比尔·盖茨当时曾设想在 MS—DOS 和应用软件之间，增加一个个人电脑的“界面管理者”，如果能树立界面标准，就会有更多软件开发商为微软的图形环境编写应用程序，也可以说服个人计算机制造厂商在其出厂机型中捆绑“界面管理者”软件。倘能如此，软件商战中的有利地位，非微软莫属。

1982 年，微软集中了 20 名程序设计员，开始了“界面管理者”项目设计。不过，微软当时的兴奋点在于应用软件上，这项计划进展迟缓。

其实，早在盖茨之前，苹果公司的乔布斯就注意到了 PARC 的这项新技术。乔布斯不惜重金，从 PARC 挖走了一批科技精英，研制以“图形界面”概念设计的个人计算机。

1983 年元旦，苹果公司以“图形界面”设计的第一台个人电脑“丽萨”问世。随后，“麦金塔”的成功把“图形用户界面”这项技术的优点发挥得淋漓尽致，深受制图、绘表、广告美术设计之类用户欢迎。

让别人领先一步是比尔·盖茨不能容忍的事，但木已成舟，只好亡羊补牢，抓紧“界面管理者”项目的开发。

比尔·盖茨深感庆幸的是，由于苹果公司坚持不与 IBM PC 机兼容的政策、图形环境的麦金塔电脑没能够对微软公司的“图形管理者”开发计划造成致命的打击。比尔·盖茨一再对设计人员强调他的市场定位：“我们的目标是为 90% 非苹果麦金塔的用户提供图形化、易于使用的界面。”

然而，个人电脑世界传来的情报可就不那么美妙，有准确的消息传来，其他的软件公司也在开发“图形用户界面”技术软件，并且是以 IBM PC 个人电脑为对象。

当西蒙前往参加康迪斯电脑大展时，他发现了费斯特拉的个人软件公司命名为“Vision”的这项技术，它与微软的“界面管理者”毫无二致，显然，这是一场真正的竞赛，且早已不宣而战。

1983 年 10 月，个人软件公司把它的 3 万套“窗口”软件产品——Vision，正式交付给用户使用，没想到费斯特拉的动作如此敏捷，一年之内就把产品打进了市场。

盖茨为此煞费苦心地四处行动，向个人计算机制造商和软件开发商宣扬“界面管理者”何等优越，又是何等重要和前途无量，并许下诺言，“界面管理者”将在一年内完成。

就在这时，软件营销高手、微软公司负责公共关系事务的副总裁罗兰德·汉森又一次抨击了技术思维式的“界面管理者”命名。他指出如果仅为内部开发项目的名称，“界面管理者”有它的好处，但如果将这项技术推向市场，这样的名称是不得要领的。

他建议更名为“窗口”（Window），这就是日后鼎鼎大名的“视窗”的由来。

更可怕的消息传来了。人们都在盛传，“蓝色巨人”IBM 公司准备绕过

微软公司，自行涉足图形界面管理软件。据说，IBM 公司连软件的名称都想好了，它叫做“TOP VIEW，即所谓“顶尖的视图”，不惟如此，IBM 公司还在这时与个人软件公司签订了推销 Vision 软件的协议，微软与 IBM 的“蜜月”即将结束。

比尔·盖茨慌了手脚。他对于微软未能及时抢占图形用户软件的制高点相当愤怒，马上召集部属研究对策。虽然，此时“视窗”尚在微软的襁褓里孕育，可是比尔·盖茨不甘示弱于人，他不顾兵家之大忌，慌忙火急地作出决定，对新闻传媒公开“视窗”软件。

1983 年 11 月 10 日，微软公司为“视窗”召开第一次产品发布会，计划第二年年初就把它交付给用户使用，或许，比尔·盖茨“紧逼盯人”的谋略实出于无奈。

这时，早就对“蓝色巨人”的霸道不满的 PC 兼容机厂商，纷纷倒向微软，宣布支持“视窗”的开发。这些公司有康柏、DEC、惠普、坦迪等 20 余家。而那些主要以经营应用软件为主的软件公司，如莲花、安讯达等等，也宣称可在 Windows 的“窗口”下发展新的应用软件。人们都在眼巴巴地望着，盼着“视窗”的早一天问世。

领导微软公司程序设计师开发“视窗”软件的是施乐公司 PARC 研究中心的一位精英人才，西蒙昔日的朋友和同事麦克乔治，以麦克乔治为首的“视窗”研制小组，此时此刻，正陷入难以自拔的“泥潭”里。

开发新一代的“窗口”软件谈何容易。要知道，当时个人电脑的内存量只有 256K，而“视窗”所需内存远不止这个数，个人电脑里 8088 微处理器的速度太慢，用常规方法显示图形，会让人感到慢得难以容忍。此外，这套软件内容之多，涉及的范围之广，复杂程度之高，都是 MS-DOS 所不能比拟的。1984 年转瞬而至。微软公司第一次无可奈何地宣布，交货时间将推迟到第一季度末。

1984 年 2 月，约有 300 家硬、软件公司的代表兴匆匆地赶到西雅图，参加微软公司举办的图形用户界面技术研讨会，满以为可以拿到“视窗”的有关文件，不料会议的结果令代表们大失所望，微软不仅没有提供任何像样的技术资料，反而宣布将“视窗”的供货时间，再次推迟到 5 月。

望眼欲穿的 5 月份终于盼来，微软的销售经理们也终于露面，他们一一拜访各家用户公司，红着脸道歉说道：“请各位再耐心等一等，最迟到 8 月份，我们一定把视窗装在你们机器里。”

元月、3 月、5 月、8 月，三番五次，一拖再拖，若不是这时费斯特拉的 Vision 凑巧也出现危机，微软公司恐怕很难熬过那尴尬的日子。

费斯特拉推出的 Vision 是一个封闭系统，一些著名的软件如“莲花 1—2—3”和 DBASE 等都不能在它的环境下运行，费斯特拉见销售形势欠佳，下令降价出售，从标价 500 美元一直降到 95 美元，仍无法挽回其颓势。而签了经销合同的 IBM 公司见 Vision 日沉西山无计可施，决定自己亲自出马，有“顶尖视图”替下不中用的 Vision。谁知道，“老将”出马后，市场形势也没出现根本转机。人们把“顶尖的视图”装进电脑，虽然也看到窗口的效果，但很快就明白过来其用户界面仍然是传统的字符型。

微软公司承诺的 8 月份到了，他们仍然没有“视窗”可供，比尔·盖茨简直不知道如何去面对新闻记者的质问。

正当“视窗”处于进退维谷之际，微软公司聘任不久的新总裁谢利发挥

了他高超的组织作用。

谢利时年 45 岁，原在坦迪公司任副总裁，被董事长比尔·盖茨请来担当总裁重任，目的正是要使自己免去繁杂的行政事务，谢利受命于“危难”之中，经过一番认真的调查，他找到了问题的症结。“视窗”计划之所以迟缓，除了技术难关外，更主要的还在于组织和管理混乱。谢利快刀斩乱麻，将微软的研究机构划分为几个部门，交由帕默尔等人掌管，各司其责，使比尔·盖茨能集中精力研究软件的总体框架和发展方向，谢利还宣布更换“视窗”的产品经理，并把微软资深的程序高手康森调进“视窗”研制小组，具体负责图形用户界面的设计。

康森原是西雅图的一位高中学生，因哥哥买了一台苹果机而迷上了电脑软件。微软公司迁回西雅图那一年，小伙子毛遂自荐担任程序设计师，为公司开发 MS—DOS 立下汗马功劳。康森加入“视窗”开发行列，无疑大大加强了攻关队伍的实力。

谢利把一切重新部署完毕，日历早已翻过了 8 月 31 日。这一回，比尔·盖茨打消了“冒进”的念头，索性把“视窗”交货的最后期限推迟到 1985 年 6 月。

1985 年初，“视窗”的开发总算走上有条不紊的轨道，比尔·盖茨亲自督办程序设计工程，要求部下从 6 月份重新开始“倒计时”。不过，就国前的进展情况看，是否赶在年底前完工，恐怕都不能乐观。

有一天早上，比尔·盖茨发现了已写的“视窗”软件中有一个毛病，突然汪怒起来。

“帕默尔！帕默尔在哪里？”比尔·盖茨大叫道：“我警告你，年底前不能交货，你们统统给我卷起铺盖走人！”

这段时间，比尔·盖茨越来越焦急，渐渐地已失去了耐性。

帕默尔诚惶诚恐，重新组织“视窗”工作小组，从程序规划到测试，调动 30 人之多，日夜不停地忙碌。

“视窗”开发被置为微软公司头等重要的大事，每个程序设计师都进入了疯狂的工作状态，康森事后回忆说：“那些日子，我们全体人员开足马力，不分白天和黑夜的干，”据说，有位担任测试工作的程序员尼威，把自己的睡袋也搬到了实验室，整整一个月足不出户，等待每个程序编写完成，以便不耽误一分一秒的测试时间。

“视窗”小组的天才设计思想在“窗口”里体现得淋漓尽致。这套程序的 85% 是用 C 语言编写的，其余的关键部分则直接采用汇编语言写作。事后，有人对开发这个最初“视窗”版的设计时间进行过统计，它总共耗费了 11 万个程序工作小时，其难度可窥见一斑。

“视窗”软件的“窗口”最能显示微软的风格。微软的“窗口”一改交叠的排列方式，仿佛把各种档案整整齐齐地放置于桌面，看上去井然有序，为了展示“视窗”的强大功能，微软的程序师们也仿照麦金塔电脑，编写了诸如写作和打印等应用程序，还给它增加了日历、计算机、名片管理等各式常用工具。

1985 年 5 月，比尔·盖茨终于能带着演示版“视窗”软件，出现在当年的康迪斯电脑大展上，向成千上万的观众表演同时用鼠标和键盘打开或关闭“窗口”的效果。同时，他代表微软公司宣布。“视窗”1.0 版软件仅标价 95 美元。一个月后，微软公司对外发放了“视窗”1.0 的测试版。

“视窗”1.0 正式版软件是在 1985 年 11 月运抵市场，比尔·盖茨这才把悬着的心放回肚里。

11 月 21 日，微软公司举行了盛大的酒会，招待新闻界和软件经销商，向这项历时最长的软件设计工程告别。

酒会会场布置得异常华丽堂皇，气氛相当热烈。觥筹交错中，帕默尔和康森愉快地向记者们讲叙着他们开发过程中的种种艰辛和“趣闻”。后来，比尔·盖茨提议下他们合唱了一首动人的歌，最后，一辆手推车送来 500 套“视窗”软件赠送来宾，把会议欢乐的气氛推向高潮。

就在“超越”电子表格软件推向市场。“视窗”1.0 开发成功之后，比尔·盖茨就着手在研究微软公司一项重大决策：股票上市。

1985 年 4 月，在谢利的提议下，微软公司在华盛顿州的雷特蒙地区开始修建自己的办公大楼。

“超越”软件开发成功；“视窗”计划终于实施，公司员工对微软公司充满信心和热情。

谢利向比尔·盖茨建议：时机已成熟，微软公司可在纽约股市挂牌，发行股票，比尔·盖茨也有此意。

1985 年 10 月 28 日，比尔·盖茨年满 30 岁。为了庆祝董事长生日，微软公司在仓库里举行了一个别开生面的舞会，参加舞会的员工或穿上滚轴溜冰鞋，或组成爵士乐队。已经离开微软公司的艾伦那天也回来，在乐队中弹奏吉他，为他多年的好友盖茨祝福。

就在生日舞会的第二天，盖茨在公司董事会上宣布同意股票上市的提案。由谢利着手筹备股票上市事宜。

12 月 17 日，有关微软公司股票上市的会议在微软公司会议室举行。微软公司的代表和法律顾问按时出席，这天，大雾笼罩着整个西雅图市，两家金融公司的代表因此而延误了一大段时间。

等代表们到齐后，盖茨开始发言，他说：

“我个人打算拿出 200 万股放在股市上，其他职工预料可出售 10% 的股票，合计大约是 600 万股，另外包销商有权再择购 300 万股，这样，微软公司上市的股票量约占整个公司股份的 12%。至于股价方面，我提议每股定价 15 美元。”

如果以每股 15 美元计算，股票上市估计可以为微软公司带来 4000 万美元的收入，但参加会议的顾问们认为，自 9 月份以来，业绩优良的软件公司股票一直上升，他们建议把包销价提高至每股 20 美元。

但盖茨认为，当时最好的软件公司莲花软件公司的股票都低于 15 美元，微软把价位定在 15 美元已属不易了。

1986 年 3 月，正当微软公司股票上市的一切工作准备就绪，证券交易委员会对微软公司股票上市有关文件的审议有了结果。这时候，股市行情不断上涨，微软公司股东之一马了以股票包销商的直觉意识到，如果以盖茨原意，微软公司股票以每股 15 美元上市，实在是大大亏待了他自己，于是他和微软公司股票的投资机构商量后，建议盖茨把股价提高。

“现在股市的形势对我们非常有利，微软公司股票上市之后，很可能迅速冲上 25 美元的价位。”马丁激动地对盖茨讲。

盖茨眼睛为之一亮，显得有几分兴奋，他马上找谢利和帕默尔商议，最后把包销价提高到 21 至 22 美元之间，时间定在 3 月 13 日。

微软预计将售出价值大约 4000 万美元的股票,其中大约 3000 万将有 200 万股以 16 美元每股出售,而剩下的 1000 万由原在公司的股东们出售其持有股获得。

经过多年的配股,此时,盖茨拥有 1100 多万股,占总数的 41%,艾伦拥有 640 万股,为总数的 28%,帕默尔拥有 170 万股,谢利拥有 40 万股,西蒙拥有 30 万股,盖茨的双亲拥有 21 万股。

一夜暴富的奇迹终于出现了。

1986 年 3 月 13 日上午 8 时 35 分,微软股票正式在纽约股票交易所上市。开盘价为 25.17 美元。第一次收盘时,共成交 360 万股,收盘价为 29.25 美元。上市获得巨大成功,让美国商界震惊。

微软公司股票包销商当时打电话给谢利:“我从未见过这种场面,到这儿的每一个人都买了微软的股票,而别的股票无人问津。”

著名的《华尔街金融时报》报道:“成千上万的人发疯似的争相将钞票塞进微软的腰包中。”

一周内,微软公司的股票狂涨至 35.50 美元,此时,盖茨的财富达到 3.9 亿美元,一年后,即 1987 年 3 月,微软公司的股价上升到每股 54.75 美元,盖茨的个人财富也因而增至 10 亿美元,成了举世瞩目的人物,这时他才 31 岁。

1986 年 3 月,微软公司股票一上市就取得惊人的成绩,这标志着微软公司正进入一个辉煌的时期。就在这一个月,微软公司的新办公园区在华盛顿州雷特蒙落成,公司的形象焕然一新。

在微软的股票上市后,盖茨决定突破麦金塔电脑的圈子,杀向 IBM PC 个人电脑市场。这样一来,微软公司的产品遇到的第一个劲敌就是老对手“莲花 1—2—3”,盖茨决定用视窗版的超越“与它决一雌雄。”

视窗版的“超越”作为一颗抛向莲花软件公司的“重磅炸弹”,盖茨对向美国软件霸主挑战怀着不可名状的激动与期盼,他命令原班人马重新集结,扩充兵马,设计小组共扩至 50 人,这一次,他亲自担任“三军主帅。”

1986 年底,测试版的视窗“超越”终于产生了,微软公司立即向美国和欧洲少数公司提供了这种测试版,获得良好的反应。

1987 年 8 月,各公司的财政年度报告纷纷出笼。16 日,微软公司的各级主管得知微软公司已取代莲花公司成为全球最大的软件公司,不禁欢呼雀跃起来,这是 1983 年以来的一次重大超越。

1987 年 10 月 6 日,视窗版“超越”正式问世。它一横空出世,就令软件界大开眼界,一致公认它达到了软件技术的最佳专业水平,一家软件杂志经过比较测试后,竟不借黄金版面,用一系列醒目的照片为“超越”义务宣传,声称“超越”代表着人类计算机工具史上的一个里程碑。

比尔·盖茨亲自擂响战鼓,微软为宣传视窗版“超越”,投进数以百万计的广告费,创造了自公司建立以来的最高纪录。1988 年的市场反馈表明,“超越”取得“诺曼底登陆”似的胜利,已从“莲花 1—2—3”手里夺到 12% 的“疆土”,并且还在不断扩大战果。

当微软公司从与莲花公司的挑战中获得了全球软件业的霸主地位后,比尔·盖茨又开始向自己提出新的挑战,从“蓝色巨人”的阴影中走出来,独领风骚。

早在 1985 年夏天,微软公司就与 IBM 公司签订协议,打算再度携手合

作，开发全新的操作系统——OS/2，这是一种最新的图形显示界面操作系统，当时，微软和 IBM 都一再声称 OS/2 将取代 MS—DOS 成为新的操作系统标准。

OS/2 最初的设想仅是 MS—DOS 的一个扩展版本，在 IBM 看来，这仅是将用户吸引到自己的主机上的一项手段，但盖茨想将 OS/2 作为一种能保持技术领先的新操作系统。当时，IBM 公司正在开发以 80286 为芯片的计算机 IBM PC/AT，OS/2 在 IBM 计划中，仅是为 80286 芯片设计的，而盖茨并不对此热衷，他认为 80286 仅是一个过渡，面对新兴的 32 位微处理芯片，必然有迅速的更新换代产品，他希望 IBM 能在英特尔公司正式开发下一个产品，一个更为成熟也更具有威力的芯片 80386 基础上推出自己的新产品。

但 IBM 置若罔闻，盖茨最终没能说服 IBM 公司的决策者。

不久，OS/2 开发中的巨大技术难题出现了，80286 微处理器致命的缺陷导致它很难让那些以旧的 MS—DOS 的操作系统为基础的应用软件在新的操作系统下运行。这是一个棘手的问题。

OS/2 必须作出大的修改以纠正 80286 芯片的不足。

就此，微软和 IBM 不得不投入更多的人力从事这项开发，微软组成了 40 人的项目开发队伍，而 IBM 为此投入了好几百人。

越来越多的资金被扔进水里，换来的只不过是无止境的讨论、评价、审议……以严谨著称的 IBM 公司其企业文化的取向与微软自由自在的精神风格是难以调和的。

盖茨这时意识到：仅仅围绕 IBM PC 上搞操作系统是不行的，MS—DOS 将被建立在图形界面操作新技术之上的操作系统取代。新操作系统中必然像视窗 1.0 版那样围绕图形用户界面技术而建立。

盖茨决定抛开 IBM 公司，独自搞视窗 1.0 版的升级版来真正取代 MS—DOS。但目前条件还不成熟。在他的心目中，微软已足够壮大，可以同时从事于既同 IBM 合作开发 OS/2，也独自开发自己命名为视窗的新操作系统，前者不妨虚张声势，后者倒可以韬光养晦，待时机成熟后再说。

盖茨在不动声色之余，还是开始动作。大量精兵强将被派往视窗软件的开发，只有很少的人还在为 OS/2 工作，越来越多的人在为新版的视窗软件工作。

最终导致了 OS/2 命运的是微软公司。在开发 OS/2 项目时盖茨不顾 IBM 技术人员的反对，坚持用既复杂又粗糙的汇编语言为其编写程序，而不是用于建立图形界面的 C 语言编程。这正是盖茨的一个计策，他要把 OS/2 作为探测市场的牺牲品，为真正的新操作系统投石问路。

在微软公司能真正领会盖茨意图的只有谢利，谢利在微软事务中坚持视窗第一，OS/2 第二的原则，他认为，微软必须从 IBM 的树荫下走出来。

1987 年 10 月 6 日，视窗 2.0 版和一个视窗 386 版正式推出，相比之下，它比视窗 1.0 版最大的优点是兼容了“超越”2.0 版。

看来，微软与 IBM 分庭抗礼的形势已经显露出来。

尽管如此，微软与 IBM 这一场软件世纪大战的最终裁决权并不在他们自己手上，而取决于市场选票。

1988 年，OS/2 正式面世。

但是市场并不像 IBM 设想的那样乐观。

著名的《软件信函》杂志评论 OS/2：“国内市场将对它嗤之以鼻。”

OS/2 遭此败绩，这正中盖茨下怀。

OS/2 的开发没有足够的应用软件支持，这样一个独立的操作系统对用户而言，是很难接受的。

这表明，这个世界是很难放弃 MS—DOS 这个标准的现实，这更使盖茨对开发与 Ms—DOS 相兼容的新一代操作系统软件充满信心。

看来，与 IBM 的 OS/2 分手的前景越来越清晰了。

就在这个时候，康柏这家机会主义大师公司推出英特尔 80386 芯片的微电脑，从而成为微电脑市场上最先进机型的拥有者。康柏微电脑在市场上的份额已达到 22.8%，与 IBM 的 39.2% 已旗鼓相当了。

当康柏 386 一上市，便联络一些做兼容机的硬件商，宣称将在其所售机型中捆绑微软的视窗操作系统。这是盖茨精心策划的联手共御战略，IBM 受到软、硬夹击。

IBM 公司的高层主管者们颇为恼恨盖茨对其他微电脑厂商的那股热情，他们觉得盖茨是忘恩负义的人，靠 IBM 公司微软才在软件业确立其地位的。

而盖茨确实不想把自己捆绑在 IBM 这一辆战车上，他希望微软公司成为不再为受制于人的软件王国。因而千方百计扩张自己的地盘，无论走哪一条路，只要达到目的就在所不惜。这正是比尔·盖茨“我要赢”的生存哲学使然。

有记者这样评论盖茨：当年，微软公司曾经采用连横之术，与 IBM 公司结盟，奠定了 MS—DOS 在个人电脑操作系统软件市场上的标准地位，现在则实施合纵之策，结成联合阵线与 IBM 公司抗衡，盖茨是善于变化的机会主义者。

而盖茨则直言不讳软件业是机会主义者的乐园。他说：

“软件工业发展所需的条件早已存在于美国的价值观和风俗习惯内，美国文化是好赌之人，勇于冒险的资本家，投入百万计的资金作长线的尝试。他们把事业前途作赌注，优秀的人才放弃稳定的工作，追求理想或加入一些具创造性意念的小型公司，纵使最终失败收场，美国人也会为曾付出的努力庆祝一番。一般对待失败的态度是：“再来一次吧！”

在与 IBM 公司的挑战中，微软公司获得了飞速的发展。

1988 年底，微软员工已达到 2800 人，会计年度营业额达到 5.9 亿美元。而到 1989 年底，微软员工达到 34000 人，年度营业额为 8.1 亿美元，利润 1.7 亿美元。

一个“微软帝国”真正地在美利坚的土地上崛起了。

为了进一步建成一统天下的霸业，微软加快了“视窗”3.0 版的开发，微软公司 25 位优秀的程序设计师，组成一个名为“胜三团”的开发班子，在两年半的时光中潜心编写程序，开发成功了“视窗”3.0 版。

为了庆祝“视窗”3.0 版推出，微软公司不惜耗费巨资，在欧美各地举行大型庆祝活动，这实际上其意义已超过“视窗”3.0 本身，而成为“微软帝国”的庆典活动。

在 1990 年即将过去的时候，世界著名的电脑杂志《PC 世界》发表热情洋溢的文章指出：“当我们要替 1990 年编写年度报告时，5 月 22 日无疑是一个值得纪念的日子。就是这一天，微软推出了‘视窗’3.0 IBM 个人电脑及其兼容机从此迈进一个新的纪元！”

那一天，美国纽约市戏剧中心，披红挂绿，张灯结彩，6000 余人欢聚一堂，共庆“视窗”3.0 版同世，庆典会的热烈场面通过卫星转播，传到了

美国的 7 个分会场。此外，伦敦、巴黎、马德里、斯德哥尔摩、墨西哥城、悉尼、新加坡……五大洲 12 个大都市同时举行盛大的产品发布会，在激光和音乐的伴奏下，到处响彻着“微软帝国”皇帝比尔·盖茨的演说声，“‘视窗 3.0 将重新确立‘个人’在个人电脑中的地位，它是比 DOS 还要好的 DOS！”

为了这个“帝国”庆典，玛丽·盖茨专程从西雅图飞来，一睹爱子风采，这一天是盖茨 34 岁以来最激动人心和最荣耀的一天，他显得神采奕奕。是的，成功的日子终于到来了。

这一天，微软公司甩手抛出 300 万美元的巨额宣传资金，还未计入相关的广告、演示、赠送试用版等等活动经费，为“视窗”3.0 版的出台共耗费了将近 1000 万美元。比尔·盖茨对记者们承认：“这是微软公司有史以来最盛大，最昂贵的一次软件发布会。”

微软公司投下如此巨大的代价当然收到了巨大的回报，“视窗”3.0 顿时成为超级的畅销软件，以每月 10 万套以上的速度向全球发售，1990 年底创下累计 100 万套的纪录，雄踞世界软件排行榜榜首，在新版“视窗”3.2 版推出的 1992 年以前，3.0 版的发售额已达到 700 万套的天文数字。

这一年，微软员工发展到 5200 人，会计年度营业额超过 10 亿美元。

当全世界都为“视窗”3.0 震动时，微软的股票再度牛气冲天，盖茨正朝福布斯富豪排行榜第一位宝座稳步前进。

由于微软股票不断攀高，到 1991 年，微软的市场价值高达 219 亿美元，甚至已超过了久负盛名的通用汽车公司。自 1986 年开始上市以来，微软的股票已涨了 12 倍，微软的大员们也大多成为超级富豪，微软是唯一一家造就了 3 个 10 亿元级富翁的公司！

3 个人是：比尔·盖茨、保罗·文伦和斯蒂夫·帕默尔。据悉，到 1992 年，微软有大约 2000 名雇员魔术般地成为“百万富翁。”

比尔·盖茨也一直位居福布斯排行榜前列。在 1991 年 10 月的《福布斯》杂志里，盖茨以 48 亿美元名列第二，但到 1992 年的第一个交易日，微软股票升至每股 114 美元，并且由于早些时候每两股派送一股，盖茨拥有的股票更多了，价格又不跌反升，他一下子拥有 70 亿美元市面价值，跃居《福布斯》排行榜首位。

这个湖滨中学时代的电脑发烧友，年仅 37 岁，就已成为世界上最富的人。

但更多的财富还在等着这个神奇的人物。

六、时代骄子

“微软帝国”建立以来，微软公司在软件市场上所向披靡，自然树敌不少，竞争对手对他的一举一动都盯得很紧，并在它所到之处布下了诉讼陷阱。

1990年开始，美国联邦贸易委员会接到了许多微软公司的对手们的控告信，于是司法部门开始调查微软公司。他们发现这一案件极其复杂且牵涉面广，但控告人都有一个共同的呼声：微软公司在操作系统软件市场上超越经营权限，利用其他公司的技术偷梁换柱、占领市场。

1993年夏，美国联邦贸易委员结束了这一调查。尽管没有足够的理由，该委员主席珍妮特·斯泰格尔固持己见，坚持要对微软公司强行制裁，但终因未获多数支持而不了了之。

虽然联邦贸易委员会已着手调查微软的违反竞争行为，并很有可能援引《反托拉斯法》作出不利于微软公司的裁决，但如果不出所料这或许不得不拖上好几年。

果然，1994年7月16日，美国司法部才下了一道命令：要微软公司与联邦贸易委员会达成庭外和解，不再控告微软公司违反垄断法条例，破坏自由竞争的罪名，但是微软公司接受的条件是必须改变它推销软件的手法。微软公司妥协了，与司法部门达成庭外和解。

但没过多久，司法部门又盯上了微软。

盖茨想不断扩张自己的软件王国。1994年底，微软公司宣布斥资20亿美元兼并一家软件公司——直觉公司。

盖茨愿意耗巨资兼并直觉公司，无非是看中了后者中的一个应用软件“加速”。“加速”是市面上最畅销的个人电脑财务软件，它占据了美国财务软件市场的70%，而微软公司的财务软件市场占有率仅7%。盖茨希望通过兼并推出“微软加速”软件在网络上使用，顾客可以在网络上进行财务管理。

微软和直觉公司都认为这个合作天衣无缝。

然而，1995年4月，美国司法部在三藩市提出诉讼，指控微软公司和直觉公司合并将使有关产品价格上升，以及使增长中的个人电脑财务软件市场失去创新的机制。

盖茨备受困扰，日夜坐卧不安，在与司法部门的僵持中，1995年5月21日，微软公司不得不宣布取消与直觉公司的合并计划。

因为此时，一项更重大的事件即将发生，微软公司无心与司法部门就合并一事周旋。

这就是产生了“世界波”的“视窗95”正式推出。

在“视窗”3.0之后，微软公司于1992年推出支持多媒体的“视窗”3.1版，又于1993年推出支持网络的“视窗”

NT版，都大获成功。

至此，“视窗”已发展成了一代新的操作系统。图形操作系统工业标准已非“视窗”莫属。

微软公司又一次领导了潮流，各大软件公司又纷纷向“视窗”靠拢，正像当年向MS—DOS靠拢一样。包括莲花公司在内的著名软件公司纷纷把自己的畅销软件标上“视窗”印记。为“视窗”开发的应用软件数以万计，而且还在与日俱增。

“视窗”还在不断发展中。1994年，微软将“视窗”新3.1版命名为

“芝加哥”；1995年，将推出“视窗”

NT 的新版本“开罗”。微软公司给“视窗”的未来版本两个地名，寓意深远，表明“视窗”的目标远大、路程漫长，要一个驿站一个驿站地走下去。

1993年11月，美国的著名赌城拉斯维加斯举行了一年一度的世界秋季康迪斯大展。在金碧辉煌的阿伯丁剧场，比尔·盖茨演示了“芝加哥”的测试版，当显示器屏幕上出现了芝加哥的美丽风光时，电脑爱好者都为“视窗”的未来而热烈鼓掌。

这个“芝加哥”后来正式定名为“视窗95”，微软希望“视窗95”能够占领未来整个操作系统市场，而“视窗NT”则占据商用大型电脑网络的市场”

“视窗95”是针对目前电脑操作的复杂化而来的，他的图形界面，即插即用功能，多任务操作，无疑，是使电脑操作更简单化、社会大众似乎以一种迎接软件救世主的心态来期盼全新的电脑时代降临，在这种社会脉络下，“视窗95”并不只是一个软件，同时也是反映个人电脑用途和趋势的榜样。

盖茨正是用“视窗95”来实现他“将计算机还给人民”的愿望。

称为“世纪软件”的“视窗95”定于1995年8月24日零时正式发行。

为了这个“世纪软件”的宣传，微软公司决定拿出2亿美元为其做广告，这是有史以来最大的一次促销活动。微软公司用推广流行音乐的方式推销它的产品。英国“滚石乐队”有一首脍炙人口的歌曲，名为《把我启动》，其中的“启动”一词，也恰是“机窗95”一个功能的名称，因此，微软便与该乐队商量购买版权，将那首歌用作广告背景音乐。

在美国历史上，从没有任何单一事件，像“视窗95”上市那样引人注目。报纸、电台、电视台不断出现连篇累牍的报道。500多名记者，应邀先后采访微软总部，听盖茨大谈新软件将如何改变世界，在大众传媒中，当时，到处都可以看到盖茨的图像、听到盖茨的声音。社论、评论、报道广为流传，每个人都兴奋地等待“视窗95”的推出。

奇迹再次出现。

在“视窗95”推出的当天，在美国就销售了30万套，4天内，全球销售突破100万套，到95年底，全球销售达到3000万套。

这年，微软年度营业额高达270.4亿美元，年收益为17.8亿美元，盖茨的个人资产已达到134亿美元。

盖茨从无到有，从一文不名到富甲天下的创业历程，正好20年，也就是说，这期间他平均每天赚180多万美元。这种如有神助的奇迹，在当今世界堪称绝无仅有！

敏感于世界的盖茨把目光投向了正在向现代化前进的中国。

1994年3月，盖茨来到了中国，当他以微软公司总裁的身份第一次会见江泽民主席时，事情并不顺利。平时会见部下时，由于准备比他们更充分一些，他常使雇员们感到胆怯。这次则反过来，他尝到了准备不足的滋味。

尽管江泽民对盖茨在计算机业界方面的知识印象深刻，但盖茨与中国人做生意的策略还是显得略逊一筹。以致江泽民告诉盖茨，如果美国人对中国五千年的文化和历史也多懂一些，就会更聪明些。

1995年9月份，盖茨再次来到中国。这一次他作了充分的准备，阅读

了不少有关中国的书籍，并与一位纽约已退休的一位中国问题专家长谈，向他请教。这一次，盖茨与江泽民交谈热烈，涉及家庭、文化、软件、甚至更流行的国际网 Internet 等多方面的问题。

这种锲而不舍的精神，即使一时成功不了也决不放弃的个性，正是盖茨的鲜明特点。

过去的一年来，随着微软的成功：盖茨会见了美国、澳大利亚、中国以及欧洲几个国家的领导人。作为美国的一个技术企业，微软在经济上的作用越来越明显，在国际上产生了巨大影响。盖茨本人代表着财富，意味着成功，同时在许多方面象征着美国经济的未来。

从他的角度出发，盖茨说：“怎么把信息技术与一个国家联系起来，是当前一个热门话题。不像个人计算机工业，不要一个管理机制。当前，我们需要能充分发挥信息技术潜力的通信网络。”

盖茨在国外也许比在美国更受人尊敬。微软一位负责远东事务的副总裁说：“比尔在中国和远东，要是有什么不一样的话，就是比在美国或欧洲名气更大些。人们把他看成是一个计算机工业的先锋、一个有预见性的企业家。甚至在校儿童也知道他，读有关他的书。”

盖茨去中国度假是早有安排的，会见江泽民主席是内容之一。“视窗 95”在美国和欧洲推出之后，他把计算机扔在一边，带上他的新婚妻子美琳达·弗兰奇和 10 来个朋友一起，开始了中国之行。

旅行伙伴之一是世界第二富翁华伦·巴菲特。他对盖茨从工作中脱身出来的能力感受很深。他说：“据我所知，他离开工作整整 17 天，一次也没有与他的办公室联系过。他从工作中脱身的能力比我强”。

一年两次离开工作，作为“思考周”，对盖茨来说十分重要。在华盛顿州的一处住所、他单独前往思考着、阅读着、写作着，琢磨着未来的蓝图。两年以来，他的课题是：国际网络 Internet，就此，他展开了《未来之路》的构想与写作。

“追赶信息技术，并与之一起前进，正是我一主最美好的事情”。盖茨并不否认，他是一个崇尚技术的完美主义者。

在 20 年前，他和保罗·文伦在创建微软公司时曾梦想：“在每一个家庭中，在每台办公桌上，都有计算机”的美好前景，20 年来，他努力“把计算机还给人民”，为此，他推出的“视窗”操作系统完成了一场深刻的革命，他是计算机“新教”运动的马了·路德。

但仅有激情、勤奋是成就不了这场变革的，美国企业家无不称赞盖茨经营有方，使微软能迅速适应新技术和新的发展趋势，“他们像风一样，能很快改变经营方向。盖茨驾驶着一架战舰，但他像条鱼一样机动灵活。”

盖茨很清楚，随着未来世界利益联结在一起，如果想再次像 20 年一样在微软取得成功，他必须再造辉煌。这么一位有影响的人物，刚过 40 岁。相对年轻的年龄优势，确实使他利剑在手，前程无量。

有人说：“盖茨在一帮年长的政治家中间像个少年。他青春年少，有强烈的学习愿望，能适应外部世界的变化，愿意接受新的挑战。”

他的朋友说，盖茨总在不断地学习，对于一个承认他以前在哈佛大学极少听课的人来说，这实在是很有意思。

他的办公室很大，看起来没什么摆设，在座椅的那一头，一幅巨大的奔腾芯片悬挂在墙上。另一面墙上则挂着爱因斯坦的照片。书架上摆着两个水

晶球，一个地球仪以及各类文选书籍。

这些日子以来，他已习惯于在他的办公室上伏案撰写专栏文章由纽约时报发表，并被 100 多家报纸转载。他与内森·迈哈尔德合著的书《未来之路》描绘了他未来的蓝图。这本书搞得很辛苦，盖茨也承认有些迟了，已于 1995 年 11 月在世界各地发行。

1995 年 11 月 13 日，沙漠上的美丽赌城拉斯维加斯再次迎来了计算机世界的盛会：康迪斯大展。计算机业界巨头再次聚会，再次掀起信息革命高潮。

这次巨头们都不约而同地把目光投向了一场更具深远意义的革命：网络时代的到来。最引人注目的是“蓝色巨人”IBM 总裁郭士纳及“微软帝国”总裁比尔·盖茨所发表的演讲。

为了打好网络市场争夺战，IBM 公司先声夺人，1994 年 11 月，推出了更适应网络时代的操作系统 OS/2Warp，以此向“视窗”挑战，在世界各地引起了较为积极的反响。就在“视窗 95”全球发布之际，中国中小部向 IBM 承诺：“OS/2Warp 是一个性能非常优良的产品，我们当然应该积极向用户推荐。”

最振奋 IBM“巨人”们的是，1995 年 6 月，IBM 公司以 35 亿美元之巨购买了美国著名软件公司“莲花”。曾几何时，莲花高居世界电脑第一大软件公司宝座多年，麾下战将如云，特别是它有许多优秀的软件，很有市场潜力。如以群体概念设计的软件 Notes 是很具革命性的，被称为“未来的软件”，它可广泛用于通信、数据共享及移动通信等当今最热门的领域，极大地提高社会生产力，因此，notes 是世人瞩目的软件明星。郭士纳毫不隐讳地宣称：在 IBM 和“莲花”的结合中，Notes 是 IBM 的聚焦点。显然，IBM 也把矛头指向微软，而把战场移到面向未来的网络时代，打一场真正意义上的世纪之战。

在可容纳 15000 人的阿拉丁酒店的大剧场，IBM 总裁郭士纳率先发表演讲：《走入网络时代》。他宣称：我们已进入了一个以网络为中心的电子时代，而这个时代的信息技术是无物理边界的，IBM 的研究人员正把计算机技术推向以网络为中心的计算机，为此，提出了几个重要的基本原则。

显然，IBM 希望在网络时代充当“领头人”，确立以网络为中心的计算机技术标准。此时，所有的明白人都清楚 IBM 公司在争夺网络战争的主动权。

该比尔·盖茨出场了。他一反郭士纳的激昂而规范的演讲风格，很随意地侃起来了，他演讲的题目可以让他自由发挥：《电脑时代的幻想曲》。

“今年颇有些具有里程碑意义的大事发生：首先是微软迎来了它 20 岁生日，而我已迈入了不惑之年，”

其实，此时他最想炫耀的是“视窗 95”。他卖了一个关子：

“在下面的一小时里，我准备着重谈谈‘视窗 95’。所以我想问一下，在场诸位之中有谁还没有听说过‘视窗 95’？”

在场的 15000 名听众发出了笑声。

“看起来我们似乎可以停止对‘视窗 95’的广告宣传了，那么我就谈谈个人电脑给知识分子带来什么帮助了。……”

于是，盖茨轻松地回顾起了软件发展的几个重要事件，紧接着用自己办公的亲身经历和感受为微软的办公软件大打广告。

在谈到互联网 Internet 时，盖茨讲了一个不知是否真实的故事：

“前几天，我亲身感受到了 Internet 巨大的影响力。我在西雅图市区的一个餐馆吃完午餐后，正向我的小汽车走去，就在这时有个人向我走来，让我给他一点钱。我正有点不知所措，突然这个人说他们在 Internet 上有主页，于是我想不管他真的有没有，主页倒算是条不错的乞讨服务线。我于是便给了这个家伙 5 美元。我知道，这是个拥有 Internet 主页，即又无家可归的穷人！”

其实，盖茨用这个故事来表明：

Internet 方兴未艾，由此引发的一场革命的大戏还在后面，谁笑到最后，才是胜利者。

就像《未来之路》中鼓励人们：“注意到个人，公司以及国家即将面临的一系列机遇和问题。”以“乐观的精神，一同探讨这样一个问题：我们应如何塑造未来？”

盖茨以乐观的态度注视着未来风云，他有信心让“微软帝国”大厦永远雄伟地屹立于计算机世界，由他作为人类开启通向“未来之路”。

在盖茨的讲演中，在《未来之路》的书中，盖茨倾心于大量技术术语的解说。也许，盖茨内心最大的矛盾是，他日益成为一个商人，而不是一个科学家。他说，他一直很为难，到底是从事人工智能的研究好呢，还是管理一个公司好。他说：“开个公司，看到许多人在人工智能领域有所突破，做着一些大事，自己则无所作为，太注重利润了。”

也许，再也没有比下面更好的例子来说明盖茨对科学的热爱了。他决定，用 3080 万美元购买拍卖会上的达·芬奇有关自然现象的原著。这是购买一份手稿的创记录数字。

如果说，像达·芬奇一样，盖茨对科学和技术的影响将持续几百年，这种看法可能会有不同意见。但是，微软和盖茨的成功，已经孕育了成千上万个具有“微软精神”的“盖茨”们，他们所掀动的信息科学革命，其影响是深远的。

这是一笔与盖茨很相称的财富。比尔·盖茨从一个大学的退学学生成为一个亿万富翁，一个企业家，从太平洋西北部地区偏僻山庄的出身到有了世界级领导人在国外受人敬仰的地位，在他面前，不管还有什么风险，前程也难以预料，但有一点是可以肯定的：盖茨将作好准备，从容面对人生。

历史又翻开了新的一页。

就在中国人刚过完 96 年春节不久，1996 年 3 月 14 日，微软公司在北京推出备受瞩目的“视窗 95”中文版。为表尊重、为造声势、微软特选紫禁城为“视窗 95”中文版软件的“登基之神”。

“中华帝国”的风水宝地，迎来了“微软帝国”的科技之光。盖茨推开了紫禁城沉重的大门。两位身着红色旗袍的美丽女子，分别捧着微软的“视窗 95”和“办公 95”款款行走在紫禁城的石阶上。

对于微软选择故宫作为产品发布地，中国电脑人士多有微词，认为微软的用意“明显是要全面占据中国市场的意思”，看来，紫禁城触动了民族事业者的心。

回想 1981 年当 IBM PC 个人电脑上市时，宽容而自信的乔布斯居然在《华尔街日报》登载广告：“苹果欢迎 IBM，我们期待着竞争将带来巨大的成果，使这项美利坚高技术走向世界。”

不管后来的风雨飘摇，但乔布斯当时的豪气干云，不能不让后人佩服。

面对一个革命性时代的即将到来，我们需要的是以坦诚的心态问一同自己“准备好了吗？”是否有足够的信心、勇气、创造力、智慧和远见。

拥有五千年灿烂文明的炎黄子孙，与当年的乔布斯相比，更应该有这份刚毅与果断，更应该有这般智慧和才识，向比尔·盖茨说声：“欢迎你，我们已准备好了！”

杜邦帝国：财运久成之秘

杜邦公司是世界上规模最大、历史最悠久、经营范围最广泛的化学公司。1992 年在世界工业公司中排名第 26 位，在美国工业公司中排名第 9 位。

杜邦是靠生产军火起家的。素有美国及世界“军火大王”之称。现在，它已从当初一个生产单一品种，黑火药的家族企业，发展成一个产品不下 1800 种现代跨国化学公司。

杜邦家族一直是美国的豪门望族，与政府关系极为密切，并在美国政治生活中起着强有力的作用。

1801 年在年轻的美利坚合众国特拉华州威明顿市的布兰迪 1801 年瓦因河畔，一家由 17 名家族成员组建的火药厂宣告成立，也许，当时除了他们自己的勃勃野心而外，在外人眼里这家类似于“作坊”的小厂多少也有些生灭难料。然而，外人如何预料并不重要，就在生产出首批黑人药之际，后来的杜邦“帝国”的创始人，胆识过人的厄留梯尔·伊雷内·杜邦即与美国政府套近乎，由于某种历史原因（这一点将在后面的文字里表述），很快就争取到了政府的财政支持。于是，1802 年 5 月，以 3.6 万美元的资本踏入企业界的杜邦火药公司开始了它迅猛发展、铸就辉煌的历史。

如果说当年由 17 名家族成员组成的小厂尚难摆映被视为“作坊”之讥的话，那么经过历代杜邦们的豪争强占、奋力拼斗，到今天已发展成为控制了上千亿美元的资产（须知这些比许许多多国家的年总产值还多），拥有纯属家族私有财产上百亿美元，其集团及附属机构员工近 12 万人，遍布全球 60 多个国家和地区的 600 余家制造厂，由最初 30 年里一直赖以维持生计的单一的黑火药扩展到 2000 多种产品的超级富豪家族。

一、杜邦家族发迹秘史

1771年6月24日，杜邦帝国的创始人伊雷内·杜邦出生于法国巴黎，其时，他的父亲皮埃尔·塞缪尔·杜邦正在为摇摇欲坠的路易王朝效忠卖命，因其参与英美和约谈判，促使当时法国的死敌英国与盟邦新诞生的美国于1783年签订了合约，故而年底，皮埃尔被路易十六封为贵族。于是在伊雷内出生12年之际，“荣幸”地成了贵族家庭的成员。这位小贵族与他的做任何事都浅尝辄止的兄长维克多不同，他严于律己，办事谨慎且善于把喜怒藏于内心，而且他对科学技术表现出了浓厚的兴趣和执着。鉴于此，皮埃尔·杜邦将他送往老朋友，当时主管法国皇家火药厂的著名化学家安东尼手下学习火药制造及化学知识。也许，皮埃尔并未料到，正是他的这一步促成了今后杜邦家族在异邦的大兴旺。

1. 逃离法国

18世纪后半叶的法国充满动荡不安的因素，其封建专制制度极端腐朽，严重阻碍了资本主义的发展。以国王路易十六为首的第一等级（僧侣）、第二等级（贵族）同第三等级（农民、城市平民和新兴的资产阶级）的矛盾日益尖锐，在占全国人口95%以上的第三等级不断的压力下，1789年5月，国王被迫组织召开三级会议。第三等级的代表展开了反对以国王为首的特权等级的斗争。7月14日，巴黎人民举行武装起义，攻占巴士底狱，著名的法国资产阶级革命爆发。革命初，政权落在斐扬派手中，该派颁布了著名的革命纲领《人权宣言》，制定了《1791年宪法》，建立君主立宪制政治体制。因种种原因，巴黎人民于1792年8月10日举行第二次起义，逮捕并处决了国王路易十六，但吉伦特派依旧难以维持局面。1793年5月31日和6月2日，巴黎人民第三次起义，建立起代表中小资产阶级利益的政权——雅各宾派专政。到了1794年7月27日，该派的政权又落入热月党人手中。

如此动荡的时局，权力更迭，作为革命的对象，贵族皮埃尔一家自然难有安身之环境，何况恩主路易十六被处决，更是如雪上加霜般地刺痛。更何况皮埃尔也于1794年7月13日被捕，要不是热月政变，罗伯斯庇尔等被送上断头台的话，被处决的将是这位未来发达的杜邦家族的祖宗。一个月以后，重获自由的皮埃尔回到家里，也许此时便开始了他的“寻找新大陆”计划，于是他着手一项“伟大”的野心，在他的多方奔劳之下，1799年便筹集到几百万法郎的款子。10月2日，皮埃尔领着包括儿子伊雷内·维克多在内的13个杜邦家的幸存者，带着对大革命的余悸，踏上了实现其野心——在美国建立被称为“邦提尼亚”殖民地的征途。也就是在离开法国之前，皮埃尔特意把姓名中的两个音节拆开，大写成DU和PONT，于是杜邦的姓氏便由此确立下来并逐渐响亮开来。

颇有讽刺意味的是，在很大程度上是因为慑于法国资产阶级革命而奔向它乡寻求殖民乐园的杜邦家族却没能实现那厢愿望，殖民计划很快破产，最终反以大资本家、超级资产拥有者的“名头”重塑了家族形象，“法国贵族”的影响远远难以望其颈背。

作为贵族且带着“使命”赴美的杜邦家族，虽颇有些钱财，但计划泡汤，便也不足以使家人安身立命。也许令皮埃尔欣慰的是就在他与维克多继续寻

找实现来美初衷几乎等于零的途径的时候，他的次子伊雷内操起了当初由他送到好友手下学到的手艺，开始寻找另一条发展途径。伊雷内策马布兰迪瓦河畔，发现了这儿愿意拿低工资干活，操着同样语音的法国移民。他便欣喜地于 1802 年 4 月 27 日与人合伙买下这儿的一农场，开始了杜邦家族的兴旺之旅。

2. 创业之初

购得厂址的伊雷内很快组织开工，两年后首批标示有杜邦标识的产品出厂。此后的 30 年作为公司的初始阶段，以单一产品的黑火药为标志，杜邦家族开始了财产的“原始”积累。

此时，皮埃尔又恢复了在法国的商务活动，同时也参与政治活动，为美国的利益卖了不少力。正因为如此，伊雷内的公司受到了政府的青睐，政府成了最大的买主。同时，西部开发和战争又为其产品开拓了市场，而廉价的劳动力等诸多有利因素，为其帝国的基石打下坚实的基础。1804 年首批产品的销售额为一万美元，到了 1805 年就增加到 3.3 万美元，而也就在这一年，公司做出第一笔出口生意：西班牙政府订购了 4 万磅火药。随着时间的推移，杜邦的生意越来越大，单是美国政府的订购量便由最初的 5 万磅猛增到几年后的 50 万磅。而此时的伊雷内独霸公司的欲望膨胀，采取各种措施保证掌权于自家人手中，而且他已生有 3 个儿子，不愁没有继承人。于是，就在其女婿（合伙人之子）死后不久，他便将作过亲家的合伙人赶出公司，这下子公司全盆落入杜邦家族怀中。

这时回到法国的皮埃尔正为路易王朝的复辟效力，当拿破仑重返巴黎时，他只得匆匆逃回美国，两年后这位家族中最富传奇色彩，同时为家族后来的发展打下人才、背景基础的人物去世。此后不久，杜邦家族就有了新的突破，伊雷内打入美国银行，成为董事，在财阀集团占据了一席之地。而维克多则从政坛州参议院退出加入农民银行，不久又加入有弟弟伊雷内在内的美国银行董事会。

这期间，杜邦公司的业务因其市场稳定而稳步发展。1827 年，曾随父混迹于上流社会，作过州参议员的维克多去世。伊雷内怀着悲痛把几乎所有时间都花在了经营火药公司上，不善交际的帝国创始人，变褥更加看重利润，公司火药的年产量约占美国火药总产量的七分之一。这 30 年间，贸易总额已达 1340 万磅。

1834 年，就在公司产品刚打破单一的黑火药不久，享年 63 岁的创业者艾瑞·伊雷内·杜邦于 10 月 31 日逝世。逝世前，伊雷内安排好子女的婚事，也许还在内心炫耀着留给杜邦后人的基业，把光大家族的任务也留给了后代。

3. 三人“掌门”

伊雷内的逝世，自然涉及继承人的问题。长子艾尔弗雷德便顺理成章地接过权柄，然而这位身材魁梧的接班人显然缺乏其父的经营能力，对商务活动的兴趣不大；而另一方面与其父相较却有过之而无不及，那就是对化学实验充满兴趣，非常爱好制造火药。如果说他父亲以造火药为手段的话，是否

可以说他在某种意义上则以此为目的了。因此，他坚持要两个弟弟亨利和瓦历克西斯与他合伙管理公司，两个兄弟自然乐得从命。于是一种具有杜邦特色的管理形式形成：即由三个合伙人组成执委会，不设董事长之类的职务，由年长者作最后裁决。从此，这个传统延续了半个多世纪。

这期间，正是美国工业资本主义发展的潮头时期，多种发明创造相继问世，大量移民涌入。然而繁荣与萧条总是相生相伴，许多企业在短暂辉煌后相继破产，杜邦公司却把握住了时代所需：西部开发的重头戏开幕，美墨战争打响等等，火药的市场需求进一步扩大，故而公司开足马力加紧生产。为了满足大量订货，公司建造了更大的工厂。随着时间的推移，艾尔弗雷德也变得利欲无边。然而毕竟底气有限，不久即由弟弟亨利行使主要权力。

西点军校毕业的亨利有着职业军人的干练和果断，掌权伊始即解雇了一批能力有限的职工，重新雇用精明强干的新手，不久他就把公司的市场推向了全美并拓展向更为广阔的海外市场。其后随着老的三人组合中的艾尔弗雷德与亚历克西斯的去世，亨利选中了颇具才华的艾尔弗雷德的儿子拉摩特·杜邦为合伙人。此杜邦具有胆略和才识，入主之前与之后皆有较大的作为，表现在经营以及制造技术革新上，只可惜这位在 1872 年的火药同业公会上当选为总经理的杰出的化学师在新型产品甘油炸药的生产之初，便在一次爆炸事故中献出了生命。而作为长辈的亨利·杜邦继续了他的集权统治。靠着南北战争进一步发财的基础，亨利掌管着公司内的大小事务，同时他却毫不满足于现有状况，虽然公司的市场越来越大。于是他向着垄断迈步，由他倡议，这便有了前面所说的同业公会的产生。从此，亨利发动了一系列吞并之战，以至于杜邦公司在同业公会中占据了绝对多的票数，到 1881 年，杜邦通过托拉斯控制了全国黑火药的 85%。

然而，亨利在取得巨大成绩时，显露出刚愎保守的毛病来，其时新型的甘油炸药正逐步取代黑火药，当拉摩特欲开发新产品时，亨利极力反对；后来终于未能阻止住新潮，拉摩特却又身亡。6 年后，亨利在 77 岁诞辰之日咽气，这位在开发新产品上保守、而在敛财上毫不保守的铁腕统治者，在 39 年的统治中，为杜邦家族遗留下垄断全国火药产量 92.5% 的托拉斯和上千万美元的私人财产。

4. 改组公司

杜邦公司发展到此时已快百年了，这一百年里，严格说来“杜邦”还只算得上是家族企业。虽然其规模庞大，其财产巨大。亨利·杜邦去世后，家族挑选亚历克西斯的儿子奥琴。杜邦主持事务。这位奥琴沉默寡言，头脑冷静。然而他不具备亨利的铁腕，常被工作压得力不从心，不得不下放权力，使得各地分公司的董事们逐渐活跃起来。奥琴以此为口实，开始进行经营型态变更的改革，虽然他并未触及根本，但多少表面上使家族企业向纯粹一点的公司组织靠近。1902 年，杜邦公司诞生百年的时候，奥琴去世，正当家族面临接班人成问题，有长辈议着出卖公司的危机时刻，创始人女婿·伊雷内·仕邦的三位曾孙：艾尔弗雷德·杜邦、科尔曼·杜邦和皮埃尔·杜邦把公司购买下来，并立即改组成为股份有限公司，发行公司债券及股票，杜邦自此以新的管理制度踏入第二世纪。

此刻，首先由科尔曼大举出击，逐步控制了遍及全国的 50 家联号公司，

瓦解了各家的独立系统，全部并入杜邦国际公司，然后他以 20 多万美元的较低代价，退出火药同业公会，此时绝大部分公司已落入杜邦家族手中，已没有再在那个已形同空壳的同业公会中有限制了。

于是，公司的多元化经营从此时开始。通过大举吞并和研究开发，杜邦的产品愈加多样化起来，同时亦向海外大肆扩张。

然而，就在 3 个堂兄弟建立新秩序伊始，文尔弗雷德和科尔曼之间便有不小的分歧，后来由于争权夺利以及其它一些原因，艾尔弗雷德与另两位堂兄弟的关系几乎破裂，到了 1913 年，科尔曼和皮埃尔完全控制了公司。后来此两堂兄弟也产生了矛盾，在有关的较量中，科尔曼意欲进行公司又一次改组，输进新鲜血液的计划基本上失败，皮埃尔逐步战胜科尔曼。此后的 60 年的大部分岁月里，他以科尔曼的管理分散等设想为起点，再接自己的财政集中等意图整顿公司机构，创立了美国最早的现代化大公司之一。

5. 工业帝国的创立

经历过第一次世界大战，美国现代社会逐渐形成，工业的扩张使得技术革命迅猛开展。此刻，在二战中大发其财的杜邦家族并没有停步不前，而是加大力度建立了有史以来最大的工业帝国——一个囊括甚广的帝国。

事实上，1920 年布兰迪瓦因火药厂的关闭，便是杜邦家族史前半部分终结的象征。从此，他们活跃在更为广阔的领域里。也就自此始的 20 年代，杜邦家族对社会产生了空前的影响——从火药到化学品和染料，从汽车工业到人造丝，从钢化玻璃到合成皮革……杜邦的触须四面出击，大有收获。此外，杜邦家族首创了分期付款法等经营之道；还创办《杜邦杂志》宣传公司，开广告宣传的新途径等等。杜邦家族迁一个市场通往另一个市场，这就是他们第二代的 50 年家史，由化学品取代火药而发迹的家史。他们在染料和有关化学工业中投下巨额资本，同过去的火药托拉斯时期一样，逐步吞并了较小的企业，成为世界上最大的化学工业帝国。与此同时，杜邦公司也挤进汽车工业的圈子，而且虽然他们关闭了赖以起家的布兰迪瓦因火药厂，仍然在火药制造方面有几百万美元的投资，而其产品需要市场，国内的市场在和平年代相对萎缩促使他们把眼光投向海外，于是杜邦公司的第一家军火出口公司成立。这个赢利不菲的买卖，他们岂肯放过？

根据皮埃尔管理分散、财政集中的改革方案，杜邦公司借助雄厚的财力开始狂热投机，其买卖大都是与公司的市场需要有关的长期投资，进一步增强了帝国的实力和活力。

本阶段值得一提的对杜邦家族影响颇大的一件事就是，家族的拯救者之一的艾尔弗雷德鉴于与兄弟们积怨已深，又差点毁于金融危机，于 1923 年来到佛罗里达州，进行地产经营，在其内弟爱德华·鲍尔的帮助下，这位被认为是杜邦家史上最大的叛逆者的人，很侠跨入佛罗里达州的银行界，建立起 7 家银行，逐步成为该州的金融巨头。佛罗里达的杜邦帝国也开始形成。此后，这位叛逆者在森林业方面投资，不久就成为该州的木材大王，同时投资公路和铁路建设，获利颇丰。艾尔弗雷德的“叛逆”行为无意间却为杜邦家族增添了一支巨大的力量，其影响相当响亮，以至于 1935 年当他去世后，归葬威明顿时，除皮埃尔外，杜邦家族举家以及各界显贵皆到墓地，以示哀悼。

6. 十年苦征战

虽然杜邦帝国大厦宝座牢固厚实，那场要命的大萧条不可能舍它而去。当时全美失业人数高达几百万，杜邦公司为了维持获利的常数，也顺势裁减了近万名工人和数百个化学工程师。然而这番裁减却不同于别家，它使得实力雄厚的杜邦公司毫发无损。事实上，大萧条搞垮了许多竞争对手，开辟了廉价投资的途径，故而，长远看，于杜邦公司而言绝非坏事。

但紧接着杜邦公司便遇到了麻烦。一度与之关系“密切”的新总统罗斯福实施新政，初期获得了他们的普遍支持。随着新政的深入，“全国复兴法”等的出台，大企业渐渐因本身的利益而与政府相抵触。其它的诸如证券交易法、航空邮政法、交通法、铁路工人退休法等等，大大限制了杜邦家族在这些领域里的“我行我素”。因此，杜邦与罗斯福等的矛盾日现。为对付政府的这些行为，各大财团联合成立了一个新组织“美国自由团”，他们甚至企图以强力推翻罗斯福政权。毕竟罗斯福代表的仍然是美国的利益，而美国的命脉很大程度上又掌握在那些大财阀手中，因此总统并不愿也不敢动摇这个立国的基础。然而新政等措施虽引起大财阀的诸多不满，却得到了民众的广泛拥护，自由团推翻总统的企图遭到了反击，自由团名声渐臭，不久即散伙。而 1936 年的大选，罗斯福以绝对优势连任总统，这标志着杜邦家族这代人的政治生涯结束。

偏偏不久，又爆发了通用汽车公司工人大罢工，此次罢工最终以资方的失败而告终。作为资方代表的拉摩特·杜邦动用了包括几千名士兵在内的反击力量，他绝对不愿意作为杜邦帝国一块极重要的柱石的通用公司的任何权力有所损失，因为杜邦公司自最早向通用投资到 1935 年已从中获得二亿五千万美元的股息，仅 1935 年通用股息收入就占杜邦公司收入的 30%，可见通用对于杜邦帝国的重要性。然而劳方的力量终于战胜了资方。

虽说 30 年代，杜邦公司似乎在与政府失和又遭罢工影响甚至受到新政限制等不利因素下运行，但杜邦公司的生意依然红火如故：杜邦果断地买下雷明顿军火公司 56% 的股权，还吞并了全国最大的猎枪制造工厂和一家子弹制造公司。这些举措将在紧接着的战争需要中发挥应有作用。

更为可观的是在此期间，公司发明了以后在很大程度上成为杜邦象征的、使杜邦赚钱最多的产品——尼龙。尼龙的发明和应用引起了巨大的轰动，取得了相当的效益。

7. 新转折

通用汽车公司工人大罢工，算得上是杜邦家史上的转折点。通过直接面对工人的勇气和斗志，他们认识到所面临的政治经济局面已有了全新的形势，那种自由放任主义的陈规再也不能适应资本主义大企业的需要了。他们也认识到所有制所有权并不能百分之百地掌握控制权，如果再拒绝按章成立工会，再拒绝实行按政府规章进行治安管理，依旧照“家族制度”运行将是行不通的。这个认识虽然并不为每位杜邦成员所接受，却已大体形成了多数人的共识，故而一些陈规陋习得以破除。

另一方面，罗斯福的新政不可能脱离实际，违背阶级利益，事实上其改

革任务基本完成，国内的大部分障碍已经排除，罗斯福一方面日益紧迫地意识到美国迫切需要广大的海外市场，这就需要各大公司不断向海外扩张，形成一个系统，在国内国际市场的双向刺激下，使美国经济尽量复苏；再则，战争的逼近，使得备战尤为迫切，因而也就使国内矛盾大为缓和。也在这个时刻，罗斯福总统的儿子娶了杜邦家族中的一位小姐。杜邦与白宫联姻无论如何都不是坏事。而罗斯福总统夫妇赶往威明顿参加婚礼，更有一种有力的舆论效果。

二战期间，杜邦公司全方位投入，开足马力生产战争武器和其他物质。包括最大的一项武器制造工程，即原子弹研制的曼哈顿工程实际工作主要也由杜邦进行，以致于有人说曼哈顿工程实际上成了杜邦工程。

这还得从头说起，早在文尔弗雷德“叛逆”，科尔曼退出，由科尔曼、艾尔弗雷德、皮埃尔组成的三人统治宣告结束。文尔弗雷德去了佛罗里达开创新天地，科尔曼从政当了参议员。那时皮埃尔便选择了另两位堂兄弟伊雷内·杜邦、拉摩特·杜邦第二组成三巨头统治格局。随着大萧条的来临，杜邦家族的第一大震动就是拯救者之一科尔曼因涉嫌贿赂丑闻被迫辞去参议员职务。辞职的两年后，即1930年11月11日科尔曼去世。这似乎是一引子，整个30年代，杜邦家族经历了较大的艰难。——话头引回来，二战期间，一部分杜邦公司的老的经理人员相继过世，为后一代留下了空缺。此时，拉摩特大胆任用工作人员，他自己接过皮埃尔财政委员会主席的职位。一位叫作克劳福德·格林沃尔特（后来当了杜邦家族的女婿和公司总经理）的杜邦公司的化学师，因其在技术上贡献颇大，博得杜邦董事们的赏识，成为董事会的一个成员。在1942年底，杜邦公司领命建造和管理一座工厂，为一种绝密武器成批生产材料，政府规定了两个条件：1. 杜邦的利润不能直接增长；2. 所有专利都归政府所有。有远谋的杜邦们意识到新兴的核工业具有巨大的潜力，便欣然接受了此项工程。他们委派公司火药部门的两名成员去领导工作，克劳福德则作为董事会发展处主任，代表杜邦参与领导。后来的成功，虽然专利不在杜邦，但更有用的实际知识却留了下来，此项知识也成为其扩展财富的基础之一。再后来，杜邦公司参与氢弹的制作，作为四大承包商之一，每年都接受原子能委员会25亿美元的补偿费。

二战结束后，冷战不但使杜邦家族在政治上大有起色，多名原公司的助手和伙伴进入了杜鲁门和艾森豪威尔政府；也促进了他们的经济扩张，向南的挺进尤为突出。年事渐高的三巨头常常沉浸在巨大的成就里，现在通用汽车公司、杜邦公司、雷明顿武器公司、美国橡胶公司等成了一个庞大的企业帝国的组成部分，牢牢地掌握在杜邦家族手中，“主政者”年长的皮埃尔尤为兴奋。

8. 失掉通用汽车公司

杜邦家族老早就通用汽车公司的大股东，在其董事会里有着举足轻重的作用。早在1948年，杜邦家族就在通用汽车公司问题上有过麻烦，只因他们所占比例过大，政府欲在大企业财团中间保持一些平衡，防止通用汽车公司完全被杜邦家族垄断，故而在联邦听证会上，政府在一篇长达65页的起诉书中，指控杜邦公司在通用一手操纵了高级职员、董事以及政策的选择权。由于朝鲜战争和氢弹的计划，政府的抨击稍告停息。到了1952年正当

杜邦家族庆祝他们的火药公司成立 150 周年时，杜邦家族却遭到两个方面的打击：其一是拉摩特。杜邦去世；再则是政府重又对杜邦家族近 200 名成员提出集体起诉。一年后皮埃尔又去世，但在整个诉讼过程中，杜邦公司的反击有力，宣传得当，赢得了舆论和公众的同情，最终杜邦获胜。然而到了 1955 年，获胜的杜邦并未反省被起诉的道理，又在通用汽车公司投资 7500 万美元，这下倒点燃了丢失该公司的导火线。

杜邦公司在刚结束诉讼不久即跨出这一步，企图进一步垄断世界上最大的公司，这是公然对政府所希望的由几个财团联合控制一些大公司，使资金分散在多种领域内，从而弥补把股票集中在一、二个市场不稳定的领域的缺陷，以期缓和萧条的威胁的违背，同时别的财团也对这种咄咄之势心怀不安。在多种因素影响下，1957 年 6 月，又开始了杜邦家族的垄断之势进行阻止，虽然杜邦们奋力反击，终于未能奏效，通过一种缓和的方式，销售出通用汽车公司的股票。新任杜邦总经理的拉摩特·杜邦·科普兰虽然面对现实把公司经营的重点放在了发展具有消费市场、廉价劳动和较低赋税的海外投资以及在国内建立直接消费市场上，此举使杜邦家族的收入并未损失多少，然而他们从 1963 年起至 1965 年，在很大程度上是因为通用汽车公司的红利的失去，收入减少了 3 亿美元左右。通用的失去，也许可以算作杜邦公司经营的一个时代的结束。不过通用却因此愈加兴旺起来。

9. 海外大扩张

经历了通用的丢失后，1963 年伊雷内以 86 岁的高龄去世，至此三巨头皆已作古，这时，作为公司总经理的科普兰，眼见杜邦家族已经失去了通用汽车公司的利润收入，便把已经落后的海外投资“捣鼓”起来。

1957 年最高法院判决财产剥夺的那年，杜邦公司在荷兰建立了它独资的第一家国外子公司，又在北爱尔兰建设一家橡胶厂。公司的海外经营侧重于利润更高的产品直接出口方面，1958 年杜邦公司新设国际部，杜邦公司从此全面走向海外。

1954 年，杜邦公司的销售额仅有 6% 是国外的，到了 1963 年，国外销售额已增到 15%。如果没以前向海外的进军主要是以出口产品的话，那么到如今每从海外工厂收回利润更加喜人。

因此，科普兰讲到“一个企业必须有一个进取的销售组织，它能配合世界市场的需要，并在新产品一上市立即在国内外同时行动。这是我们给杜邦公司制订的经营路线。”显然这个经营路线是总结了已有经验的同时又指导今后的发展。可以认为科普兰 1963 年的这个讲话，标志着杜邦公司的一个新纪元即海外投资新纪元的开始。

与此同时，杜邦家族的政治路线也随之改变。

10 年前他们还普遍反对美国对不发达国家的援助，如今却认识到稳定的市场的重要性。而且他们更注意瞄准廉价劳动力和原料资源，图谋更大的利润，到 1970 年，杜邦公司海外工厂的半数设在拉丁美洲便可说明。同时他们也加强了向欧洲和亚洲的扩张。

10. 又陷危机

杜邦公司的大发展也给本身带来了许多麻烦，自然大多是大商业的固有弊病。而作为那个时候的公司领导人科普兰没有了拓展海外的锐气，而是保守地经营着公司。自 19 世纪以来，杜邦家族一直以利润占投资额百分之十作为经营指导，而到了 1955 年，公司收益为 13.8%。杜邦家族的资产已经愈来愈大，要使这巨大的投资维持 10% 以上的收益必须不断增加销售额。而技术上的改进使成本和价格均在降低，增加销售额的唯一出路就是扩大市场。事实上因为以前尚有通用汽车公司的收益以及越战效益，投资与利润的矛盾才不明显。当有危机时，科普兰却试图以更庞大的机构来解决机构庞大的问题，更加增加基建投入，甚至当产品过剩，存货积压，价格下跌时，他还保留传统作法，不带头降价，诸如此类的作法使杜邦公司丧失了不少的主动权和销售收入。由于在领导岗位上不能称职，科普兰于 1967 年 12 月结束了在公司的领导生涯。令人惊异的是代替科普兰的是一位名叫查尔斯·布雷尔斯福特·马可的人，没有杜邦二字，据称他是在杜邦公司第一个真正的局外人当上总经理。此时小伊雷内也开始活跃起来，然而难料的 1969 年年底的又一经济危机，又使杜邦家族遇上麻烦。

在纽约华尔街的债券股票市场，杜邦家族岂有不染指的道理，1922 年成立的 F·I·杜邦公司一直活跃着。到 1963 年，F·J·杜邦公司已经拥有 110 个营业处及 1300 多名正式代理人。此公司由爱德蒙·杜邦主持，在整个 60 年代，爱德蒙几乎事事如意，触角伸入多家股票投资公司，甚至当上美国股票交易所的理事会成员。1967 年，F·I·杜邦公司经营收入就达一亿美元，引得杜邦家族成员大量在该公司投资。

当不景气浪潮涌来的时候，因投资者的恐惧，纷纷提款，致使流动资金储备下降；同时，杜邦公司在国外的大量投资并未及时收回巨额资本。所以当 1968 年 F·I·杜邦公司获得创纪录的收益后，面对大量购销订单却开始有些无能为力了。1969 年 5 月起，市场严重不景气，股价大跌，在股票抛售风中，各方矛盾加剧，承担着大量投机性信托投资公司及小额投资顾客的 F·I·杜邦公司受到的打击尤重，当年的经营赤字就近千万美元。爱德蒙多方“挣扎”，但一条关于杜邦公司资本不足的谣传对其影响颇大。1970 年 F·I·杜邦公司的赤字已近 2 千万美元。后来由于杜邦公司办事的某种混乱以及决策的某些失误，F·I·杜邦公司未能筹够对杜邦家族而言实在算不了什么必需的资金而被别人钻了空子占去绝对多的资本。另一项惨重的失败是科普兰的儿子摩特西经营不善，在竞争中使所拥有的几个公司相继破产，成为到此为止美国历史上个人破产案中最大的一件。由此影响到整个杜邦帝国，其一便是由于其父科普兰也曾参与儿子的一些经营，甚至作过担保。给杜邦公司造成了一些麻烦，其二是由于科普兰力图保住儿子这方面，无力顾及 F·I·杜邦公司的求援，使杜邦公司损失了一块肥肉。因此，不久科普兰便辞去杜邦公司董事长的职务。

自然，以杜邦帝国的雄厚实力，这些失败绝不致于伤筋动骨。杜邦家族的成员们各显其能整顿“残局”：政治上皮埃尔·S·杜邦第四成为近 40 年来第一个进入国会的杜邦成员。杜邦财团主席马可进行了一系列改革，一是改变了家族筹资多从内部资源来的传统做法，而转向银行贷款，从此杜邦家族 170 年之久的财政传统被打破，也开始奉行凯恩斯的赤字开支理论。另外他还抛弃了家族利润占投资资本 10% 的传统经验准则。第三是按家族传统的劳工政策裁减工作人员，工资单上 10% 的人员被精减，他还大刀阔斧进

行管理人员调整，大约 60 名高级职员调动了工作或提前退休，25 个部门负责人换了 320 个，执委会也有 4 人被更换。这项措施引发了一场来自一个电化厂工人的大罢工，罢工持续了 6 个月，是近 40 年来反对杜邦家族的第一次大罢工，也是这个公司历史上时间最长的一次罢工。然而罢工并未取得实质效果，作为近半个世纪里第二位董事长兼总经理的马可继续他的杜邦革新，杜邦公司的利润又大幅度增长。

11. 佛罗里达的杜邦

前面已经提到，杜邦公司的拯救人之一艾尔弗雷德 1923 年“负气”走向佛罗里达，从地产起步，大踏步地杀入金融界，不久建立起 7 家银行，成为金融巨头，他的发迹很大程度上靠了其妻杰西和内弟爱德华·鲍尔，1935 年文尔弗雷德去世，杰西和爱德华继续大规模“聚财”，杰西致力于慈善事业；爱德华继续吞并银行，到 1944 年他已为杜邦吞并了 15 家银行，同时继续实施艾尔弗雷德的森林开发计划并进入造纸业、交通业等等。

在他们染指的众多行业里，佛罗里达东海岸铁路公司也进入了掌握之中。然而 1962 年当全国 192 家铁路公司都同意给工人每小时加薪 10 美分时，鲍尔却断然拒绝了，由此在 1963 年初引发了一场由 1300 名工人参加、650 名管理人员服从的历史上持续时间最久的铁路工人罢工。罢工持续了将近 10 年，由于各种原因罢工者终究未能如愿且皆失去了工作。

1970 年 9 月杰西去世，爱德华也年事太高，佛罗里达的杜邦的事业该由谁来继承倒也成了问题。因为到这个时候，在佛罗里达的杜邦成员又有一位来自特拉华的年轻人名声颇响，他就是前通用汽车公司董事长，杜邦三巨头之一拉摩特的儿子。而正是拉摩特他们将艾尔弗雷德赶出公司，使他“流落”佛罗里达的，这位拉摩特的儿子威利斯·哈林顿·杜邦。威利斯迁到佛罗里达后，发展迅猛，然而与鲍尔的杜邦并无直接来往，不过间接的经济联系似乎暗中又促使两支杜邦有了殊途同归的意思。

另外，在佛罗里达还有一支很早来到买下大片林地的杜邦，故而可以说佛罗里达是仅次于特拉华的另一支杜邦天地。

12. 如今的杜邦

自 1802 年至今，杜邦公司已有近 200 年的历史了。可以说在美国没有一个家族比杜邦家族发财的时间更悠久，他们是美国最老的工业家族。虽然洛克菲勒、摩根等家族可能控制着更多的公司资产，但杜邦拥有更多的私人财富。通过历代杜邦的奋斗，它的影响已渗透到人们日常生活中的大多数领域，早在 70 年代末就有美国人这样写到：“如果我们为自己的轿车选购高度挥发性汽油，我们正是在帮助强化杜邦帝国。如果我们的衬衣是的确良的，或者煎锅是用特氟隆制成的，那我们就会使杜邦家族发财。如果我们的轿车是通用汽车公司制造的，或者轮胎是尤尼罗伊尔公司的产品，我们又使杜邦家族获得赢利，如果我们乘坐波音喷气式客机或乘坐宾夕法尼亚中央铁路公司的火车，或者是喝一杯可口可乐，吃一根奇基塔香蕉，或在麦片粥上撒上多米诺牌白糖，那也就使杜邦家族赚了钱，我们的领带很可能是由杜邦的人造丝织成，用杜邦的颜料染色的。我们的轿车也许是用杜邦的人造革做座垫，

最后又采用了杜邦的油漆，如果我们在医院里进行 X 光透视或者到超级市场去购买透明的玻璃纸袋装的商品，或者在草坪上撒上化肥或者在墙上喷上人造荧光树脂漆，在渡假中的拍摄家庭影片或用尼龙丝钓鱼，用雷明顿猎枪打猪，我们也许为某一位杜邦添了一套价值 600 美元的新装。”可见杜邦的产品真是无孔不入。

进入 80 年代，杜邦的经营异常活跃，各种新产品相继问世。值得指出的是公司主体作为化工产业，开始重视环保问题，1979 年宣布放弃在美国境内生产及销售异氰酸，1980 年又中止了曾是重头产品的染料的生产；尤可指出的是 1989 年与美国能源部的承诺期满，公司中止了为政府提供核材料的工作，如今杜邦的高科技跨国公司的形象把化工、农药、化纤、电子和聚和物等大类的 2000 多个产品推向世界各地。

二、建立在白骨之上的财富大厦

法国资产阶级革命撵跑了封建贵族杜邦，而资产阶级推动的资本主义又在美国使封建贵族杜邦脱胎换骨而成为大资产阶级。如果抱守残缺逆历史潮流而动，决不会有杜邦帝国的辉煌，最多为社会增添几个破落贵族而已。因此顺应潮流且在潮流中审时度势方才会有灿烂的未来。

1. 赶上了好时候

1776年7月4日，经过1年的独立战争，美利坚合众国宣告成立，1783年战争结束，殖民者英国被迫承认这个新兴的国家。

这个新兴的国家建立的时候正赶上了资产阶级革命的浪潮上，由此而激发的资本主义发展与美国的历史同步，也可以说美利坚合众国的历史就是一部资本主义发展史。

资本主义的发展靠了工业文明的进步，又反过来推动了工业文明的进步。从某个角度讲资本主义赖以立足和稳固的基础便是大资本家、大财团的经济支撑，而大资本家、大财团必然是资本主义的忠实拥护者，否则便没有了生存的环境和条件。

1802年杜邦公司成立于美利坚合众国26岁之际，几乎就是美国的“同龄人”，在国家的大踏步前进中，杜邦家族也大踏步紧跟节奏，而且以家族的力最推动了国家的发展。其大肆的扩张正如美国国家的扩张一样，由原始积累而滚雪球般地壮大起来。

如果说杜邦公司成立后的前30年，仅以黑人药这一单一产品供应市场，除了社会需要的限制以外，多少也有一点贵族家族的“保守”因子起作用的话，那么到了19世纪30年代中期，工业资本主义在美国处于了全盛的时期，一个机器的时代、发明的时代促进着人们的观念与行为的进步。那时电报、硫化橡胶、旋转印刷机、缝纫机等相继出现。新建的工厂如雨后春笋般地出现。而且此时“年轻人，到西部去”的口号异常响亮。这样一方面杜邦公司的火药获得了更大的市场，另一方面也促使公司开发新产品，以期占领更大的市场。

在此前后，诺贝尔在欧洲进行新型炸药和无烟火药的研制与发明，杜邦这个吃火药饭的家族虽然黑火药尚有广大的市场，足以喂饱家族成员，而且还有“掌门人”铁腕亨利大约因为对于黑火药的情感因素极力反对新型火药的制造，终于阻止不住新的浪潮。为了新产品，杜邦家族也付出了惨重的代价：曾被亨利派往欧洲学习英、法、比利时等国家的工厂管理和新型生产方式，回来后进行工厂改造，积极推动甘油炸药的生产又惹亨利不满的颇有才华且在与沙俄交易、与英国首相打交道中立下大功劳，为家族争光不少、争利不斐的拉摩特·杜邦在新建起来的甘油炸药厂的一次事故中殉职。

随着财产的增加，随着美国社会的发展，杜邦作起在火药制造方面成为美国实力最为雄厚的家族的梦。而这一阶段，还有其他一些具备强大实力的资本家也作起同样的在各自投资范围内称王称霸的梦来，包括石油业的洛克菲勒、钢铁业的卡内基、银行业的库杰和摩根、肉类加工业的阿穆尔、铁路业的古尔德等等，此时值南北战争结束，一个统一的美国为他们的梦想提供了保证和条件。

就火药业而言，战后有的小企业相继破产，当杜邦家族控制着越来越多的火药市场时，也有另外的公司也在发展着。杜邦自然不希望别人强过自己。而且战后的混乱竞争局面使许多工业巨头产生了必须对自由竞争的无政府主义状态采取强有力的措施。而这个措施就是实行垄断制。在行动上，杜邦家族争了先，1872年，亨利·杜邦发邀请函，请各火药公司的代表共赴纽约成立了火药同业公会，即所谓的火药托拉斯。在这次会议上，拉摩特·杜邦也即前面叙述被炸身亡的杰出化学师被选为总经理，各公司划分了势力范围，规定了统一的价格。然而，杜邦家族暗中张开大口，逐个击败同业公会中的一些公司，不久杜邦在公会中占有了绝对多数的票。

火药同业公会——托拉斯正是随着美国的经济形势而建立起来的，这种垄断形式为新兴的工业巨头带来了丰厚的利益。

毕竟，杜邦家族难以忘掉封建贵族的优越感和生活习惯。在其统治的范围内，他们甚至拒绝一种外界社会的“服务”，他们拥有自己的消防队、警察和医疗设施，甚至自己的验部官、抚恤制度。更有甚者，他们把家族的传宗接代与敛财合二为一，杜邦曾说为了确保他们那个侨居家族灵魂的诚实和血统的纯洁，要赞成堂表亲之间的婚配。到杜邦家族在美国传到第三代时，已有十对这样的近亲婚配了。因此，此时的杜邦家族其经济基础也许是最现代的，但仍存在与世隔绝、闭塞落后的氛围。然而这个矛盾，特别是经营管理方式的过分“自我特色”必将随时代的发展步伐逐步打破。

19世纪末，美国已发展成世界强国之一，而此时，美国的国内市场已容纳不完杜邦的产品了，于是随着国家的发展势头，杜邦开始与欧洲的火药巨擘瓜分世界市场，杜邦家族在国际舞台上崭露头角。另一方面，随着利润和资产的不断增加，杜邦家族认识到那种长达近百年历史的合伙公司已不利于更好地集中他们的新产业，于是希望组建新型的大公司，然而特拉华州的宪法限制了这种大公司的组建，杜邦家人竟提出修改宪法的建议，而特拉华所需的已形成的新成的商业气氛促成了宪法修订的完成，它给予大企业纳税优惠的特权，也为建立大规模的股份公司开了方便之门。杜邦家族立即组建起与后来的现代化大企业尚有距离的股份有限公司。

当20世纪来临之际，正好是杜邦公司成立近百年的时候，此时公司的领导结构已形成3个合伙制。在美国，资本主义迅猛发展，超高建筑物耸立于曼哈顿，少数富翁拥有了美国的大部分财富。科尔曼乘此良机制定了把美国所有的火药公司合为一体的计划。科尔曼逐步控制了遍及全国的50家联号公司，瓦解了他们的独立系统，然后付出不到30万美元的代价，退出火药同业公会，于是火药托拉斯瓦解了，大多数公司落入杜邦家族手中，自此由在同业公会中占据票数的优势到直接接管大部分同行，杜邦帝国初现端倪。到了1904年左右全美已在杜邦的攻击下没有一家独立的火药公司了。这时的美国正是一个史无前例的大吞并时代，每年同行业和跨行业的吞并达500次。大企业主提出进步是最重要的，以期解释垄断的必要性，他们认为为了全民的利益，私人可以操纵经济；政府和企业界合作使经济稳定无可非议。因此，在第一次世界大战期间，杜邦公司就买下了几家化学行业的工厂，使公司经营多样化，接着更加多地收购各种化工公司，打破较为单一的火药等的制造旧制，开始缔造世界上最庞大的化工帝国。同时开始瞄准金融界，开辟新的更为有效的新领域。

本世纪20年代，美国的经济基础愈加城市化。由于一战后欧洲经济的

暂时衰弱，美国工业更加扩张。这个时期也是技术革新蓬勃开展的时代，生产率不断提高，这就意味着成本下降，带动了物价的下降，又促使美国人的生活跃居世界前列。此时期最著名的福特首创装配线技术，大大加快了汽车生产速度，也带动了其它行业的进步，不断发展的经济使人们的生活稳定、安全。而大企业主们更是财源滚滚。这一时期，旧习惯、旧思想的框框被打破，取而代之的大众文化，其特征为保护消费者的利益等等。正是在这一情况下，杜邦家族随时代潮流建立起“囊括一切”的工业帝国。杜邦在技术方面获得了染料专利等，销售上首创了分期付款方法等，广告宣传上创办了《杜邦杂志》，并为大公司编制宣传工具开创了先河。其他方面的成就皆可圈可点。特别是1920年布兰迪瓦因火药厂的关闭，使杜邦家族走向金融实业家的行列。

20年代末，美国普通工人的收入有较大提高，大企业主们认识到这样既可以提高生产率，同时也降低了成本价格，随着商品价格的降低寻找到了更广泛的消费者。杜邦“头子”皮埃尔的助手，一位名叫约翰·拉斯科布的认为大企业应该把工人同化过来，为劳资合作铺平道路。在这次美国社会秩序具有历史意义的发展中，具体行动便是先由皮埃尔任董事长的通用汽车总公司进行分期付款买汽车的尝试，借此促进生产量，以更多地筹集流动资金。同时他们鼓励工人购买内部债券，以“能产生收益的财产”的有限所有权的人都参加管理的“小资本家”思想来加强协调，优化管理制度，拉斯科布对大企业自由贸易的最大贡献还是他批准通用公司每周工作5天共40小时，他认为每周工作5天不仅适合由垄断集团统治的合理化的消费社会，而且也适合由汽车工业技术中最有力量的工具支配的社会。“增加消费的刺激，因为空闲时间就是消费时间”。这就为资金的流动创造了有利条件。

然而，紧接着的经济大萧条影响之大，造成了非常可怕的局面，许多商人自杀。杜邦家族虽然并没有受到大的影响，但是罗斯福推行的新政极大地冲击了杜邦家族等大企业主的利益，使得政府与大财团之间产生了不小的矛盾。不过新政的冲击，特别是通用汽车工人罢工却促进了杜邦家族“向前看”和重新检审自身。当新政结束后，杜邦家族也不再继续回到狭隘的家族形式中去。

第二次世界大战结束后，随之而来的是冷战开始，美国作为头号经济大国更加加强了国际扩张，其中重要的一方面便是由那些大公司化的企业财团的经济扩张。而他们在国内则千方百计平息工人运动，在这方面，财团们利用在政治、经济生活中的巨大影响力，促成了一些相关的法令，诸如一个工厂不能只雇用某一个工会的成员等条款，明显为财团们的限制手法之一，但确也为平衡和缓和劳资关系有不小的作用。而这一时期，美国又患上生产过剩的毛病来，即凯恩斯所谓的“缺乏集中的需求”，那么，扩大市场便是医治这一毛病的良方。消费市场的不足，影响了利润保证，杜邦家族不可避免地回归到寻求廉价劳动力和政府保护的轨迹上来。于是他们真正开始大举向南方进军。正好，他们的进军适时地与南方的政治局势协调一致。其时，南方各州组成一工业联合会，为大公司的扩张，北方财阀的“南侵”大加鼓吹。自然，杜邦家族会充分利用时机。于是50年代南方各州成了他们最宝贵的资本市场。

杜邦公司另一方面在国际上的扩张，得到的巨大支持即是政府的冷战政策。当时在非洲、中东、亚洲等地，美国的企业财团日益代替了在战争中耗

尽资财的欧洲殖民主义者；忙于清洗战争创伤的欧洲，美国的财团也进行了多方面的产业及市场控制。“经济稳定”乃是美国外交政策的一个要点。

当然，杜邦的国内迅猛扩张也受到了政府的一些限制和其它财团的阻碍。比如政府为了在大企业财团中间保持一些平衡，防止像通用汽车公司等大型企业完全被杜邦家族所垄断，政府曾以“分散美国唯一最大的集权”为目的的反托拉斯诉讼案，重点攻击杜邦公司在通用汽车公司的5亿多美元的投资，并指控杜邦操纵通用。虽然后来这场官司杜邦未输，却因为继续向通用投资7千多万元而最终失去在通用的位置。这项投资时机选择极不合适，既开罪了政府，又使其它大财团产生警惕。违反了政府的由几个财团联合控制一些大公司的愿望。杜邦进一步垄断这个世界上最大的公司的企图又遭诉讼。最高法院显然更能接受由多家财团一起控制商业和金融，而非由某一家垄断的现象。法官们同情新政，懂得必须鼓励资金分散，这又得到政府中企业界和金融界领袖的支持，虽然杜邦家族竭力反击，终于未能斗过，退出了通用汽车公司。虽然这次失败，对杜邦家族影响不小。但他们很快转移战线，开始重大的海外资本扩展计划。

事实上，二战以后，在美国化学工业向国外发展的激烈竞争中，虽然出口业占领先地位，但投资设厂方面却处于落后状态。国内的通货膨胀等因素大大限制了他们的利润保证；而欧洲市场的复苏和外国廉价劳动力的引诱，终于使杜邦大步跟上国外扩张的步伐。而美国对不发达国家的经济援助渐渐获得杜邦家族的理解和赞同。因为这是巨大的有利可图的市场稳定的一个保证。杜邦公司在某种程度上把自己的命运与美国的命运，连同资本主义的命运一起紧密地联系在国外扩张上，因此可以说，为了国家的商业利益，要不惜任何代价保护和扩展海外市场。于是，杜邦也全力支持政府的国外政策，同时更得利于美国的海外保护政策。

进入70年代，随着欧洲和日本的经济复兴，作为世界资本的当然主宰美元逐步失掉了部分光彩，越来越多地被黄金兑换，同时在国内的耗资越来越大，都成了造成赤字增加的因素。而国外扩张在一定程度上又影响了国内投资，因此杜邦公司也面临着不少的问题，其国内流动资金储备的减少便是一大困难，加上另一些原因，以致于无力挽回杜邦的经纪商行的股权丢失以及一家杜邦的公司的破产。

不过这些波动并不能说明更多的东西，杜邦家族依然随着美国资本主义的发展而不停息地大发其财。那时凯恩斯的赤字开支理论风行全国，杜邦家族则顺势进行改革，类似“借鸡下蛋”的贷款行为以及不局限某一固定的利润指标等措施使公司稳步发展。而且随着印度支那战争的结束，杜邦家族意识到民用商品有着更加广阔的前景，而这方面的基础本就雄厚，因此稍加倾力即可见效。

杜邦家族悠久的发财史，与其他大财团一样，是美国资本主义经济发展的必然产物。如果说他们本身的努力恰好遇上了这个新兴国家的兴旺发展的话，那么及时跟上时代浪潮则是他们持续壮大的先决条件。比如很长一个时期里，杜邦家族的经营之道比较封闭，但是当政府将杜邦成员挤出通用汽车公司管理部门后，表面的损失却给了他们极大的教益；必须进行多种经营。它首先使杜邦家族懂得，大多数工业和金融巨头已经共同认定今后再也不允许任何一个财团或家族单独控制这个国家最大的公司，且已获得政府的全力支持，因此不可能与之对立。其次，促使他们较为自觉地遵循经济集中的自

然规律的支配以及由于促进股份混合的银行及金融场所起的作用，而去参与多财团结体，自然就得开放自己的门，让出一些座次给别的财团的人士。所以即使这些作法大大违背了家族传统，但却顺应了时代要求，他们不再只是传统意义上的一个工业家族了。

今天的杜邦们正是在其庞大的化工企业不断发展壮大的基础上，把更大的兴趣转移到利益很大的股票和公债领域中去了，使得杜邦家族的股票多样化，同时，年轻的杜邦成员也较多地挣脱家族，涌进其它大公司，进行自己独立的经营，当然主要是金融性质的。“耸立”在威明顿的被称为“世界化学首都”正以多种形式，多种渠道散射“光亮”。

2. 死亡贩子

火药的主要用途大约首先是战争，其次才是所谓的生产建设。作为人药制造商，杜邦家族能够大获利益，主要便是大发战争财所致。正如两次世界大战的战火均未烧到美国国土，而作为参战国，被战争刺激起来的制造业，经济发展以及其他因素，使美国大大地赚了一笔一样，杜邦家族除了没赶上美国的独立战争而外，自创立公司起，便与内外的战争结下不解之缘，丰厚的战争“利润”滋养了杜邦，因此，杜邦公司就在第一次世界大战期间被安上“死亡贩子”的“雅号”。

早在 1804 年，火药厂刚制造出标有公司标识的产品黑火药时，美国政府便因一些小的战事需要，由杜邦公司承包了政府的全部火药需要，公司的吹药销售额从第一年的一万美元猛地上升到第 3 年的 3.3 万美元；而 1805 年第一批出口的 4 万磅火药，也是因西班牙的拿破仑傀儡政府镇压反抗的需要。到了 1812 年战争时，美国政府的订货量一下子由上一年的 5 万磅提高到 20 万磅，第二年又增到 50 万磅，极大地刺激了杜邦公司的生产。1846 年 5 月的美墨之战，他们接到了政府更多的订购合同。

1846 年开战的美国南北战争，为杜邦帝国的基业带来了更大的好运。就在开战当年，公司即为林肯政府出售了价值 230 万美元的枪炮火药，这是公司自成立以来的最大一笔交易，而此前家族有人曾因销量不够提议暂时关闭工厂和解雇 500 名工人。杜邦公司贮存的大量黑火药远远满足不了战争的需要。而此时政府硝石又告紧张，杜邦家族成员又冒险为政府购回硝石同时获得了提炼这些硝石的政府合同。为满足战场所需，杜邦公司日以继夜地生产，虽然他们在南部的财产被南部同盟夺去而损失了大约 15 万美元（其中一部分在战后得到了补偿）。但战争带来的好处远远大于此。战前他们的年火药销售额从未突破 80 万美元，而 1861 年单是卖给政府的火药就是此数的 3 倍左右。

1862 年到南北战争结束的 1865 年 3 月，公司继续在政府手中获得了近 200 万的销售额，这还不算杜邦公司从提炼硝石中赚的近 40 万美元。整个南北战争的 4 年中，杜邦公司获得了 100 多万美元的巨额利润，为杜邦的事业打下牢固的基础。

从 1865 年到 1898 年的相对平静，彼 4 月份的美西战争在古巴已开火而告一段落。战争期间政府每天对褐色棱柱形炸药的需求是 2 万磅，而杜邦公司的生产能力仅日产 3 千磅。于是动员工人每天干 18 小时，杜邦公司 60 天里就完成订货。而这场极为短暂的战争，也给杜邦带来 50 多万美元的

收入。

那场为杜邦家族“挣”来“死亡贩子”称号的第一次世界大战于 1914 年爆发。在这场战争中，共死亡 2300 万人。而在美国却涌现出两万个百万富翁，共有 13 多万美国士兵的生命换得了他们的暴富。早在美国卷入战争之前，杜邦公司便已卷入：

1914 年 8 月至 12 月，英国及其盟国就向杜邦公司订购了 2162.13 万磅炸药。当时杜邦的年产量为 840 万磅，6 个月内，所签合同供应炸药的点数已达这个数目的 13 倍。杜邦家族发了大财，到 1915 年 2 月，协约国与杜邦订立合同的金额已近 6 千万美元。那年杜邦公司的净收入达到 5740 万美元，一年之内又跃升到 8210 万美元。

1917 年美国参战，杜邦家族有了更大的赚钱机会。

第一次世界大战中，杜邦家族共获得十多亿美元的毛利，23700 万美元的净利，使杜邦公司从美国的第三流工业公司一跃而居首位，协约国的炮火所用炸药的 40% 都是由它生产供应的，1915 年内签订军火合同总额达 34700 万美元，战争把杜邦家族的胃口撑得饱饱的，从而有能力从事更多更大的投资。

日本入侵中国和欧洲列强间的重新对峙，又开始呈现战争气氛。有了雄厚实力多向发展的杜邦家族那时声称企业的稳定在很大程度上有赖于全世界实现公正与持久的和平。但这并不妨碍它在已经拉开序幕的人类至今为止最大的一场热战中赚钱。事实上，自上次战争以来，杜邦就组成了一个由 300 名火药专家参加核心，这些成员一直被列在工资表上，以便从事和平时期化学品生产的工厂能够迅速转入生产军火。二战期间，杜邦公司生产了 405000 万磅火药，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。然而，整个战争中，杜邦的火药生产只是它总产量的 25%，远远低于上次大战（80%）。但是大部分的非火药生产也是为了战争的需要：杜邦的尼龙代替了日本丝质降落伞；杜邦阻冻剂使军车能在冰天雪地中行驶……，自然，这非常正常，当战争成为第一件大事时，整个国家正投入其中时，企业的生产也必然投入，获利也是正常的、应当的，无可厚非。战争的需要，促进了杜邦的发展，其营业利润从 1940 年的一亿美元猛升到 1941 年的 15800 万美元，战争还导致了股本的进一步集中，使杜邦家族的股份达到空前的数额，杜邦公司本身的国际股份也获得了收益，战后杜邦仅在法国就收到了他们战时对法国工业的投资和专利的红利 52 万美元，1941 年至 1945 年的军工生产期间，杜邦家族获得 74100 万美元的营业利润，3 倍于一战期间的数额。另外研制原子弹的曼哈顿工程虽然当时未直接增长杜邦公司的利润，但隐形增加实难估计，而公司以冷战时期参与氢弹研制时便有了直接补贴，而且由获得的核技术等也是一笔创造财富之本。

朝鲜战争的爆发，给二战后的军人工业带来又一笔好生意，杜邦公司当然属于接受政府大宗订货的巨头之一。1950 年杜邦公司获得 13.3% 的净利，是该公司所取得的最高净利之一。通用汽车公司获利更高，从 1950 年到 1952 年，通用汽车公司在军火合同上总计赚了 55 亿美元。朝鲜战争无疑是他们利润大增的一大原因。

朝鲜战争结束后，国际军备竞赛反而加剧。杜邦公司也获得了国防部的资助，虽然化学工业产品中只有 5.3% 用于军事。而杜邦家族的其他行业许多也在军备竞赛中获得不少好处。

此后的印度支那战争，也使得杜邦家族竭力投入。在 1965 年和 1966 年的战争升级岁月中，杜邦公司获得了前所未有的最高额利润。虽然公司未曾公布它在越战中获得的数字，但却证实了国防部军事集结的结果增加使用了杜邦公司的商品，其范围种类甚广，就在所证实的 1966 年，杜邦公司产品的销售总额创了 319000 万美元的新纪录，他们所获得的军事订货，从 1964 年的 6900 万美元，增加到 1966 年的 16100 万美元。1967 年，杜邦公司从军事订货中赚得了 2300 万美元，而它的附属机构雷明顿武器公司获得了另外的 15600 万美元。而且该公司继续经营国际原子能委员会设在萨瓦纳河边的工厂和实验室，直到 1989 年合同期满才告中止。

杜邦公司的军事武器一般不公开，包括一些违反国际协定的化学武器，它还还为国防部发展新式武器，到 1969 年它的军事订货达到了创纪录的 21000 万美元。本年度，杜邦家族的其他企业也在军事订货上大步迈进。在国防部这年的军事订货百分比中，杜邦公司及其子公司达到总额的 6.8%。大体而言，从 1964 年到 1972 年，杜邦公司一家就从军火合同中捞到 10 亿美元以上。

冷战结束后，预示着世界局势的进一步缓和，虽然军备依旧占据了大量的人、财、物，毕竟民用品的市场更加广阔而久远，无论着眼于目前还是将来，加大民用品的开发和制造具有更大的诱惑力，1987 年杜邦在美国和加拿大出卖了其火药业务。然而因杜邦财团的军工领域的直接间接网络，总有相当可观的军事订货继续并将持续下去为其创造财富。而且在包括大如海湾战争，小如对巴拿马的侵入之类的局部战争中，美国军队仍然运用了多项杜邦的制品。

杜邦的军人出口也是其中的一个重要组成部分。20 世纪 40 年代以前，其军火出口的业务已深入到欧洲和南美的大部分国家和地区，也深入到包括中国在内的亚洲许多的国家和地区，同时伸进非洲一些国家。在此期间，杜邦家族充分利用了胡佛作商务部长八年、总统四年的政策，不断扩展海外军人市场，也扩展军人投资市场，比如投资 30 几万美元购买了墨西哥火药公司的 50% 股份，在阿根廷、法国等国家也大量购买一些火药公司的股份……而且轴心国的兴起也给杜邦的业务带来好处。日本购买了公司的氨炸药配方；公司向意大利化学公司投资一百多万美元，并购买了意大利赛璐璐公司的 70% 的股份，德国的重新武装自然使杜邦挣了不少纳粹的钱。

不过即使是单纯的军火工业也不能单靠战争生存，何况杜邦家族这种涉及商甚广的产业体系。而且战争期间全力为战争服务，有时是经济利益关系，有时则是国家政治利益关系，甚至有时还是被迫的行为，皆不好褒贬，何况两次世界大战，美国代表们应该算是“正义”的一方，发战争财，如果说在商言商的话倒也可以理解，战争的根子大约不能多从军火商的身上找，虽然他们可能促使战争更加残酷。倒是在杜邦家族的整个历史上，他们都从战争中获得经济效益：在其公司的每次扩展时期，几乎都有前一次战争的利润作基础，而且常常起异常重要的作用。历次拿破仑战争以及与美国政府订立的合同，使杜邦公司在发展的初期便得以较好地生存；

1812 年战争为公司以后 20 年的发展储备了必要的资金；

19 世纪 40 年代的墨西哥战争和 50 年代的克里米亚战争也起到了类似的作用；南北战争为 1865 年后建立公司的托拉斯提供了资金；第一次世界大战所获的近亿元剩余资金则用在了化学工业和汽车工业的发展上；此后的

战争所获不再占绝对优势，却仍然为杜邦家族的繁荣、财产的增加起到了较大的推动作用。

三、美国之子

新兴的美利坚合众国为杜邦家族的发展壮大提供了良好的环境条件，包括人文的、自然的。与资本主义的迅猛发展、战争的不断发生一样，那种环境条件一直是杜邦家族财产保证之一。

也许，1799年10月2日，当13名杜邦家人登上那艘名叫“美国之鹰”号的美国船从法至美的时候，近两个月的海上旅行并不轻松。杜邦家的旗帜带着法国贵族的遗风，企图引领他们在新大陆实现旧时代的梦想；大约他们设想的美国尚是荒凉的待垦的情形，事实也确实如此。那时的美国尚未购得路易斯安娜，地盘仅是后来的一半左右，而立国仅二十几年，更为拓荒者留着无限的“处女地”。然而毕竟美利坚合众国建国就赶上了资本主义的大发展时期，而它丰富的资源、辽阔的领土为了无“传统”累赘的寻梦者提供了绝好的场境，虽然许多情况下其场境跟他们原有的梦境并不一致，但更可行，且有远大的前途。因此驮杜邦家族来美国的“美国之鹰号”，为杜邦以别却旧梦在美国以新的形象腾飞预示了好兆头。

美国有远比法国广阔得多的投资市场和销售市场，而且当时似乎还有比法国更稳定的社会秩序和更为宽松的社会机制以及更有希望的发展前景。虽然杜邦家仍以家族形式立足，其内仍不失贵族之风，但他们不得不面对现实，更加充分地利用美国的一切有利条件和因素，自然包括良好的社会和自然环境条件、丰富的矿产能源资源、发展迅速的水陆交通网络，他们因此获得了美国丰厚的回报。

1. 自然条件

自然条件对于某种产业的兴起与发展虽说不能起着决定性的作用，至少也是相当重要的。特别是早期的工业时代，许多制造业主的地址选择与采矿业不同，后者得人服从它，面前者则是人掌握了主动权……

新兴的美国可谓地大物博，同大多数早期移民不同，杜邦家虽也有逃亡的因素，却绝非贫穷之家。他们带着为实现殖民计划的大量钱财，一到美国，在新泽西州的贝尔根斯角就有一幢宽敞舒适的房子。老皮埃尔称它为“佳庐”。

皮埃尔不久就到当时尚是一座小规模的城市纽约，设立了两个豪华的办事处，开始贩卖他的计划，当其几乎无望的时候，其子，杜邦公司的创始人伊雷内开始设法在后来的华盛顿特区附近的山中寻找一个合适造火药的地点，没能成功。不久在特拉华州的威明顿市，他找到了后来杜邦帝国的大本营，这儿流淌着的布兰迪瓦因河甚至轻易地就解决了他的制造火药的动力问题。同时这儿的居民多是法国移民，廉价而且好使。仅仅十年，这儿就涌现出了全美最大的火药厂。

早在1801年，美国开发西部地区的运动已经形成，西部地区的出口贸易开始增长。当时的美国总统杰斐逊意识到，5年之内，肯塔基、印第安纳、密执安与俄亥俄等州将通过密西西比河运出剩余的产品，出口市场异常重要，那么寻找出口的道路尤为迫切，开放新奥尔良作为美国出口贸易的港口至关重要。为争夺新奥尔良，杰斐逊甘冒与法国开战的危险。而争强好胜的拿破仑居然不挣不斗以区区1500万美元的价格就卖给了路易斯安娜。美国

轻松地获得了这片东西横跨密西西比河和洛基山，南北问从墨西哥至加拿大，总面积为 82.8 万平方英里的土地，使用土地面积扩大了一倍。

这片领土的获得，使美国在开发辽阔的西部和拥有更为便捷的出口之路线上得到了永远的实惠。而杜邦公司也因此占利不小，其一便是为杜邦的子孙后代在西部开辟了更广阔的火药市场；其二便是便利产品及原料的运输。

19 世纪前期，随着西部的不断扩张，大批的“淘金者”涌向西部，铁矿、银矿、煤矿、金矿不断被发现；为开凿使俄亥俄和密西西比通往五大湖的运河，为中西部农民扫除开发处女地的障碍，皆需要大量的炸药。杜邦公司既得益于美国资本主义的不断发展，也受益于美国土地的广袤和矿藏的丰富。为发展交通、开掘矿产，杜邦公司就要加紧生产炸药，以满足需要。

随后，西部的市场更加深远，杜邦公司越来越需要长途运输火药。而此时全国铁路网已形成相当规模，足以使得到特许而运输的杜邦火药通过特阿华州运往路途更加远的煤矿和金矿，而一条威明顿连接全国铁路网的线路便也及时修通，从此杜邦的产品以及产业，随美国事业、能源业、通讯业的迅速发展而垦罗棋布于美国国内和世界各地。

杜邦家族的另一支，“逃往”佛罗里达州的艾尔弗雷德及其妻子杰西、内弟鲍尔，在那里写出了杜邦家族的另一部创业史，它记载着佛罗里达州从阴湿的沼泽上升为今天被称为游览胜地阳光之州的半个世纪的历史。事实上，正是他们“慧眼”看到了潜在的巨大财富，首先进行了地产投机，初步获胜后，他们便把目光投向土地经营尚未波及到的被称为狭长地带的北佛罗里达，土地价格非常低廉。这儿曾是兴旺一度的大棉花园，后来成了陈迹。但曾有过棉花和木材交易使得圣约瑟夫这个海湾港口成了佛罗里达最有生气的城市之当鲍尔“视察”这一地区时，发现了财宝，即贵重的松木和肥沃的土地；艾尔弗雷德迅速研究了有关伐木和纸浆工业的专著以后，接受鲍尔的建议，买下了 6.6 万多英亩的森林。就在他们在金融界立足并壮大之后，又开始口头打理拥有的森林。他们寻找了一座渔村开设成造纸公司的城镇。正好傍在这样深水码头边，同时完全控制了那儿的 5 家主要公司：铁路公司、电话电报公司、土地及开发公司、港口管理局。这样一来，那儿唯一的铁路、码头、通讯和仓库都落在艾尔弗雷德手中，他还另外获得一片 24 万英亩的森林，这样他所占有的森林总面积就超过了 30 万英亩，成为佛罗里达的木材大王。

另外，他们的商业动脉得到较快发展，包括公路、水路、铁路等均在艾尔弗雷德的赞助下在原有的基础上大大发展了。

2. 人文条件

杜邦家族选择特阿华州似乎顺了无意，一方面自杜邦公司成立以来，好像从未有过战火窜到威明顿，使得杜邦家族免受战争创伤，反而在这座“堡垒”中为别的地方的战争不停地生产火药及其它军用品。

另一方面，对各大公司而言，特阿华州也是最“宽容”的一个州，征收商业税的比例在全国最低，特阿华的有利之处还包括：公司合并费用低廉，举行州外股东和董事会议可按照公司的需要来确定多少股票等级。（这样便吸引了那些美国最大的公司来特阿华合并）。对于愿意住在特阿华州的有钱人，州政府官员有特殊的住房规定：私人财产全部免税。所以这些优惠，均

为杜邦家族带来了明显的好处，比如上地税上的获利便非常直接。

此外，特阿华州的法律对建立基金会的限制放得非常宽，为公共服务性质的基金会可以免去遗产税和所得税，杜邦家族在那儿建立有 31 个免税基金会，从某种意义上说这也为杜邦家族守财起到了一定的作用。

而在佛罗里达，杜邦的进入是该州的经济即将崩溃之际，这儿是一个资金短缺的地区，因此，大约只有在那儿艾尔弗雷德·杜邦他们才能够那么迅速地建立起自己的金融王国，才能在地产、森林、交通等众多行业中飞快地发展起来。

另一方面也许更为重要，那就是除了他们所立足的州有着许多优惠宽松的政策之外，美国的政府体制、社会环境为杜邦家族的发展提供了有力的保障。

当杜邦家族逃离法国时，正是法国相对混乱的时期。轮番坐政差一点还要了带着他们赴美的老皮埃尔的命。而由镇压者和起义者相互的杀头的这一侧面似乎也反映出当时的混乱状况。虽然历史地看其功效颇大，但也许也有不少值得吸取的教训。其中资本流失不少，这也是杜邦家族到美后赖以安家进而发家的最初的经济本钱。

立国后的美国无论是废奴与否之争以及由此引发的南北战争等等，均未对发展资本主义造成什么大的负面影响。政府和社会机制对其大加保护，同时对私有财产实行严格意义上的尊重和保护。而且作为移民国家，美国社会的灵活性和包容性，为各类人提供了足够的驰骋天地。杜邦家族深受其惠。

首先杜邦到美国后能有较大的地域挑余地，恰恰就有那块叫威明顿的由大批法国移民居住的地方，为他们提供了具有同样文化背景的较为廉价的劳动力，这对杜邦公司的起步至关重要。

其次，在与政府的关系上起码在法律面前是平等的。这体现在几次与政府的官司中以及其他一些事情的处理上，比如早在 1907 年政府提出反托拉斯案以来，杜邦家族一直拖住。当政府经过 4 年调查，记录下整整十六卷证词而对杜邦公司定罪结案时，杜邦的上诉虽有被指责想威胁政府之说，但法院最后的判决，依旧允许保持军用无烟火药生产的垄断权。科尔曼的托拉斯度过了难关，虽然表面上进行了一些调整。

罗斯福总统的新政给杜邦家族带来了一些影响，但在与政府的对抗中，他们并不是大输家，更不是弱不可言。为对付新政等，大财团们组成了一个叫美国自由团的组织，声称维护宪法，保持既得财产的所有权和合法使用权；甚至认为罗斯福政府有违宪法，为此国会组织了一个调查委员会，后来大体上是不了了之。虽然有说美国政府在本质上是代表有产者的利益的，但罗斯福的新政，包括有关国有化、工会化等措施严重影响了财团们的利益，难怪他们要对着干，甚至大规模地对着干，颇得人心的罗斯福成了杜邦等常常攻击的对象。不过自由团的最终失败与罗斯福的连任获胜，并不是政府强力的结果，而且从不了了之之上也可以看出政府的“面子”在某些时候似乎并不能超越一切。

最大的一次与政府的讼事，是始于 1948 年 11 月的联邦听证会，涉及杜邦家族在一些大公司中的股权。大约政府要在大企业财团中间保持一些平衡，同时防止通用汽车公司完全被杜邦家族所垄断，司法部长向芝加哥的区法院提出反托拉斯诉讼案，被告达一百多人，杜邦公司在通用汽车公司的 5.6 亿美元投资是攻击的焦点。政府指控杜邦在通用的操纵权，要求取消通用汽

车公司和杜邦公司间的一切合同，并且出售杜邦公司在美国橡胶公司、通用汽车公司和动力化学品公司的所有股票。此后由于氢弹合同和朝鲜战争，政府暂停了对杜邦公司的抨击。

1952年，讼事重起。政府对186名杜邦家族成员提出集体起诉，指责他们利用未成年成员起控股公司的作用。尽管有许多不利于杜邦的证据，但他们还是躲过了政府的指控，最终打赢了这场官司。先是政府放弃了对整个家族的攻击，只把指控局限于几个人身上。1954年12月，法院裁决认为政府没有充分证据证明杜邦买进通用汽车公司股份时怀有垄断的企图，法院认为那只不过是历史上的意外事件而已。只是后来，杜邦公司的决策失误，在法院判决不到一年的时间，杜邦公司竟宣布又将在通用汽车公司投资7500万美元。

这个决定大约真的暴露了他们企图进一步垄断世界上最大公司的心思。其时政府正大力支持由几个财团联合控制一些大公司的想法和作法；而别的财团对杜邦公司的这一举措感到不安。因此又起一宗杜邦——通用汽车公司诉讼的重大案件。

1957年6月最高法院作出一个判决，取消了杜邦家族50年里在通用建立的一切，虽然并未否决1954年的判决。杜邦们自然又是一番反击却未能奏效。杜邦家族虽然努力保住了一些利益，却终于没有了在通用汽车公司的控制权。严格说来本次失败，并非说明政府的什么权力胜利，而是杜邦家族未能把握好形势和时机。失败给了他们教训，得以重新认识新的时代潮流，重又在美国这片沃土上以新的形象全方位出击。

总括而言，杜邦家族在美国既获得了地理优势、资源优势、交通运输优势等自然条件的好处；更获得法律政策上，政府职能上，社会环境上等等人文条件的好处。比较明显的就是政府并不能在法律上超越谁，其行为必须服从宪法和法律，而政府的政策又全力维护经济的发展，极力保护企业的国内发展和海外扩张，为那些财团创造了良好的外部环境。自然这也是维护美国的利益，杜邦家族与别的大财团一样应当为存于美国而庆幸，虽然所有的财富要么带有血腥味，要么带有欺诈性，但大致有它要遵循的准则和规律。作为创业者，无论是为家族、为某个集团还是为一方地域，他的成功与外部环境互相依存，形成一种良性循环的关系。这种关系一方面继续有利于财团积累财富，一方面也在客观上造福了地方。

四、独特的“杜邦家风”

常言富不过三代，也说创业容易守业难，此说的经验大概出自中国。杜邦家族之所以可以在近两个世纪里保持异常的富有，“守”“住庞大的家业”，其原因在于继续创业，永不停步。那种消极地守护自然难有成效，所谓坐吃山空便是这个道理。积极的态度和行为只能是主动行动，把前辈的财富当作基业不断地在此基础上扩展、发展。

杜邦家族的代代富裕，家业长兴，一方面在于他们的积极“守护”，不停息地创造财富；另一方面则是这个家族似乎永葆了一种总体上的家族观念和在各种错综复杂的关系中较为独特的处事原则。

1. 家族之风

皮埃尔·塞缪尔·杜邦·德·尼莫尔，也就是那位领着 13 名杜邦成员经两个月海上旅行到美国扎下根来的法国贵族，繁衍到如今已有 1500 余个直系后裔，他们之中大约有 250 个非常富有，又有 50 多个是属于家族中掌有实权的核心。

在被称为“世界化学之都”的威明顿，四十来座杜邦庄园散布在这个地区，是一个城堡花园、喷泉、柱廊等的聚集地。杜邦家族在这儿拥有广袤的绿色山峦，他们在这儿养马，纵狗，在温水池里游泳，乘坐从私人简易机场速飞的飞机。那 250 多个“著名”杜邦所拥有的庄园、纯种良马、游艇和仆人，甚至胜过英国女工和王族。

近两百年里，杜邦作为一个家族符号在全美、在全球到处闪光。事实上，在美国没有一个家族比杜邦家族发财的时间更悠久，他们是美国最老的工业家族。

由于“杜邦”在美国经济史上以一个公司的地位发挥了独特的作用，有人便据此认为杜邦是作为公司生存着的。实际上应当看到杜邦家族作为具有自身特性的紫密集体，不是公司支配了家族，而是家族支配了公司。纵观杜邦财团的整个历史，这个家族主要关切的始终是家族本身，而不是公司。使这个家挨兴旺发达的是它本身决心奋斗和早年惨淡经营的目标。公司不过是作为一个工具而存在。1902 年，公司一度濒于被抛弃的边缘，是家族的利益激发 3 位年轻杜邦使它们得以保存。推动杜邦财团的正是追求杜邦家族的利润。

应该说，这个家族利益一致的基础是贵族家族的传统观念，更重要的也许是老皮埃尔在内的 13 个幸存的杜邦家人离开祖国漂向异邦时所形成的抱成一团共同奋斗的传统精神。

那时，老皮埃尔为抵达美国的杜邦家订下一条新的家训：加倍努力，比前两代繁荣两倍。正是这条家训给了家人们更大的勇气和干劲，开始在陌生的土地上开创家族基业。

初期，当杜邦公司创始人伊雷内购下布兰迪瓦因河畔的那座农场时，找到了一个愿意出钱资助的合伙人，此人成了他的亲家。但十几年后，当他的女婿死后，为了杜邦公司的大权不至于有所散失，他竟至于把这位合伙人赶出了公司，这足以说明杜邦家族的利益高于一切。

至于后来形成的一种延续了半个多世纪的具有杜邦特色的管理体制 3 人

合伙组成公司的执行委员会，无论成员是否有所更替，权力是否有过争斗，大体上也体现了一种家族的团结风气，一种合作发财的家族风气。

早年，杜邦家族的团结还体现在他的管理（统治）公司的体制上。比如他拒绝一种社会援助，自己组建有消防队、警察和医疗机构；甚至还有自己的检部官。他们还建立有一套自己的抚恤制度，对忠实于他们家族的人终身雇用等等。而在维护家族利益上，他们甚至不惜选择了一些非常荒唐的方法。比如 1833 年，杜邦公司创始人伊雷内将他的一个女儿嫁给他哥哥维克多的儿子，开创了近亲通婚的先例，使杜邦家日后成为美国近亲联姻最多的家族，老杜邦认为。

“对我们这样一个侨居家族来说，我赞成堂表亲之间的婚配。这样，我们就会确保灵魂的诚实和血统的纯洁。”杜邦家族在一起发财致富，形成了一个相对狭隘的上层集团，因而这种近亲通婚即使并不自然也成为正常的事了。等到杜邦家族在美国传到第三代时，已有十对这样的配偶。所以早期的布兰迪瓦因有一种封建大庄园的意味。

他们严守火药制造的秘密，严格的等级观念以及自主一切的管理方式，加上一种显示气派的城堡式建筑，更加深入人们的这一印象，以至于到后来还有人认为威明顿市内已是 20 世纪中期的美国了，而在郊外则是 18 世纪革命前的法国。此说虽有夸张，但也从某一角度说明杜邦家族有种家族的保守倾向，这并不影响他们在赚钱方式手段上的激进，反而可以促使他们使用多种手段进行开拓。

杜邦家族来到美国时，不仅带来了自己的财富，也带来了欧洲的习偶和观念。经过几代人的冲淡，其中许多东西已经消失了，但有一项被保留了下来并得到了加强，那就是他对雇员的家长作风，大约到了罗斯福新政以后才逐步减弱。这种关系早在当年制造火药的等级森严的雇工结构中就形成了，与欧洲行会中传统的师徒关系一脉相承。

家长制有效地统治着劳工，杜邦家族长期维持着这种等级的传统，尤其是在传统火药制造时代，一方面他们能影响工人的整个生活，另一方面，那时杜邦家的男子都与雇工一起从事体力劳动，彼此熟悉。这种密切关系使工人与工厂主连结在一起，而许多工人也存在想被重用的私心。这种情况的改变大约到了布兰迪瓦因火药厂关闭，装配线兴起，杜邦家族成员闯进金融界而脱去蓝色工作服，换上衬衫、戴上领带时，这时等级制的雇工结构的经济基础已不复存在。然而杜邦一直保持有这样一种传统精神。他们鼓励员工与企业养成共命运的一体感，从培养“你是一个杜邦人”的自豪感入手，再用入股计划以加强这样态度。杜邦家族自然不自然地形成一种传统家风，当然这个家风的重心应该是赚钱两个字，也即是说把经济利益看得高于一切，而这个利益是紧紧围绕杜邦家族这个“集体”的。所谓家和万事兴，虽然不能说杜邦家族之兴是因了这个利字，但共同的利益驱使了他们大致相同的态度，以致于他们能如此长久地以家族形成维护大范围的杜邦成员。

杜邦家族内自然也有许多冲突和矛盾，比如老亨利的独断专利，历代三个制的权力纠葛，甚至有艾尔弗雷德的“叛逆”等等。但并不妨碍他们为着一个共同目的而奋斗：为家族创造财富。就说矛盾中严重的一例，艾尔弗雷德的“叛逆”吧；也许有性格和利益的矛盾，也许有经营手法上的矛盾，但出走的艾尔弗雷德又在佛罗里达奋力冲杀，为杜邦家族创下另一片可资言谈的辉煌家业。当他死后，又“凯旋”般归葬于威明顿的家族墓里。

2. 勇气和智慧

杜邦家族能保持如此长久财运，决不是偶然的，除了上面已经表述过的因素外，杜邦家族的两代成员中不乏有勇有谋之士，这也是杜邦家族得以兴旺发达的一个条件。

不必说带着庞大计划举家迁美本身就是一种充满勇气的举动，仅以几个具体例子就能说明这个问题。那位为杜邦家族拉来一大笔为政府提炼硝石合同的拉摩特·杜邦就曾以勇气和智慧显露出才华。早在 1854 年的克里米亚战争中，当杜邦公司根据合同向沙俄提供火药受到英国皇家海军封锁而难以兑现时，老亨利即派这位拉摩特设法越过封锁线交货，拉摩特不负重任，净赚 300 万美元回来。南北战争初期，杜邦家族遇到了一次危机，1861 年底，由政府供应的印度硝石已缺货，林肯担心英国为了南方的棉花转而同情南方，从而可能停止对联邦政府供应东印度市场上的硝石。于是拉摩特·杜邦被召到白宫，这些年仅二十几岁的小伙子被总统要求到英国去，单枪匹马以杜邦公司的名义包揽世界硝石市场，拉摩特表现出杜邦家人的精明，同意前往，但有一条件：杜邦公司必须全部获得提炼这些硝石的政府合同。

拉摩特到英国后购得硝石却又遇到海关麻烦，这位年轻的杜邦套出原委，原来是英国首相的禁运手段之一，他便悄悄赶回美国，征得林肯的同意带上一份国书赶到唐宁街十号，但连续几次求见均遭拒绝，一次拉摩特性起，在等候召见时，突然从椅子上跃起，直闯首相私人办公室，那位当时算得上全球最大帝国的头子见此不禁有些感兴趣，拉摩特竟敢出言：不供应硝石就开战。首相显然觉得此事并不有趣，答应下午作决定。拉摩特认为首相在搪塞他，扬言明天就回国，等仗打起来，到了他吃晚饭时，大英帝国的首相居然不邀而至与他共进晚餐，答应明天发放护照，但拉摩特非要当场拿到不可，首相居然签了一份给他。不久，他那艘装满硝石的货船回美，为杜邦家族赚了一笔。

也是这位拉摩特，冒着与“提拔”他的老亨利加大冲突的可能，试制新产品甘油炸药。老亨利极力的反对并未能阻止住他的雄心，他选中远离布兰迪瓦因的新泽西赖波诺河畔建厂。工厂在 5 个月内就建成，日产甘油炸药二千磅。然而在不久的一次事故中，拉摩特赶到厂房，见沸腾的硝化甘油混合物即将爆炸，他命令工人们撤出现场，工人们也要求他离开，他却固执地留下察看。爆炸将他炸得支离破碎，成为第一个为家族事业殉职的人。

另一位家族成员，即后来的所谓“叛逆”者艾尔弗雷德在这方面也有突出的表现。那还是 19 世纪 80 年代末，诺贝尔在欧洲把无烟火药发明出来，当时美国陆军部希望了解这方面的情报，老亨利坚持认为黑火药够好了不予理睬，而陆军部非要不可，亨利不得已派了文尔弗雷德这个在拉摩特死后不久，从马萨诸塞理工学院回家参与家族事务的年轻人去欧洲视察一番。

1889 年，艾尔弗雷德带着国务卿的介绍信赶到法国，但在法国，这位法国贵族的后代并没能捞到什么好处，却探知了一个重要的事实，即五克杜邦黑人药的威力远远不及 2.5 克无烟火药的威力。他还得知比利时也生产这种无烟火药。

于是，艾尔弗雷德当即赶到比利时，贿赂收买了有关人士，装扮成一名工人混进生产此种火药的科帕尔公司的生产现场。他偷偷观看操作方法，窃

取专利品的秘密情报，这远远不算什么，某日他直闯公司办公室，说他已经什么都知道了，讹称要么杜邦公司就这么开始生产无烟火药，要么同杜邦公司签订专利合同。比利时人没足够证据证明他的间谍活动，秘密已泄，不签合同的话自己公司分文无收，最后即使意识到中了圈套，也只好签订了合同。后来在拯救杜邦公司干将要出卖之际，艾尔弗雷德也表现出了足够的勇气和胆识，他年轻的激情够，虽也有签回无烟火药专利合同之举，但在家族中的地位尚不够，而且常因我行我素的个性也影响了家族成员的信任感。他却断然以买下杜邦公司的形式，纠合了科尔曼和皮尔曼两位堂兄弟，使杜邦公司免于落入别家手中。再后来“叛”到佛罗里达，他又果断地踏入金融界，形成杜邦帝国的另一支。

拉摩特购硝石和艾尔弗雷德刺探无烟火药二件在杜邦家族的佚事，具体地表现出杜邦成员的干练与狡猾，敢冒险且善于从冒险中获得最大的回报，这无疑是非常重要的。

另一方面，杜邦家挨为了利益也敢于不顾压力，尽力保持自己的商业秘密，比如 1917 年，在美国已参战的情况下，政府强烈要求杜邦公司提供与英国的有关的贸易秘密，杜邦家族竟数次拒绝；陆军部的类似要求也遭拒绝，须知政府和陆军部一直是他们的最大主顾，且有着其它方面的特权。后来与罗斯福总统的新政对抗，虽有其他大财团的“联盟”，但杜邦家族的对抗更显力量。

再就是杜邦家族也善于在宏观环境上下功夫，第一次世界大战刚开战不久，他们就与一些企业家一起企图将美国拖入战争，起码达到早日参战的目的。他们建立起国家安全同盟，当德国潜艇威胁到杜邦公司的军火运输时，该同盟立即要求美国政府保持其“自由航海权”以及向德国的敌人出售军援物资的权利。当然不必扩大同盟的作用，但也算得包括杜邦家族在内的财团的欲发战争财的一种心理。

随着美国经济的不断发展，20 世纪 20 年代各项产业的迅猛进步，杜邦家族已意识到公司的业务必须拓展，家族的利益才能得到保证。战争不可能打个不停，火药不可能无限量地被使用。他们于是开始了新的投资冒险，逐渐建立起庞大的化工帝国。诸如人造丝、玻璃纸等的投资，他们看准了市场潜力，1920 年从法国购得“人造纺织品”专利，不久就在美国生产出 1924 年由杜邦家族确立名称的“人造丝”。这笔投入在 1937 年赢得美国国家资源委员会列进 20 世纪六大突出技术成就之一，与汽车、飞机、电话、电影、无线电等科技事业一同居于优先的地位。在为这些产品寻求新市场的同时，杜邦家族进入了通用汽车公司，虽然后来又出去了，但所获利润颇为壮观。

杜邦家族并不只为眼前的直接利润所迷惑。懂得知识技能贮存的重要价值，比如曼哈顿工程，在政府提出杜邦公司的利润不能直接增长、所有专利权都要归华盛顿等表面并没有什么利益的前提下，杜邦家族欣然接受了这项冒险事业。他们懂得没有实际知识的专利并不值钱，在实验和生产阶段，杜邦不用花钱便拥有了一项技术，获得了无价的知识，合算得很。

4. 背靠大树好发财

背靠大树并努力使自己成为大树，也许是杜邦家族的一项家族传统。杜邦家的贵族头街就是来自子老皮埃尔效忠路易十六。自那时杜邦成长

在法国上层社会周旋。而来美国的目的也是建立殖民乐园，其计划虽然破产，却得到了失之东隅收之桑榆的功效——早几年，当时的美国总统托马斯·杰斐逊在路易十六王朝担任美国驻法使节时，皮埃尔便认识了他，算起来交谊已达 20 来年了。这友谊促成他代表杰斐逊就美国购买路易斯安那的问题与拿破仑进行秘密谈判。杰斐逊的愿望得以实现，皮埃尔功不可没，正如总统给他的一封信中称：祝贺你能在有生之年，在为千百万未出世的人们造福的一笔交易中作出贡献。这笔交易将使地球上的一部分区域变得辽阔广大，我指的是当今美利坚合众国的疆土。”

更重要的是，对杜邦家族的利益而言，与杰斐逊的友谊，特别是皮埃尔的这番“功劳”，为其子孙后代至少在西部开辟了广阔的火药市场：

1803 年春，当伊雷内得悉父亲在购买路易斯安那中的作用时，便于 7 月产品尚未制造出来前，便写信给杰斐逊，要求政府给杜邦公司以优惠，很快，他就得到一份提炼政府所有硝石的合同，美国政府成了杜邦公司的最大买主。

虽然，后一期杜邦家族成员对林肯当选总统并不十分乐意，但当南北战争的战火刚响，老亨利杜邦便赶到华盛顿，表明对政府的忠心态度。杜邦家族为了更好的政府合同，林肯为了更好的火药，双方的联系日益频繁，拉摩特·杜邦在英购硝石的差事便是林肯亲手安排的。

杜邦家族并没有满足于与高官们的关系，也开始向政界的权力迈进。

早在 1813 年，维克多，那位与其父老皮埃尔一道进行过奔忙的杜邦公司创始人的兄长便参加了当年的州议员竞选得以进入州众议院，1820 年又进入了州参议院。杜邦家人开始涉足美国政界。

另一位杜邦成员塞缪尔·F·杜邦从军，在南北战争期间，统率了美国当时最大的一支舰队立下赫赫战功，后来国会为表彰他，授于他新颁布的海军最高军衔：海军少将。

由于老亨利·杜邦效忠于白宫，且为联邦军队供应了充足火药，林肯总统授意特阿华州长任命他为州武装力量少将。被称作将军的亨利，在 5 届总统选举团中，始终是特阿华州最显赫的选举人。这位“将军”的儿子，另一位在南北战争中立下战功的杜邦成员，一直瞄着政坛，于 1906 年通过一些手段当选为美国参议员。

那位杜邦公司的头儿科尔曼那时任了共和党全国委员会的执行委员和全国发言人小组主任，当塔夫脱竞选总统时，科尔曼捐献了两万美元助选。后因反托拉斯诉讼案的影响，科尔曼辞了职，但依旧表示全力支持塔夫脱的竞选。他的支持颇有份量，因为那时他又是特阿华国民警卫队的将军。这位“将军”科尔曼还因在纽约与警察的良好关系，荣任纽约的名誉警察局长。

老亨利的儿子美国参议员亨利·杜邦在政治上与塔夫脱是亲密伙伴，当塔夫脱竞选总统时，亨利宴请了他，杜邦家的许多知名人士出席作陪。

事实上塔夫脱与杜邦家族的关系并不密切，甚至国为其政治主张有些继承西奥多·罗斯福的意思，对于帮助他竞选立功不小的杜邦他从未公开赞同过。而杜邦家族也未必只是一味出力，当日塔夫脱与他们会晤以解决托拉斯案时，文尔弗雷德威胁说：除非允许杜邦公司对生产军用无烟火药保持百分之百的垄断权，否则一百万工人就要被赶出工厂，塔夫脱吼道：你想威胁政府吗？艾尔弗雷德说当然不是，接着又扬言要关闭政府所依靠的商业用的火药工厂。塔夫脱吃不住了，最后科尔曼的托拉斯度过难关。杜邦家族运用的

“恩威”手段奏了效。

此时的科尔曼因各种原因没有直接经营杜邦公司了，另一野心膨胀起来，1916年开始准备竞选美国总统，成立了“实业家竞选总统同盟”，因一些家族内外的因素，科尔曼退却了。不过科尔曼尚担任了许多别的社会职务，比如作为首届美国童子军委员会成员，一直任职到1915年（1925年他的儿子任委员，杜邦的名字重又出现在童子军全国委员会中）。1921年，科尔曼终于成为美国参议员。

而胡佛竞选总统时，由于杜邦家族内部的争斗，皮埃尔和艾尔弗雷德分别支持不同的对象，最后文尔弗雷德获胜，在佛罗里达州，正是艾尔弗雷德主持的胡佛民主党委员会，后来他写信给胡佛称：“美国的每一位居民现在可以确信将有更大的繁荣……”

杜邦家族与富兰克林·罗斯福的关系经历了短暂“蜜月”到对抗再到缓和的过程。

罗斯福任职时，皮埃尔·杜邦在全国复兴总工业咨询委员会里挂有一个席位，不久当选为主席，还在商务部的商业咨询和计划委员会任有职务。当罗斯福刚实施新政时，杜邦家族普遍拥护，罗斯福号召私人把贮藏的黄金转入政府储存，宣布美元贬值，均获得杜邦们的支持。全国复兴法、铁路管理法、解除禁酒令等等使杜邦家族非常满意。

1934年3月杜邦与罗斯福“蜜月”结束，皮埃尔辞去了在全国劳工委员会和全国复兴总署工业咨询委员会的职务。他们认为罗斯福的改革走得太远。新政里，资方受到劳方的极大挑战，故而引起他们严重不安。各大财团们联合组成“美国自由团”，甚至企图搞垮罗斯福。

阴谋最终未能得逞，但罗斯福也认识到了财团的实力，这事也就不了了之，而自由团的继续大规模活动，引起了罗斯福强烈的不满。罗斯福的政策赢得了普遍的大力的拥护，竞选连任大获全胜。这标志着杜邦家族的政治大失败，不但由家族大力资助的自由团随之解散，“而且在他们的老一辈，特阿华的大部分选票也投给了罗斯福。整整一代杜邦家族成员的政治生涯就此结束。

然而，并不太久，以罗斯福总统夫妇赴威明顿参加他们的儿子与杜邦家族一位小姐的结婚仪式为标志，总统与杜邦家族的关系得以缓和。当日在威明顿罗斯福夫妇成了明星，这场盛大的婚礼场面也因此更加引人注目。虽然皮埃尔未出席婚礼。

仅仅一年前他们还彼此攻击，这次联姻可以认为是他们关系的转折点。尽管这次婚姻后来并不成功。后来罗斯福的政策明显向工商界有了妥协，也许他真不敢忽视财团们在美国社会的巨大能量。

杜邦家族同罗斯福的关系稳步发展。1939年6月26日，当杜邦家族正在庆祝瑞典移民在美国登陆300周年的时候，罗斯福总统又一次到场。总统一到威明顿即乘车驶向尤金·杜邦的宅邸，在那里受到尤金夫妇的欢迎。第二天下午，庆典结束后，总统返回尤金的庄园，随即与尤金一起钻进汽车后座进行了长久的交谈，虽然其内容不得而知，但决不会只是闲话。

二战以后，杜邦家族与白宫的关系更有了大的起色，杜鲁门和艾森豪威尔的商届政府里都有不少原杜邦公司的人。这使杜邦家族受惠不小，甚至达到对制定法律施加影响的程度。

艾森豪威尔任总统后，通用汽车公司总经理威尔逊出任国防部长，对杜

邦家族的生意照顾有加。杜邦家族给艾森豪威尔的竞选赞助两次共达三十八万几美元。第一次通用汽车官司后杜邦家族更加喜爱艾森豪威尔时代。那时候，杜邦家有许多值得高兴的事，如在 30 与 40 年代反托拉斯案中担任他们的律师的原助理国务卿迪安·艾奇逊成了国务卿；威尔逊原通用总经理当上国防部长；杜邦家族中的弗郎西斯·v·杜邦担任美国公路局局长；而在首次关于通用汽车公司的官司中成功地为杜邦辩护过的哈伦律师则穿上了最高法院法官的衣服……

在肯尼迪、约翰逊两届政府里，杜邦家族依旧朝中有人，杜邦家族的许多利益得到了有效的保护。

尼克松是在二战结束后就与杜邦家族开始交往，杜邦家族曾捐献过当时最高赠款 12.5 万美元，为他在 1960 年那次未能获胜的竞选中使用。后来尼克松竞选，杜邦家族出力出钱，贡献不小。皮埃尔·杜邦第四依靠尼克松总统谋得近 40 年来家族里第一个进入国会的成员，也是当时特阿华唯一的国会议员，在多个委员会里任有职务。然而这位杜邦却反对总统的印度支那战争政策。不过反对印支战争是整个杜邦家族较为一致的意见，因为它引起的通货膨胀，尽管杜邦家族依旧在军用物资上赚了钱。这位议员杜邦后来当上市长，在 1988 年角逐总统时败北。

杜邦家族发展到今天，自然有了较高的政治地位，在发展过程中肯定与各种政治力量有着各种关系。但他们因历史原因，从创立公司起就与当时的美国总统续上了旧关系且得到不少好处，这肯定对后代是一种启示。

然而，杜邦家族的影响并不仅仅因为某些政治原因才得以抬高，它的经济地位以及其他活动使得他们自身也成了某种大材。早在 1930 年，美国前驻德国大使杰勒德列举了 59 名统治美国的人物，颇有意思且耐人寻味的是，这位大使略去了胡佛总统和所有联邦以及州的官员。他认为：国家的实质是王位后边的权势。那些没有时间和精力担任政治职务的工业和金融巨头，由于他们的经济地位，有着永久的影响力，而这种影响力却不是一个官员所具有的那种暂时的影响。在这 59 位名人中，当时杜邦家族成员就占了 6 个位置，他们是皮埃尔·杜邦、伊雷内·杜邦、拉摩特·杜邦、亨利·F·杜邦、小尤金·杜邦和尤金·E·杜邦。

这位大使的见解虽然失之于偏颇，有较大的片面性，但也从某个侧面说明经济在一个现代社会中的重要性。自然这种认识也只有诸如美国那种非官本位“体制”与观念的国家里才有那么一点可靠性。

杜邦家族作为实现“美国梦”的代表性家族，他们所拥有的“资本”中，有一项非常重要的成份：家族意识。其中的“上层路线”决不是目的性不强的原贵族似的社交往来，强烈的家族事业心，使他们随时寻求机遇和可能。自然，后来的杜邦家族已如同大树般枝蔓蓬勃，而且成员们的选择也开始花样多起来，而后代的起点已高，大多数成员也不可能丢掉延续如此长久、作为他们发展壮大精神支柱的家族意识。指不准那一日，后代里除却继续产生经营巨子外，也在政界结出老杜邦中有人曾为之努力过、梦想过的硕果来；也使一直有政治野心，领家人来美国后又曾回到法国为路易王朝短暂复辟出过力，出任过临时政府国务秘书的老皮埃尔·杜邦不至于遗愿永远落空。

5. 也有难念经

常言：林子大了会有各种鸟。

杜邦家族的“美国梦”历史已近两个世纪，在这对于一个家族而言算得上漫长的历史里，在家族众多的历代成员中，出现过一些并不光彩的“故事”并不足为奇。但也有必要作为另一个侧面“彰显”出来。也许这样，杜邦家族的形象才更丰满。而且这也并不影响杜邦家族作为成功家族的形象。

所谓家家有本难念的经，那些后来一代代不留神出生在杜邦家族里的杜邦们，大多数并没有如八旗子弟般纨绔起来。用前边的话说就是以新的创业来守业，不然任是金山银山，也必然坐吃山空、坐喝海枯。

另“一小撮”杜邦的行为倒给人们关于杜邦家族的谈资里增添了一些更为有趣的内容。其中与家族形象最不相称的一件事，是现在仍有许多了解此事的人记忆犹新的 1984 年的财产纠纷。

当时，一共有 27 名强有力的律师代表 37 名杜邦继承人对马龙·杜邦·斯科特提出财产要求，各位杜邦奋力争斗不依不饶，到最后谁也战胜不了谁，谁也没赢也没输，一致同意撤手，通过了把马龙·杜邦位于华盛顿东南 95 英里处的弗吉尼亚房产改造成了一个博物馆。

更让人们触目的是今年一开年，全世界的各种媒介均沸沸扬扬，纷纷报道一则消息：亿万富翁约翰·杜邦成了杀人囚犯。这则消息甚至给众多的不怎么关心经济消息，虽使用多年却并不关心尼龙来历的世界各地的普通民众知道了大名鼎鼎的杜邦。那么，这位富翁为什么会成为杀人凶手呢？

据说这位杜邦传人并没有参与家族的商业业务，然而他通过继承财产和股票分红等渠道已拥有近 5 千万的私人财产。该杜邦性情古怪，偶尔会开着装甲车在费城庄园里兜风，他还流水般花钱，他曾为一所大学捐款建造了一庄杜邦亭。他酷爱体育，尤喜摔跤，曾向全国摔跤联合会捐赠了 40 万美元，甚至雇佣了一些世界级的摔跤高手在他的“猎狐者”摔跤中心切磋技艺，共同提高。同时他对射击也非常爱好，被誉为神射手，而且建有自己的射击场。大约是继承了其先辈中那位在纽约因与警察保持良好关系而被任为纽约名誉警察局长科尔曼·杜邦的遗风，约翰·杜邦也与当地警察建立了密切的关系，允许警察们到他的庄园里的射击场练射击，甚至允许他们用自己的私人直升飞机。警察也常把巡逻车借给他四处“巡逻”；当地警察局还授予他“名誉警员”的称号。

而这位名誉警员却曾两次遭到起诉。第一次是他的前妻在 1985 年指控他在一年的夫妻生活期间两次以刀和枪威胁她，一次试图勒死她，另一次试图把她推出行驶的汽车。到 1988 年，他母亲去世后，其行为举止就更加怪异，经常眼用大量毒品，还常常扬言要杀人。也就是这一年，一位受雇于他的摔跤教练提出控告，谈他因拒绝当约翰·杜邦的“情人”而遭到解雇。

这次作为杀人凶手，大概就难逃法网了。

据报载，被杀者戴夫·舒尔茨是 1983 年世界锦标赛和 1984 年奥运会的摔跤冠军。为了在今年夏天举办的亚特兰大奥运会上再夺金牌，舒尔茨与妻子和两个孩子住进杜邦的一个大型体育中心加紧训练，同时他还担任了约翰·杜邦“猎狐者”摔跤中心的教练工作。

1 月 26 日下午，约翰驾驶着他的豪华“林肯”牌轿车来到舒尔茨的住所前，朝舒尔茨的胸膛和胳膊连开 3 枪之后驾车回到他的住所。接到舒尔茨太太的报警，警察很快包围了约翰·杜邦的住所，慑于他的枪法，没敢贸然出击。直到对其以关掉其住所的暖气供应等办法逼其出门被抓。有趣的是，

似乎押解他的装甲车还是由他捐赠的。

这件事作为一次较为特别的例子对杜邦家族的影响不小，但毕竟是一种较为极端的与家族其他成员无关的事。历史上，除却 1984 年那桩众人争抢财产的家族矛盾外，尚有其他几桩有关家族的不和事例。

其实早在老亨利当政时，便因其独断专行，使家族内有诸小冲突。一件事是拉摩特要制造新产品甘油炸药，而老亨利保守地认为黑火药足够了。

1876 年，当亨利得悉拉摩特买下一家火药公司的大部分股金，而主要因为该公司拥有价值很大的甘油炸药的新专利权时，竟勃然大怒，一百万美元的投资竟然是为了生产甘油炸药。但木已成舟也没别的法子，然而他还是固执地拒绝将甘油炸药增添到杜邦产品项目单里。

碍于辈份，拉摩特只好与这位铁腕叔叔拖时间。15 年以后拉摩特在已经让亨利看到甘油炸药的利润不小的前提下提出杜邦公司应该直接经营甘油炸药，亨利依然拒绝。拉摩特只好单独行动且怂恿亨利的儿子威廉跟他一起行动，亨利怒火万丈，坚决不让他们在黑火药厂附近设厂，他们只好远离布兰迪瓦因设厂。拉摩特遇炸身亡，似乎倒应了老亨利说的“谁使用甘油炸药，谁的生命就没有保障”的话，这是后话。

老亨利一直铁腕统治着杜邦家族。窃年来，他不断地扩充土地，允许杜邦家任何人拥有私人住宅，却将家族的地产归入自己名下，这种行径激起了家族的愤恨。另一方面他还任人唯亲，使自己两个毫无经验的儿子成为公司股东的作法，也引起家族的不满。

拉摩特殉职后登场的艾尔弗雷德·杜邦，既是家族利益的拯救人，又被家族认定为叛逆者。

当老亨利终于死去，奥琴·杜邦主政。这位阴郁、沉默、冷静的杜邦，虽然能力不及亨利，但在抓权和压抑后辈上跟亨利有一样的作风。这自然激起年轻人的不满。如果说亨利尚能以铁腕、高压制眼后辈的话，那么尤金则因为能力和精力的欠缺，难以有效地组织好家族事务。

事实上，亨利的独断已经埋下“祸根”，一向和睦紧密的家族也开始产生裂痕。

就是那位近期登场的文尔弗雷德，刚出道便为家族立下一功：从比利时签来无烟火药专利合同。然而，他有一种桀骜不驯的性格，难以见容于长辈们。其他一些原因也引起家族成员的一些反感，这事发生在 1886 年，艾尔弗雷德的兄弟路易斯·杜邦把一个迷人的白皮肤金发的女同学贝西·加德纳从那鲁大学带回家。年轻活泼漂亮可爱的贝西一下子就把文尔弗雷德迷住了，几乎当即就决定把兄弟的这个女朋友夺到手。贝西回校后，他便常常写信给她，也常常到那鲁去过圣诞节，文尔弗雷德终于赢得了意中人，宣布与贝西订婚。路易斯这才吃惊不小。次年 1 月，艾尔弗雷德娶了这位后来又离婚的妻子。

路易斯对此一直耿耿于怀，无心学习，连续在高年级留了 3 年，终于未能从那鲁毕业，在纽约，他沉溺在酗酒和寻欢作乐中。许多丑闻到处传播，使家族感到莫大的耻辱，路易斯似乎感到挺有趣，未了他给家族开了更大一个玩笑：

1892 年 12 月 2 日，他走进威明顿的田园俱乐部，掏出手枪，对准脑门开了一枪。

路易斯死后，艾尔弗雷德在家族中难有同情的人。这阴影一直影响在他们夫妻间，终于走向离异。

1902年，杜邦公司建立百年之际，奥琴·杜邦死去。而此时，居然没有了合适的继承人。本来老亨利在世时指望自己的两个儿子，然而轮到可以接位时，一个因故“流放”在外，一个又无能不愿上阵。族人对艾尔弗雷德等又不放心，这大大地刺激了艾尔弗雷德。这次他却保持了冷静，着手一项计划。

就在他外出奔波时，家族里的长辈宣布了一项意料之中的决定，他们认为，族中没有人有资格管理公司。他们不得不作出一个非常不幸的抉择：出卖公司，他们觉得与其把公司交给一些乳臭未干的小伙子，还不如出卖公司来保住一大笔家产。

这样做对杜邦家的自尊心打击极大，他们怀着悲痛的心情召集了一次股东会。会上文尔弗雷德不露声色，就在长辈们松了一口气的会议结束时，他发起了进攻，警告长辈不要压制小辈，而且以“究竟谁更有资格买下公司呢？”诸问他们，长辈们无言以对。

文尔弗雷德自知尚缺管理才能，于是去找到堂兄科尔曼。科尔曼当然知道合伙的困难，提出条件除非让他自由支配，另外还得拉上另一位堂兄皮埃尔。艾尔弗雷德同意了，三兄弟抱成一团，一道与长辈谈判。毕竟是家里人，几小时内就谈妥了。3个人仅以3千美元现钞，凑够一个新公司的法定资金，就为杜邦家族保下了这个世界历史上最大的火药托拉斯。

3个堂兄弟所建新秩序一开始，艾尔弗雷德与科尔曼之间就产生了分歧。科尔曼打算关闭在希兰迪瓦因的火药厂，艾尔弗雷德反对；科尔曼想把公司迁往纽约，艾尔弗雷德不同意，两次争论，艾尔弗雷德都获胜了。

如果说这只是工作之争的话，那么艾尔弗雷德对科尔曼在公司中不断上升的权势则深感不安。比如人事安排等大多以科尔曼说了算。他们开始了频繁的争端。比如围绕8小时工作制，科尔曼认为最好主动规定以挫伤那些劳工组织的锐气，艾尔弗雷德却竭力反对，这次科尔曼获胜了。

1909年，艾尔弗雷德在公司的作用越来越小，黑火药在生产中的份量越来越轻，艾尔弗雷德就更显得多余。而那时他在尚未与贝西离婚时，又开始与另一位年轻的堂妹密切交往，更使得他与公司连在一起的家族关系迅速破裂了。

文尔弗雷德与贝西离婚后，在经济上给予极为有限。此外给4个孩子立有一笔委托抚养金。贝西委托皮埃尔管理，使他们之间保持了一种长久的友谊。后来，在佛罗里达辉煌的艾尔弗雷德归葬威明顿时，只有他们两人来参加葬礼。

文尔弗雷德与贝西离婚不久，就在纽约同那位堂妹结婚，侄相是杜邦家族中一位极不正派，家人不齿的一位成员。这使得布兰迪瓦因的家族殊难容忍。科尔曼对回来的艾尔弗雷德说：你最好把所有股份卖给我，马上离开这个家。艾尔弗雷德终于说出了叛逆的话：家，见鬼去吧。他甚至拒绝去看望孩子。

文尔弗雷德公然背弃了公司，他声称在联邦政府即将提出的诉讼中，他将不站在公司一边或对公司负任何责任。

1911年，他与科尔曼为布兰迪瓦因的财产投标，结果他又输了。他于是移居到另一处，一座方圆5英里，价值200万美元的富丽堂皇的新建庄园。

在地下室里设置武器库，其中包括一挺机枪和一门小炮；又在庄园。四周筑起 9 英尺高的围墙，顶上嵌满锋利的玻璃碎片，扬言以防外人闯入，尤其是杜邦家的人。

亲戚们自然不会自讨没趣。更可气的是，文尔弗雷德搬进新居时，却把贝西和子女赶出旧居，并捣毁了那个宅子。这下子使族人惊异不已，家族里从未见过如此无情无义的人。尤使家族人不能原谅的是，当政府反托拉斯案经过 4 年传讯，记录下 16 卷证词而对杜邦公司定罪结案时，他居然坚决反对上诉。后来终于上诉时，他根本就撒手不管。于是，在 1913 年 1 月，文尔弗雷德被免去了总经理和副董事长的一切职权。

在后来，文尔弗雷德与前妻贝西的争执中，科尔曼和皮埃尔坚定地站在贝西一边。然而两个堂兄之间也有了摩擦。不过并不厉害，科尔曼那时已忙于社交和政途，故此皮埃尔“顺理成章”地获得了公司的实际领导权。

后来，科尔曼野心勃发，准备竞选美国总统。文尔弗雷德撵走另一位前参议老亨利·杜邦入手，从而间接阻止科尔曼。文尔弗雷德在堂内投票支持西奥多·罗斯福，科尔曼仅得到很少一些票。为此目的，文尔弗雷德又从支持共和党转而支持民主党。

文尔弗雷德的第二个妻子不久去世，他娶了后来在佛罗里达名声非常响亮的“慈善家”杰西·鲍尔。而且正是这位杰西和她的兄弟爱德华·鲍尔与他一起完成了佛罗里达的杜邦王国。

自文尔弗雷德与杰西结婚后，生活变得比较平静，行为也不那么乖张了，财政状况也有所好转。当然这之中也有有关亲属们的支持。

1922 年 5 月，科尔曼又准备参加共和党参议员的竞选。显然他不敢忽视文尔弗雷德的力量，约人专程送请帖请他参加一个专题晚餐会。文尔弗雷德退回请帖，依旧站在了科尔曼的对立面。科尔曼后来还是失败了。文尔弗雷德达到了向科尔曼报复的目的，开始建造一艘长达 125 英尺的新汽艇，不久即乘此汽艇驶向佛罗里达，在那里建立新的生活。经过差不多 12 年，文尔弗雷德对科尔曼的宿怨才淡下去。那样科尔曼终于进入美国会议院。科尔曼写信给文尔弗雷德表示了友好。

在政治观念上，杜邦家族大致一直保持了一种保守的态度。始终坚持一种右翼的政治活动。“离经叛道”者也有，不过不成气候。例如，科尔曼·杜邦的侄女埃塞尔·B·杜邦，1945 年至 1946 年间，公开在报纸上登广告支持通用汽车公司工人的罢工。这不止是有不有的问题，甚至直接有损杜邦家族的利益。

另一位叫做扎拉·杜邦的杜邦成员，则长期从事自由主义活动。她是科尔曼·杜邦的妹妹，被杜邦家族和朋友们称为“扎迪大婶”，同工会组织保持了较为友好的关系，常常以和平主义的态度支持许多活动。杜邦家族出现了这样一个积极的劳工的支持者，不能不说是一种意外。在杜邦家族的普遍家规中，扎迪大婶算是一个特例了。

还有位杜邦家族的女婿，也就是家族三巨头之一伊雷内·杜邦女儿的丈夫，名叫欧内斯特。“梅，他公开反对美军在朝鲜登陆。甚至完全支持使他岳父大受其害、扳失掉在那儿的巨大豪华庄园和其它财产与特权的古巴革命。

排列起来，杜邦家族也就上述等几位成员背离了家族传统上的极端保守主义。如文尔弗雷德那种所谓杜邦家族的最大“叛逆”，实际上依然是作为

杜邦家族成员而奋力拼斗，建立起又一片杜邦的基业。后来与种尔曼的和解，死后的归葬，甚至妻子杰西多年后也归葬于威明顿的家族墓来，都可以说明他们的所谓叛逆不过是内部的一度争斗和矛盾的公开化，其实家族利益最终是一致的。而 1984 年众位杜邦的财产之争，终于以一种家族而言更为体面的形式了结。至于约翰·杜邦的杀人则与经营无关，自然关系到家族名声之类，但不是直接的更为严重的财政利益。

杜邦家族成员在总体上保持了思想观念的大体一致。像杜邦家族这么庞大且富有，有几个离经叛道的人，实在不足为奇。奇怪的倒是这么多年来这种人并不多。因此所谓难念的经，也是轻微的，可以理解的。

五、卓有成效的经营管理体制

1. 科研与人才

杜邦家族有着研究与开发的传统。即使在第一个一百年只经营火药和炸药的时代、也有多个例子。这大概与创始人本身就是一位化学师有关，他的儿子文尔弗雷德·维克多·杜邦，在他死后继承了权位却并不善于经营，而一如既在地对化学实验充满兴趣。也许，这些因素影响了后代杜邦。

然而，由于时代的局限，也由于创业阶段无更多的精力与经费顾及，前一百年在这方面并没有什么值得提及的东西。

到了 20 世纪初，当文尔弗雷德、科尔曼、皮埃尔接过公司权柄后，杜邦家族便开始了他们新世纪崭新的步伐。

就在他们进一步扩大规模的经营范围的同时，一个具有深远战略眼光的举措也开始实施：在新泽西州的吉普城，美国化学工业中第一个现代化的研究实验室，也是全美第一家工业研究室——东方实验室正式成立，第二年就得到较快的发展，在此基础上又成立了开发部，且在威明顿城外建了一座试验站。这些投资后来带给杜邦家族极为丰厚的回报。

1908 年，杜邦公司在无烟炸药的军用市场上受挫，他们看到了危机，于是采取多种手段进行弥补，其中两项措施就是进一步加强研究与开发。为此，他们将东方实验室扩展为化学部，由该部负责研究与开发，同时授权化学部负责人建立新的实验室。这些新的实验室都没有在工厂，研究工作同生产保持着密切的联系，化学部确实为多种经营战略立下不小功绩。

同年，多种经营时代开始，每天数以千计的研究人员忙来忙去，研制各类新产品，他们以硝酸纤维素为出发点，开发人造丝、塑料、染料、涂料、合成橡胶、高级瓷漆、涤纶等产品；还产生了使干货市场发生大变革的防潮玻璃纸，以及塑料新时代的象征甲基丙烯酸，也研制出使杜邦赚钱最多的几乎成了杜邦的形象象征——尼龙。

杜邦家族颇有魄力，敢于投资进行研究工作。在化学部成立之初，就拨给研究经费 30 万美元；开发“尼龙”的研究费用曾追加到 2700 万美元。1966 年的一次拨款竟高达 1.1 亿美元。

杜邦家族认为研究绝不是马上可以派上用场的投资，而是在不知道的某一天必能促进人类全体利益的投资。因此，对于研究，无论要经过数年，甚至数 10 年，务必要进行下去，因此在后来的日子里，杜邦家族不断加强这方面的投入。1934 年进入医疗研究领域，成立哈斯克毒剂及工业药品实验室；1952 年在德拉威尔州成立以研究动物医疗品及营养品的史迪尼实验室；1961 进入精密仪器行业，1969 年购买恩杜实验室，1970 年兼并贝尔及豪威公司的分析仪器部门；1984 年买下生化科技实验室，进行有关的诊断测试开发工作；1986 年购买陶实验室；同年，实验站的研究设备进一步扩充，衍生出两个重要人体科学实验室的开办，又成立了麻州生化医学实验室和德州格拉斯科生物科技实验室等等。目前重要的研究项目有：与纽约血液中心共同发展针对如何降低血浆在输血后疾病感染侵害的产品评估工作；与别的机构联合调查蛋白质的治疗效能；研究发展人造塑胶关节、韧带、肌腱等等。目前，杜邦公司的研究机构已发展为 14 个部门、61 个实验室。其研究策略分为战略性研究和战术性研究两大类。前者主要在中心研究与发展部属机构

进行；后者则主要为适应市场需要而在生产管理部门进行。

另一件前面已经叙述过的事情，更能反映出杜邦家族重视研究的知识的那一面来。这就是所谓的曼哈顿工程，在政府规定杜邦的利润不直接增长，所有专利权都归政府两个条件下，他们毫不迟疑地接受任务，就是基于没有实际知识的专利权是不值钱的出发的，后边将会提到的在德国染料上的经验促使他们认识到了这一点。而杜邦家族在研究和生产过程中所获得的知识是直接利润和空壳专利权难以衡量的。

重视研究和开发，必然重视网络人才。自然，作为家族公司，最高权力当然必然由自己掌握，而管理人才姑且不论，研究人员的网络是杜邦公司重视研究发展工作的一个具体体现。

第一任东方实验室主任查理斯·里斯，是杜邦公司从公司用户中发现的，他们随即重金聘请。里斯在公司的研究与发展工作中起了关键作用，后被吸纳为公司董事。

1908年的扩大经营范围时，杜邦家族困于反托拉斯诉讼案中，美国政府提出由官方自行办厂制造黑火药的威胁，促使杜邦家族考虑为他们的硝化纤维提供出路的其他投资场所，这种硝化纤维是制造无烟火药的主要原料。

在寻找出路的过程中，他们发现制造油漆、赛璐珞、人造革、人造丝均需要硝化纤维。他们当即在火药生产外进行了投资。

第一次世界大战。由于大批的火药定货，杜邦公司暂时停止扩张计划，但是不久；火药供应赚回的钱为他们开发硝化纤维新市场提供了足够的资本。于是投资购买了人造革、赛璐珞等各家工厂；战争结束又建立了多家染料厂、油漆厂等等。他们开始千方百计夺取合成染料工业。

1917年，公司设立了第一个有机化学品部。

1918年，美国国会通过对敌贸易法案，联邦政府没收了一战战败的德国在美国的全部资产。所有德国专利随即归外国财产管理局管理。这些专利最后落到了杜邦公司手中，着重是染料专利。

获得专利的杜邦家族却不怎么高兴得起来，公司缺乏染料制造的最重要的实际知识，没有德国的经验，大多数所到手的德国专利品无法弄懂。杜邦决定直接跟德国人打交道，以解这个问题。

他们明白杜邦公司染料工业的关键之一是引诱德国科学家到威明顿来工作。于是第一步就是对德国科学家进行贿赂，使其暗中为杜邦公司工作。1921年2月，在发生了一连串不寻常的事情之后，德国当局发出了对4位杰出德国科学家的逮捕令，其罪状是：“非法盗窃贵重配方、公式”等。据说他们是用一辆卡车把有关文件和图纸偷偷运过德荷边境。不意这辆车被荷兰官员发现，扣押并送回德国。

随后两位科学家失踪，另两位后来被发现在威明顿杜邦公司的新实验室里愉快的工作，他们领着2.5万美元的优厚年薪。后来德国有关部门一直指控他们，而他们认为这正是杜邦公司正直和无辜的一个例证杜邦公司的最重要的产品尼龙问世，更是公司重视人才与科研的好例子。

哈佛大学化学家华莱士·C·卡罗瑟斯博士，被杜邦公司重金聘入公司。1935年他研制了一种人造纤维，具有坚韧、牢固、有弹性、防水及耐高温等特性。这个超级聚合物是首创的真正的合成纤维，花了杜邦公司2700万美元和卡罗瑟斯博士7年的功夫。当卡罗瑟斯到经理室告诉他们“给你制成人造纤维了”的时候；他们并没有急于推出，又用了两年时间进行应用科学

研究，才在 1938 年 9 月 21 日宣布了新的“丝”——尼龙。

世界博览会上，尼龙袜的初次露面就引起了巨大轰动，此后，尼龙为杜邦公司创造了巨大的财富。为研究所投的近 3 千万元本钱和科学家卡罗瑟斯的酬金就显得太微不足道了。

第一次世界大战结束后，传统的火药生产萎缩了。但具有战略眼光的杜邦家族并没有忘记火药的作用。自那次战争以来，他们就组成了由 300 名火药专家参加的核心，它一直被列在杜邦公司的工资单上，当第二次世界大战返近时，这个核心又开始发挥直接作用了。

在杜邦公司工作的成百上千的研究人员，为杜邦家族创造的财富非常可观；然而杜邦家族也为他们提供了优越的科研条件，使他们中的许多人成果非凡，比如 1987 年诺贝尔化学奖得主毕德生便是杰出代表。

至于其他方面人才的重用，杜邦公司大约也不会轻视，唯一一条一直延续未突破过的不成“律例”：杜邦公司总经理的位置非杜邦家族成员继任不可，从第一任总经理伊雷内到第十一任的科普兰；在长达 170 多年的历史里，从来没让外人染指这个位置。

这个旧例被打破已是 1967 年 12 月，拉摩特·杜邦·科普兰在任期尚差两年才满的时候，毅然把总经理的职位让给一位名叫查尔斯·马可的族外人。

马可接替科普兰后，给杜邦公司带来了变化。首先他觉得科普兰的海外大扩张计划是非常英明的，便大力继续推行。他还更有效地使用现有资金，砍掉了没有销路的生产项目，从事以制药为主的多种经营。为了给国外的企业提供足够的资金，马可打破了杜邦家族的传统，转而向国外借了 35000 万美元投入；国内则以大量增加生产来压低价格的办法夺取更多的市场。向外筹措资金不是马可打破杜邦财团 170 年之久的财政传统的唯一一项改革，他还抛弃了家挨利润占投资资本 10% 的传统经验准则等等。

经过马可的系列改革，使经历了“通用汽车公司案”的杜邦家族的状况得到大大的好转。

2. 情报与宣传

作为一个长久保持发展趋势，不断拓展经营范围的公司，“技术”情报与市场情报相当重要。而对于自身形象、产品的宣传工作亦不可等闲视之。

牵强一点说，当老伊雷内得知其父老皮埃尔在美国购买路易斯安那的交易中所起的作用的消息（情报）时，他便充分利用了这个有相当价值的东西，美国政府因此给了杜邦家族相当够意思的“照顾”。

老亨利时代，杜邦公司却因“头子”的保守没有赶上去。

就在 1866 年，杜邦成为世界上最大的黑人药制造商时，瑞典后来获得鼎鼎大名的科学家诺贝尔开始生产甘油炸药。老亨利对此嗤之以鼻，到 1871 年还在不停地加以指责。15 年以后才由容忍了多年的后来死于爆炸事故的拉摩特·杜邦进行生产。

早期著名的收集情报的例子，就是刚从学校返回家来从事家族事务的那位著名的艾尔弗雷德在比利时作“间谍”的事。他把无烟火药的技术偷到手，又把专利合同“抢”了回来，使杜邦公司比较轻易地就拥有了生产无烟火药的技术与“资格”。

自然，前面已经讲到过的德国染料技术的“攫取”也是一个有力的例证。

杜邦公司在技术秘密的操作上，更把目标盯在了法国。其一是 1920 年在法国技术人员指导下，杜邦家族建立了美国第一家人造丝厂，并在北美购得专利权。小小的代价获得了 20 世纪初的六大突出成就之一。并且因为制造人造丝几乎马到成功，引发了从发明轧棉机以来纺织工业的最大一次革命。1924 年，杜邦公司确立了“人造丝”这个名称，并将生产场所迁往南方。一则以逃避北方保护法案的结束和提高工资的威胁；二来可以因南方的劳动力价廉而降低成本。那十年里，杜邦家族建立的三家人造丝厂都在南方。杜邦公司支出 330 万美元的研究费，不久就收回每年 500 多万的利润。

其次是玻璃纸，杜邦公司利用法国的技术人员，包括玻璃纸发明者布兰登堡，获得制造技术。杜邦家族在此基础上进行了多达 2 千多次的防潮实验，1927 年玻璃纸的防潮性能发挥作用，到 1931 年，从卷烟到面包，几乎所有东西无不使用玻璃纸包装了。

第三是胶卷的合成氨。杜邦家族也从法国人手上获得了技术并产权。后来不久杜邦胶卷制造公司就供应了生意兴隆的好莱坞全部底片中的 40% 和全部正片中的五分之一，而合成氨也使杜邦家族又找到了一个市场广阔的产品。

在收集情报、分析市场的战略性部署中，杜邦家族可谓极有远见。

早在 1935 年，杜邦公司就设置了全美第一个具有战略价值的经济研究室。研究室的作用就是发挥眼观六路、耳听八方的功能，为杜邦决策当参谋。

由一大批受过专门训练的经济学家组成的经济研究室，首先对杜邦公司的经营情况非常熟悉，对于与本公司方向性有关的方面的东西更加明了。他们一方面着重研究全国性和全球性的经济发展的结构、特点、现状与发展趋势；一方面也注重调查与本公司产品有关的市场动向，并就与本公司将来利益相联系的经济动向进行分析的预测，从宏观到微观，内容广泛具体。

除了向公司负责人、有关业务部门作经济报告、咨询的服务外，经济研究室还出版几种刊物：每月出 2 份专刊，一份发给公司的主要供应商和客户，报道有关信息和原料、黄金价格、汇率变动情况；另一份内容发行，根据内部经营的总体状况，提出并分析存在的问题，找出解决问题的办法和措施。这是一份属于专题研究性质的内容的刊物，研究短期（一年）和长期（5 年以上）的全部或局部的战略规划、市场需求量和公司与竞争对手之间的比较资料，此外，每季还出版一期《经济展望》，对公司的某一类产品或服务公司项目，进行战略性分析和战术性经济预测，国内和国外的经济活动情况报道以及各种专题调研报告，以供公司决策机构、各部门经理经营时参政。

杜邦家族对于宣传的重要性有清醒的认识。为中国人所熟知的杜邦形象和产品广告，就以高雅、实际的特点赢得了普遍的好评。首先杜邦公司选择了读者面极广的《读者》杂志的封底，衬以其一中国著名科学家的一帧漂亮的黑白照片和简单事迹介绍，然后配以杜邦的形象广告，“同样，杜邦秉着献身中国、扎根中国的坚定承诺。输入尖端科技，创办合资企业，全心投入中国化纤工业（或者其它方面，与所介绍的中国科学家所从事的研究相符）的发展，与中国人民共创未来”接下来是：“美国杜邦，世界最优秀的高科技跨国公司之一，把一流产品和技术（化工、农药、化纤、电子聚合物）带到中国，帮助实现美好生活”的具体形象和经营范围广告。然后杜邦的简单标识下边是一句“开创美好生活”的口号。

虽说这个广告不算怎么别致，却能给人极大的好感，留下较深的印象，

因为有一种质朴的美感给人以亲切的认同感。

追溯到杜邦公司创办之前，老皮埃尔带领家人到美国后，立即投入实现殖民梦想的活动中。当时他到处散发他的一份计划书，关于自己和长子维克多，计划书里作了详细介绍，对于后来杜邦公司的创始人只轻描淡写地带了一句这样的介绍文字：“厄留梯尔·伊雷内·杜邦，在法国对农业、制造业和工艺方面积累了丰富的经验。”对于这位将要创造世界上最大的火药公司的人来说，这点介绍似乎过于简单，但是，可以说杜邦公司的第一个形象广告在公司创立之前就是以这个“丰富的经验”的空洞的表述奠定了真实的内容。

后来，杜邦公司建立了美国商业史上最富于想像力和卓有成效的宣传组织，其创办的《杜邦杂志》便是最先为大公司进行宣传的工具，诸如分期付款等的宣传起到了很好的作用。

杜邦的宣传广告形式丰富多样，他们可以通过自己手下的媒体进行宣传，也有多样的与别的公司相同的宣传手法。1943年，杜邦公司还生产了它的第一部电影《土地的士兵》。以好莱坞式的巧妙手法拍成的这部不足一个小时的电影，是为了“以强调食品生产来协助作战，并反映过去十余年间大量的科学方法和机器装备使农民增产的事实。”其中以杜邦公司的各种产品，特别是化肥更为突出。

50年代，杜邦公司有一个广告部，有2500名工作人员。它使用大规模宣传推销以及调查“统一时冲动的购买”情况，来解决必须扩大消费市场这一问题，后一方面主要是用以给公司的主顾提供消费者心理的情况，并鼓励更多地使用杜邦的产品，作为控制消费者心理的办法。这一新的广告招术在扩大市场方面起到了相当大的作用。

60年代，杜邦公司又拍摄了影片《天不降油》，这部影片是由几家大石油联合会发起拍摄的。杜邦公司拍摄此片的最主要原因是因为它在汽车工业，尤其是在通用汽车公司的大量投资激发的，此片提出的是石油跌价的津贴问题，间接为企业进行了另一种意义上的宣传。

在传媒的控制上，杜邦家族拥有大部分股份的机构有威明顿的WHYY电视台、《新闻日报》公司、《威明顿郊外新闻》社等；同时还是大西方出版公司、卡拉美特出版公司、公民新闻报馆，信使新闻报馆、刻印作品公司，圣·费尔甫多流域时报馆、标准年鉴出版公司等的大股东。

另一方面，杜邦家族的各种基金会也是杜邦公司的良好的宣传广告工具。

此外，他们把厄留梯尔·伊雷内·杜邦早期在布兰迪瓦因河沿岸的炸药厂照原样修复，由一个基金会主持了一座反映杜邦家族对其历史的独到见解的博物馆和图书馆，馆内收藏甚丰，包括从一位杜邦成员小学笔记本上初学写字时的潦草笔迹，列为他报表的讣告。

3. 教育与慈善

杜邦家族历来对教育有着浓厚的兴趣和大量的投入。

法国贵族，老皮埃尔·杜邦刚率家人到美国不久，皮埃尔就给老朋友，当时的美国副总统紫接着的美国总统托马斯·杰斐逊写了一篇关于国民教育的论文，强调“政府应决定在小学使用什么书”。只有“拥有足够的私人财

产者”，或者，“那些适合条件的”子女才有资格由政府从小学选送到中等学校去，在那里无论在教室里还是在个人生活的各个方面，都要维持“秩序”。自然，皮埃尔的这种集中化教育的陈腐观点与自由资本主义流行的准则不相吻合，因而未被采纳。

杜邦家族一般是其教育活动局限于特阿华州尤其是在布兰迪瓦因为其工人子弟而设的学校。本世纪 20 年代，另一个皮埃尔·杜邦在主持杜邦公司业务的同时还在特阿华州教育局谋了个职位。他大力设法修改学校规则，削减那些管理基金和选择课本的地方机构权力。接着他要求各地区支持一项旨在提高劳动者文化水平的新的建设规划。皮埃尔·杜邦支付了 400 万美元以修缮 100 所损坏的学校，他便以“教育界名流”的称号成为轰动全国的人物。皮埃尔·杜邦先后向特阿华的公立学校资助了 1200 万美元。据 1970 年公布的全国才能测验结果，在学业上，特阿华比较好的学生可列入全国最好的学生。1969 年该州的那些知识出类拔萃的受教育得到了 50 个州中极少数合格人数的最高分，这与他们着重于培养有天资的才智过人的不仅作为专家而且作为企业管理者的方针有密切联系。作为特阿华的经济“支柱”之一，杜邦公司对从本地区劳动阶级和自由职业阶级中补充天然领导者非常感兴趣，因此也促使了他们对本地区教育的极大热情和较大的经济投入。

在特阿华，杜邦家族对特阿华大学和特阿华工学院也投入了大量的资助和人力。前者的理事会执行委员会 14 名成员中，有 9 名是杜邦家族成员或杜邦公司经理人员；25 名讲座教授中有 23 名是杜邦财团若干基金会资助的。每年有上百万美元的资助款，后者，特阿华工学院，在杜邦公司的资助下，着重培养青年特阿华人成为该州化学工业白领工作者或者本地警察等。从多方面讲，特阿华工学院是一所杜邦公司的培养基地。正如有一次杜邦公司总经理拉摩特·杜邦·科普兰在这所大学里的讲话中所说：“我深信，作为一个生产机构，如果你对主顾及他的需要有所了解的话，你就能生产出一种更完美地适合于用户需要的产品。我想，如果你对主顾的了解使得你尊敬他或许甚至喜欢他，那么就会越发激励你去这样做。”于是，杜邦公司以大量的资助换得了公司对合格人才的需要。

然而，杜邦家族对教育的热情与投入，决不局限于特阿年。只不过作为身处特阿华的现实，应有的“主人翁”态度，使他们对本地区给予了情理之中理所当然更多的关注罢了。

杜邦家族很早就对费城的富兰克林研究所的学术研究倾注了人力和财力。自 1824 年起一直有杜邦家族成员在这个研究所的管理委员会任职。

他们还对癌症研究倾注了热情，如三巨头之一的伊雷内·杜邦就对宾夕法尼亚大学的癌症研究系提供了资助，虽然后来因某种原因中断了关系，但他随即到了别的同类的实验室，继续提供资助。

本世纪 60 年代以前，杜邦家族对学校的大部分捐款是赠予个人的。1924 年，科尔曼·杜邦，这位前火药托拉斯的总经理，在纽约银行家俱乐部设午宴招待主融界的巨头们。在招待会上，科尔曼对教育作了一番“讲道”，他说教育是人间的一帖万灵之良药，是互相了解，消除战争的唯一手段。他建议要在世界主要大学间交换论文和学分，以及实行国际奖学金。此论可谓有远见卓识，而后一种建议也是颇有意义的，而科尔曼以所任的银行家委员会副主席和教育家委员会副主席的身份，研究实施他的这个颇具历史和现实意义的计划，后来的某些实践证明了它的巨大作用。

科尔曼对教育的理解以及他本人的行动确实有助于教育的发展。

早在 1901 年，科尔曼就向他的母校，马萨诸塞理工学院捐赠了 50 万美元，而该学院与杜邦家族保持着长期的友好关系，杜邦家族中有 20 多人在这个学院受过教育，其中包括有名的阿尔弗雷德·杜邦、科尔曼·杜那、皮埃尔·杜邦、拉摩特·杜邦和雷诺兹·杜邦等等。除此之外，杜邦公司的许多产品过去是，现在仍然是由马萨诸塞理工学院的科学家和技术人员制造的，为杜邦家族提供了大量的红利以报答杜邦家族对他们的支持。而杜邦公司的大部分技术人员是该学院培养出来的，通用汽车公司的技术人员也大体如此。

1920 年，科尔曼又捐赠给马萨诸塞理工学院 100 万美元，作为该院的扩展基金，此赠款占该项基金总额的十分之一。三巨头皮埃尔·杜邦、伊雷内·杜邦、拉摩特·杜邦也提供了巨额赠款。另一位杜邦立下遗嘱赠送给该学院 100 万美元。

马萨诸塞理工学院古根海姆航空研究所，动用一笔 11 万美元的杜邦家族捐款，建立了一个理查德·C·杜邦纪念室。

杜邦家族共向马萨诸塞理工学院捐赠 3 千多万美元，但他们得到了足以说明捐赠所值的报偿，其一是家族内部的该学院的毕业生，其二还有包括查尔斯·马可在内的众多参与杜邦公司经营并作出巨大成绩的该学院的毕业生。

另一方面，杜邦家族中尚有几位一直是马萨诸塞理工学院（公司）董事会的终身成员。

除马萨诸塞理工学院、特阿华大学、特阿华工学院以外，杜邦家族与别的大学也有诸多联系。

哈佛大学的图书馆 500 万美元募款运动的主持人是老拉摩特·杜邦，也是小尤金·杜邦遗嘱中的 50 万美元领受者。

杜邦家族成员还担任了以下大学的各类职位且亦有捐赠，这些大学包括：宾夕法尼亚大学、普林斯顿大学、康奈尔大学、弗亚尼亚大学、威明顿学院、波士顿惠洛克学院、韦斯利初级大学、斯威特·布赖尔学院、巴克内大学、约翰·霍普金斯大学、菲斯克大学、霍巴特学院、威廉·史密斯学院、德雷克塞尔学院、贝内特学院、汉普顿学院、密执安大学、罗德艾兰大学、华盛顿和、南方大学、威廉和玛丽学院以及佛罗里达州的所有主要大学。

杜邦家族继承了皮埃尔·杜邦开创的良好传统，非常积极地向普通教育捐款，而且他们也积极办教育。

塔希尔学校就可以说是杜邦家族自己的，许多杜邦成员在这里得到了最初的社会和文化知识。他们还协办了著名的圣安普学校。此外，他们向许多私立学校提供了大量的资金；也向美国经济特权阶层的教育事业赠款。

在积极向教育界捐赠的同时，杜邦家族也踊跃为社会教育出力。

比如他们向特阿华计划生育同盟、世界人口计划生育基金会、国际计划生育组织等机构提供赠款，以帮助他们进行的计划生育教育宣传活动。

慈善事业在杜邦家族的表现里也有一些可资言说之处。

1929 年开始的经济大萧条，使美国社会经历了一段可怕时光，到 1930 年 1 月，失业人数已由崩溃时期的 45 万激增到 400 万以上。到 10 月，失业人数已高达 500 万。

失业以及随之而来的全家挨饿使人们产生了极度的恐慌，许多人精神失

常、自杀率不断上升。有报道称，有 200 万人变成流浪者沿铁路线谋生。

面对这种情况，富庶的杜邦家族虽也力不从心，但对胡佛总统的领导能力表示了深深的忧虑。他们以贷款的形式给公司职工以一些必要的帮助。在佛罗里达，虽然艾尔弗雷德一直认为应该用公共税金款作为经费进行救济，但在行动中，他却动用了私人资金开展救济，每天早上，他派出一长串卡车到杰克逊维尔招募失业的黑人、白人，送他们去看管公司和其他公共场所。艾尔弗雷德每天付给他们足以维持生计的工资。

作为特殊时期的举措，赢得了舆论的普遍好评。

艾尔弗雷德的妻子杰西，鲍尔以佛罗里达州最大的慈善家之名声响遍全美。仅捐给尼莫尔基金会用来接济残疾儿童和老人的款项就达近千万美元。当她去世时，佛罗里达州最繁忙的杰克逊港下半旗致哀，几十位政界和金融界人士表示了深切的哀悼。

杜邦家族建立了 35 个为公众服务的基金会，这些基金会拥有近 4 亿美元的资产。其中最为著名的朗伍德基金会以 25000 万美元地财产，列入全美国最大的基金会行列。

杜邦家族把基金会集中于本族人手中，但并没有强制施行自己的准则。所有这一切都为杜邦家族的形象带来了好处。

事实上，资助教育和捐赠慈善事业以及关心社会事务，也是一项具有长远战略眼光的措施。其一表现为以大量的“闲散”资金进行公益事业，树立了家族良好的社会形象，间接起到了对公司的宣传，对产品的广告作用；其二表现为此举为一种颇具效益的隐形投资，特别是通过对各大学的资助，达到人才、技术的收获或人才、知识的储备。

4. 享受与超越

拥有上百亿美元私家财产的杜邦家族成员，自然拥有“超豪华”物质享受的资本。在特阿华，在佛罗里达，他们的“庄园”豪华无比，其中好些庄园占地均在一千英亩以上。正如前面已经提到的：在如今的 1500 多个老皮埃尔。杜邦的直系后裔中的 250 多个大富豪，他们所拥的庄园、纯种良马、游艇和仆人无不胜数过英国女工和王族，形成真真切切的家族王国。

今天的杜邦家族成员，正如那位杀人凶手约翰·杜邦一样，他们有着丰富的金钱和各种适合自己兴趣的享受工具和场所，几乎可以说是随心所欲。他们用豪华轿车学驾驶，开着私人飞机、豪华游艇兜风。然而，杜邦家族的事业依旧兴旺，虽然随着时代的变迁，其经营方式和手段也随之有所改变。

也许，讲求生活奢华，是杜邦家族从贵族出身的遗风代代熏陶出来的。老亨利“统治”时期，虽然他把地产全部划入自己名下，却允许家族成员拥有私宅。后来的阿尔弗雷德“逃往佛罗里达，也是建造了一艘当时最大的游艇载运而去的。至于后来保留下来成为游览点的诸如著名的皮埃尔·杜邦的朗伍德宫，占地一千英亩的花园、暖房和喷泉衬着那座有 200 个房间的大楼；阿尔弗雷德的拥有 70 个房间、气派十足的石灰岩城堡，有能与凡尔赛宫相媲美的长廊和花园；亨利·F·杜邦，闲时经营了一座 500 英亩的园艺胜地等等。

有人把威明顿的郊外称为 18 世纪革命前的法国，那是因为哪里有四十来座杜邦家族的庄园散布着。在这里，甚至一次为女儿初进社交界举行的宴

会上，就邀集了上千名富有的宾客出席……所有这些虽只是杜邦家族成员追求享受的一个侧面，但也能看出他们是怎样为自己营造生活环境。

然而，他们并没有停留在坐吃山空的场景，相反，仿佛享受也是一种动力。乘坐豪华游艇到佛罗里达的文尔弗雷德在那儿建立了另一个杜邦王国。威明顿的庄园没有关住杜邦后人的宏图大志。今天的杜邦家族成员虽然大部分对搞工业兴趣不大，而移趣于有更大利益可图的股票和公绩领域里去了，但杜邦家族传统意义上的一个工业家族依旧存在，而且正以此与金融家族相辅相成，继续着杜邦家族的辉煌历史。

作为美国最老的工业家族，他们生产炸药比洛克菲勒得名于石油早 68 年；比卡内基得名于钢铁早 86 年；比福特得名于汽车早 90 年。在美国没有一个家族比杜邦家族发财的时间更悠久，因此，杜邦家庭会加倍珍视这个殊荣，决不会轻易丢失它，哪怕他们已经富甲天下。

5. 杜邦与中国

火药，作为中国对人类文明的伟大贡献，在它的故乡却除了婚丧嫁娶、祭神送鬼的用途外，别无多少长处。而在一个历史极短的国家，却成全了一个家族的“宫贵梦”。由火药起步，杜邦家族成为全球最大的化工工业“帝国”，并进而成为集工业制造与金融于一体的超级富豪家族，如今杜邦产品遍及世界。各地的市场，用户极其广泛。而且，某子公司和制造厂家也散布于全球 60 多个国家和地区。

随着亚太地区经济的发展与进步，杜邦也加强了与该地区的合作，积极开拓市场。自 1961 年在日本设立第一个立足点，现在业务已遍及香港、台湾、中国、韩国、日本、菲律宾、新加坡、马来西亚、泰国、印度、印尼、澳大利亚、新西兰等。

杜邦家族与中国的渊源可以上溯到 1857 年 7 月，不过这次来往与杜邦公司无关，而是一位家族成员当时的美国海军上校，后来的海军少将塞缪尔·F·杜邦，奉公指挥那时美国海军中最好的舰艇之一“明尼苏达号”前来中国执行一项当时最为重要的外交任务之一，加大对华贸易的力度。

当时的中国已于 1842 年在欧洲列强的进攻下，被迫将广州、厦门、宁波和上海五大商埠向欧洲列强开放，以及通商，而香港则归伦敦证券交易所。

1856 年和 1857 年，广州人民进行反抗，烧毁了外国工厂，英国为了获得更多的贸易特权，以此为借口，立即重新发动战争。沙俄和法国趁机参战，要求修订条约，贪图更多的利益。出于种种原因，沙俄和法国两国邀请美国作为签订条约的强国一起参加，从而导致了这次出使。然而美国想在欧洲列强进攻和中国的抵抗中保持一种中立态度，以便与中国政府保持相对友好的关系，才能获得比参战所得到的更大的贸易利润。为此，塞缪尔·F·杜邦在中国呆了近 5 个月的时间。

这当然不足以说明杜邦家族与中国的什么关系，而且也是作为列强的军舰停泊游弋在中国的海面甚至进入长江，无论是否参战，也是让人难以接受的。而杜邦家族第一次与中国的联系，与其业务无关。

杜邦公司与中国的生意往来，大约始于第一次世界大战后。杜邦公司的火药那时开始源运往这个发明火药的国度。1925 年包括东北的张作霖和南京国民政府均有订货。而在上海已设有杜邦公司办事处，上海杜邦染料公司

办事处等。在 1934 年早些时候的美国国会听证会上，参议院调查委员会还指控杜邦公司在中国和波兰“行贿”，这自然是不了了之的一件事。后来随着历史的变迁，杜邦公司与中国的直接贸易往来中断了，自然台湾、香港不在内。

随着中国对外开放的步子加快，中国已与越来越多的国家和财团有了密切的贸易交往。杜邦公司作为全球最大的跨国公司之一，自然不会对中国广阔的有着巨大潜力的市场熟视无睹，在已有交往基础上，杜邦中国集团有限公司于 1988 年注册成立，被称为杜邦在中国业务及投资的旗舰。

杜邦在中国的业务是以香港为基地，辐射全中国各主要城市，在北京、上海、大连、广州设立有办事处及销售服务机构，形成香港、大陆、台湾联系一起的大中国业务网络。

在中国市场，杜邦主要销售 60 多种产品，从农药到衣服纤维、汽车配件到家庭生活用品。杜邦还通过技术转让，助长中国工业的发展。目前，杜邦公司已在中国多处投资建立生产工厂、包括深圳、东莞及上海浦东，尚在探讨的项目有 20 多个。

而且，杜邦在中国也保持了家族传统，大力资助科学研究，资助了 12 个科研单位超过 30 个项目的研究工作。

杜邦公司在中国还非常重视广告宣传广告工作，除了前面已经提到的，在覆盖面非常广、影响力很大的《读者》杂志封底，连续作了一种非常深入人心的形象广告外，还每月出一期《杜邦大中国通讯》中文版，发给杜邦公司中国雇员并赠送给有关人士和机构。

随着中国经济的不断发展，杜邦公司与中国的交往也将更加密切、范围也将进一步扩大。而且可以预料，这种交往还将随着时间的推移，由现在的中国的市场为主的形式发展到更多的互利互惠往来，互为市场的关系。

附录一：杜邦公司历代主要“掌门人”记略

厄留梯尔·伊雷内·杜邦

杜邦公司创始人。1771 年 6 月 24 日生于法国，曾跟随法国著名化学家安东尼学习火药制造技术，随父到美国后，即以此技术为本，于 1802 年 5 月在美国特阿华州威明顿市布兰迪瓦因河畔创立杜邦火药公司，为杜邦家族的兴旺、杜邦帝国的形成打下基业。1834 年 10 月 31 日去世，享年 63 岁。

艾尔弗雷德·维克多·杜邦

厄留梯尔，伊雷内，杜邦的儿子，杜邦公司第一位权力继承人。因其酷爱化学实验而对经营之道和管理企业缺乏信心，故而坚持要求两个弟弟亨利·杜邦和亚历克西·杜邦与他合伙管理公司，从而开创了长达 60 多年的三人合伙管理的家族传统：即由三人组成一个执委会，以年长者为主要决策人。1856 年去世。

亨利·杜邦

艾尔弗雷德，维克多·杜邦的弟弟。毕业于西点军校，本有志于成为职业军人，但家族的责任召回了他，从而投戎从商。亨利·杜邦以铁腕统治著称，在南北战争期间为家族大赚了一笔。因曾担任特阿华州武装力量少将，又被称为“将军”。在他的努力下，形成火药托拉斯，垄断火药市场。但却

在产品开发上相当保守，且在家族内集权统治、任人唯亲，为家族成员所怨恨。1889年8月8日，死于七十七岁生日的当天。

拉摩特·杜邦

艾尔弗雷德·维克多·杜邦之子。在其叔叔亚历克西斯·杜邦死后，进入亨利·杜邦为首的“领导班子”。出任之前即因突破英国封锁线为沙俄提供火药为公司赚回一笔可观的收入而受到器重。后又赴欧洲考察3个月，学习英、法、比利时等国的工厂管理的新型的生产方式。后开办新产品制造厂、不顾叔叔亨利的强烈反对，制造甘油炸药。1884年3月30日在一次工厂的事故中殉职。事实上，因亨利·杜邦的在位，拉摩特仅作为执委会成员行使职能，未能成为真正的“掌门人”。

奥琴·杜邦

亚历克西斯·杜邦的儿子。曾作过拉摩特·杜邦的助手，在公司已干了30多年。亨利·杜邦死后接任，也试图象他的前辈那样管理公司，但却因能力和精力的不济，不得不把许多重要的权力下放。另一面却压制小辈，不给他们以提升的机会，引起后辈的怨恨。后来，他进行公司合并也排斥年轻人，更引起不满，1902年二月去世，终年62岁。

艾尔弗雷德·杜邦

艾尔弗雷德·维克多·杜邦之孙，厄留梯尔·伊雷内·杜邦第二之长子。杜邦公司的拯救者和最大“叛逆”，佛罗里达杜邦帝国创建人。他的出道缘于闻知拉摩特·杜邦遇炸身亡，当时尚在马萨诸塞理工学院求学的“花花公子”艾尔弗雷德出于“责任感”，回家参与公司业务。刚出道即以出色的“间谍”术为家族带回比利时的无烟火药生产技术和专利权合同。却因其性格的我行我素而不见容于长辈的。就在奥琴·杜邦死后，长辈们欲出卖公司之际，他邀来两位堂兄弟：托马斯·科尔曼·杜邦和皮埃尔·杜邦“买”下公司，重振旗鼓。后因与堂兄弟们的不和渐失地位，然后赴佛罗里达州，重创基业。不久即以佛罗里达的金融巨头，地产巨头和木材大王名世。一生三次结婚，第三位妻子杰西。鲍尔在他死后成为佛罗里达杜邦帝国的头儿，并以慈善家名世。艾尔弗雷德于1935年4月28日去世。

托马斯·科尔曼·杜邦

杜邦公司拯救人之一。科尔曼本是杜邦家族在肯塔基一支的成员。是艾尔弗雷德在马萨诸塞理工学院的同班同学，因其能力强而受到艾尔弗雷德的钦佩，后在艾尔弗雷德的邀请下，共同经营杜邦公司，逐渐拿大权于手，搞垮火药同业公会，吞并众多同行，为杜邦公司的扩大立功不小。曾任特阿华国民警卫队的将军，成为又一个被称为将军的“掌门人”，并曾任纽约的名誉警察局长。后进入国会成为美国参议员，他还曾参加总统竞选。1930年11月11日去世。

皮埃尔·塞缪尔·杜邦第二

杜邦公司拯救人之一。拉摩特·杜邦的长子。本已在公司任职，因不满奥琴·杜邦等长辈的排斥，离公司而赴肯塔基与堂兄科尔曼合作。当文尔弗

雷德邀科尔曼时，带上皮埃尔是科尔曼的条件之一。后艾尔弗雷德“叛逆”，科尔曼热心于仕途，公司的事务即由他掌管，任总经理、董事长。皮埃尔继承了科尔曼转变经营方针的主张，向更广的方向扩张，奠定发展了杜邦化工帝国的基业。同时向金融界进军。曾兼任通用汽车公司董事长、总经理。皮埃尔热心于教育事业，曾在特阿华教育当局挂有一职，为教育捐款很多。1953年去世。

伊雷内·杜邦

皮埃尔的兄弟。早在1919年4月，皮埃尔在50岁以前便辞去了公司总经理的职务，而让位给兄弟伊雷内。皮埃尔以董事长身份参与其事务，在他的任职期内，于1920年关闭了市兰迪瓦因火药厂，标志着杜邦家族新的发展趋势。同时对家族的染料业和人造丝等的发展作出贡献。伊雷内在古巴丛林开辟有一座巨大的“杜邦庄园”，常在那儿度假。1963年，86岁的伊雷内去世。

拉摩特·杜邦第二

皮埃尔·杜邦的另一位兄弟。1926年根据皮埃尔管理分散、财政集中方案，拉摩特接替了伊雷内的职位。从而形成三兄弟强大的“三巨头”统治。拉摩特严厉而优郁，任职期内其家族多向股票、债券方向发展，而家族那时最大的成果便是1935年完成了由卡罗瑟斯博士发明研制的新产品：尼龙，影响颇大。卡罗瑟斯博士正是拉摩特以重金从哈佛大学挖到公司来的。1952年7月24日，拉摩特去世，终年71岁。

克劳福德·格林沃尔特

伊雷内·杜邦的女婿。毕业于马萨诸塞理工学院，曾代表公司负责在“曼哈顿工程”原子弹研制中的事务。1942年12月，克劳福德成为杜邦公司董事，后接任公司总经理，他加强了公司的对外联络部，在伊雷内在世时，公司事务一般由他经常前往汇报和请教。晚年在其岳父古巴的庄园里度过。

拉摩特·杜邦·科普兰

伊雷内·杜邦妹妹的儿子。1963年接任公司第11代总经理，上任之初，面对公司利润的下降，制订了开发海外市场，深入发展国内市场的企业经营战略方针。科普兰非常重视科研，仅在1966年一年就在这上面投资15000万美元。他大大拓展了海外市场，还在海外投资办厂方面卓有建树，使杜邦公司的海外利润大幅度增长。然而，后来他在经营上也有些失败，给公司造成一些损失，1964年开发的新式制鞋人造革，因价格太高，致使财务亏损近1亿美元。1967年从杜邦公司总经理职位上退下来，又于1971年4月不再担任董事长。拥有私人资产2到4亿美元。

查尔斯·布勒路斯乐·马可

杜邦公司第一位家族成员之外的“掌门人”。1967年接任公司总经理，后又于1971年兼任董事长。自皮埃尔·杜邦兼任两个职务来，马可是半个世纪中第二位。马可上任以后，进行了一系列改革、调整了部门负责人和高级员工，加强各地区的责任制、同时涉足医药、医疗器械和电子等领域，加

大技术投资力度，更加重视科研的实用性；大力改变筹资渠道，多借贷，同时抛弃了杜邦家利润占投资资本 10% 的传统经验准则。更倾向于增加民用品的生产，使杜邦家族获利颇丰，仅 1912 年，利润就增长了 16%。他还担任了全国商人联盟地区主席。

附录二：杜邦家族资产范围概略

（截止于 80 年代初）

房地产业 20 家

资金投资企业 22 家

银行 12 家

石油工业 7 家

武器与国防工业及计算机制造业 5 家

宣传交际系统 4 家

航空业 9 家

公用事业 3 家

食品工业 7 家

保险业 6 家

化学与橡胶业 11 家

其他产业 27 家

以上产业总资产近 2 千亿美元

石油大王洛克菲勒

洛克菲勒少年时的梦想是成为一个“拥有十万美元的“人”，但他在青年时代就成了百万富翁。在 19 世纪末期，他是美国无可争议的“石油大王”，是令同行闻之色变的“大蟒蛇”。

在漫长一生的创业过程中，洛克菲勒为建立他的帝国进行了殊死战斗。他在竞争中使用的手段足以写入任何一部商业战争教科书。在某种意义上，他也是美国“石油之父”，现在像“莫比尔石油公司”、“埃克森石油公司”等美国大牌石油公司，都是因“反托拉斯”诉讼从他的美孚石油王朝中分割出来的，而这些石油公司的市场占有份额，就是美国石油业的半壁河山。

一、成长的历程

1. 神秘的父亲

在美国纽约州的伊利湖畔，坐落着一个偏僻的小镇，叫摩拉维亚。这里风景宜人，环境幽静，宛如一座与世无争的世外桃源。然而，随着大批的移民沿着伊利湖畔如潮水般的西迁，这里突然之间变得喧嚣起来。站在湖边，可以远远地望见湖上百帆争进，有双桅船、三桅船，甚至还有螺旋桨船。鱼贩子们利用这些船，把鲜鱼贮存在装满冰块的箱子里，由这里经水牛城，再通过运河和哈得逊河，运往纽约赚大钱。

1839年7月8日，约翰·戴维森·洛克菲勒就出生在这个镇上。他家离镇子还很远，从最近的里奇福德村驾马车，沿徐经过坑坑凹凹的上路，足足要用上两个多小时才能抵达这里。他家的房子一点不起眼，四四方方，看上去像个巨大的鸽子笼。房子的周围种着苹果树，房子的两边是他家的谷仓，它是用来贮藏这个占地160英亩的农场的收成的，他父亲用了631美元现金买下了这块农场。

提起约翰的父亲，方圆百里的人都知道他是一个很奇怪的人。

威廉·文弗里·洛克菲勒是位身体强壮、沉默寡言的农场主，他有着1.80米的身高和强健发达的肌肉。有人说：“大比尔”（人们都这么叫他，而不称其为威廉）从不信任银行，他把大量的现金都用地窖的方式贮藏起来。约翰童年时代的朋友戴维·丹尼斯后来回忆说：

“我亲眼看到过这个地窖。里面放着一叠叠1元的、2元的、3元的、5元的、10元的、20元的、50元的钞票。这些钞票都被捆扎得像木柴一样，然后用麻绳将一捆捆钞票扎起来。”

父亲这笔巨大的现金从何而来呢？他又打算拿这笔钱去做什么？他父亲从没提起过这事，家中上下也没人敢议论，无论是约翰本人，还是他姐姐露西，妹妹玛丽，或是两个弟弟威廉和弗兰克，谁也不清楚，他们只听说，父亲是个百事通，他出卖土地，买卖毛皮，贩盐，还推销草药。父亲为了“谋生”往往要离家很久，一去就是几个月。

自从一家人迁到摩拉维亚以来，“大比尔”就不再亲自干农活。他雇佣长工来耕作，连小约翰也是他的“雇工”之一。每天清晨4点钟，当夜雾还很浓的时候，约翰就得起床，到田里去干农活，主要是种植玉米和马铃薯。有时，他还得帮助母亲挤牛奶。父亲不在家，他就把自己的工作量化后按每小时0.37美元计入帐，待父亲回家时再与他结算。他有一个专用于记帐的小本子，记帐工作做得很认真，仿佛那是一项神圣而又趣味无穷的工作。他的这一习惯一直保持下来，后来发展成为洛克菲勒家族的一项传统，洛克菲勒第二代、第三代，甚至第四代，都必须严格地将自己的每日进帐花销严格地记入帐内，定期接受检查，否则，他就别想获得一分钱费用。

“大比尔”曾改行做木材生意。在寒冷的季节里，木材商的工作是很辛苦的，他必须早早起身，领着伐木工人去到白雪皑皑的森林中伐木，到天黑，又将伐下的木材用马橇运到河岸边堆放起来，待到来春编成木筏，顺流放下去。在小约翰的想像中，这是一项很富诗意的的工作，那放排时响彻河边的雄壮号子声，那奔腾欢笑的河水和放排工人红润健康的的面容仿佛都是对他父亲工作的一种赞扬。

然而，“大比尔”真正发财的途径都并不是那么光彩的，表面上。他是货郎和游医，而实质上，他是个小偷小摸者和靠装聋做哑骗人钱财的非法行医者。他时常驾着一辆装满货物的马车，以兜售为名许骗纽约州北部地区的易洛魁人。他甚至还对他那些小偷小摸的行为得意洋洋呢，在印第安人聚居区，他总是装得又聋又哑，因为，印第安人认为聋哑是一种神奇力量的象征，而他就利用印第安人的这种迷信来赚钱。他风尘仆仆，四处散发传单，传单上写着：“威廉·A·洛克菲勒，有名的癌症专家，到此行医一天。专治一切癌症，除晚期癌症外，都能治好。”他一边诊病，一边推销一种自称的“万应灵药”。他每次收取的诊治费高达 25 美元，而这足足抵过当时人们两个月的工资。

为了抬高自己身价，他还收买了报社总编辑，于是，在他初到边境开拓地后，报纸上出现了这样的醒目标题，《洛克菲勒大夫莅临本地》。可是，有谁会想到，这位在煤矿区、银矿区到处为人诊病赚大钱的“洛克菲勒大夫”，只不过是稍稍涉猎了一点点医书的江湖郎中呢！

“大比尔”装聋卖哑已不是第一次了，早在他初遇约翰的母亲艾尔沙时，就玩过这么一手，并因此而激发起了艾尔沙的母性般的同情心，将他真当作有缺陷的人而倍加怜爱。她甚至于对自己的朋友说：

“大比尔这人真不错，我很喜欢他，要不是他有缺陷，我真想嫁给他。”

这时他再也不装聋作哑了，赶紧向艾尔沙求婚，弄得艾尔沙进退两难，最后果真嫁给了他。

父亲一出门就是两三个月，夜半偷偷回家，还得探探风声才敢进门。这是为什么呢？年幼的约翰不得其解。实际上，“大比尔”是一位警察正在通缉的逃犯，他的罪名是在 1849 年强奸了曾在他家当过女佣的一个名叫安妮·范德比克的姑娘。“医生”成了“色鬼”。为了躲避执有逮捕证的县行政司法官，他只能在凯尤加县的辖区以外活动，偶尔，“大比尔”夜半回家，约翰就能听见石头敲打在窗户上的声音，这是如惊弓之鸟的“大比尔”在投石问路。

母亲的警觉性也传染给了约翰，有时，他也会披衣起床去为父亲开门，父亲进门的第一句话，就是压低嗓门问：

“警长来过没有？”

当证实自己是安全的之后，父亲也会跟小的翰拉拉话。小约翰发现，父亲每次归来，身上总有一些变化，或者手上多了一枚黄澄澄的戒指，或者身上多了件时髦的海狸皮夹克。他时常还会把几张 1 元的新钞票塞在约翰手里，俯身吻吻他，这是父亲惯常的奖赏方法，也是他表达爱的唯一方式。约翰也学到了这点，当他真的成为全美国最富有的人的时候，他对自己孩子表达父爱的方式也是给他一笔美钞。

当然，渐渐长大的儿子也让父亲吃惊不小。

“爹，我贷款了 50 元给附近的农民！”小约翰一脸骄傲。

“啊？50 元？”连父亲也感到惊讶。

“对，利息 7.5%，到明年我就能赚到 3.75 元的利息了。”

小约翰见父亲很欣赏自己的商人头脑，便大胆地拿出了自己那个记帐本：

“我在马铃薯田里给你帮工，每小时是 0.37 元，都记在这个帐上呢。”为了掩饰心虚，他又补充一句：

“其实，像这样出卖劳动力是很不划算的。”

看着这位年仅 12 岁已经满脑子生意经的儿子，“大比尔”心里真是又惊讶又高兴。

其实，约翰在 7 岁时就有了卖火鸡的经历。一次，他在树林里发现了火鸡窝，就早早地守候在那里，等到大火鸡离开时，他抱起小火鸡就飞跑。在自己家里，小约翰悉心照顾那些小火鸡，到了感恩节，他把那些火鸡卖给了邻近村子里的农民，把赚到的一个个硬币丢进钱罐中存起来。渐渐地，硬币积攒成了一张张绿花花的钞票。今天小约翰贷给农民的 50 元钱，就是从这里来的。

为了小约翰偷火鸡的事，笃信基督的母亲艾尔莎曾经狠揍过他，可是，务实的父亲并不这么看，他反倒开导艾尔莎：“你懂吗，现在美国最重要的是什么吗？就是钱！钱！钱！”

小约翰拒绝相信他父亲干过坏事，他始终认为，是有人在搞鬼，陷害他父亲。

为了逃避法律的制裁，“大比尔”卖掉了摩拉维亚的住宅，迁居到纽约州奥斯威戈的一个村庄去了。1853 年，小约翰 14 岁时，他们全家老小乘上西行的列车，来到克利夫兰安家。在这里，他们可以随时看见那些驾着带篷的大马车、满口袋美钞、滚滚西去的移民洪流。然而，从此以后，他们也越来越难以见到父亲了。

据说，当时的一家报纸曾悬赏追查“大比尔的行踪。”有人称，他在南达科他州住了 40 年，晚年在伊利诺州度过，享年 93 岁。更有人称，有一位年纪不足 20 岁的女孩伴随着他安度晚年。

2. 湖畔少年

约翰的新家就在伊利湖畔。这时，他已长成一个爱好憧憬的少年了。经常，他伫立在湖边，凝望来往船只，幻想着有朝一日能拥有一支自己的船队，横跨伊利湖、穿过运河、甚至越过大西洋，去完成自己远大的商业抱负。

约翰有一位少年时代的密友，他叫马克·哈那。约翰在班上很少有伙伴，他性格大内向、细腻，像个女孩子。但他同马克·哈那却始终保持着亲密的友谊。马克·哈那是个活泼、好动的孩子，他俩正好形成互补，站在湖畔畅想、交谈、争论，成了他们日常最喜欢的活动。

一次，马克突然问起：

“约翰，你长大以后想干什么？”

这位年轻的洛克菲勒充满自信的说：

“我要成为拥有 10 万美元财富的人，你等着瞧吧，我一定会成功的！”

靠什么才能发财呢？这两位好朋友的见解出现了分歧。马克认为，未来将是铁路的时代，要成功，就要投身到铁路事业的发展中去。约翰则对铁路抱着偏见，因为他父亲“大比尔”早年在一次几乎令他破产的投资中曾经吃过铁路公司的大亏，所以，他坚决地主张轮船将是通向未来的最佳方式。

果然，后来洛克菲勒得以征服世界，使美孚石油独霸全球的，正是巨型的油轮和庞大的船队；而马克·哈那则真的从事了铁路事业，他同时拥有矿山、银行，成为三冠五大实业家。马克后又从政，当选为共和党全国委员会的委员长，成为竞选总统的后台老板，并为美孚石油托拉斯在政界进行斡旋，

他与洛克菲勒成为终身的好搭档。

现在，这一对少年在伊利湖边热烈地讨论着 1812 年到 1815 年在此地进行的一场美英舰队大战。那时节，晴空万里无云，湖水清澈见底，而就在这如诗如画的环境中，英美舰队展开了一场恶战，伯利上校率领的伊利湖舰队，大破大英帝国的柏克利舰队。战斗从白天进行到晚上，又从夜晚持续到黎明，月色暗淡，族旗无光，美国舰队在极其不利的形势下，坚守到最后，当晨雾迷茫中隐隐现出飘扬的美国垦条旗时，激动的美军官兵们都为之欢呼、流泪。

加入到这种富有少年浪漫气息的大讨论中来的，还有一位有着深褐色长发，性格文静、极富魅力的女孩子，她的名字叫劳拉·塞来斯蒂亚·斯皮尔曼，大家都亲切地称呼她谢蒂。劳拉随父亲从马萨诸塞州迁来这里，他的父亲斯皮尔曼先生狂热地反对奴隶制，并慷慨地为教会捐款。约翰就是在教会中的主日学校认识劳拉的，他和弟弟威廉是那里唱诗班的成员。

劳拉并不真正加入到他们的讨论中去，而只是站在一旁，睁大眼睛静静地听着。约翰被她那略带保守的气质和那双很能传情的棕色大眼睛深深吸引住了，而劳拉也十分欣赏约翰的聪明和雄心，两人可谓心心相印、情投意合了。

劳拉的父亲是位富商，一家人住在一座小山丘上的大宅里。斯皮尔曼先生对这位一心想着赚大钱的年轻人还是挺有好感的。在生意场上，斯皮尔曼先生可谓见多识广了，这方面，他给了约翰不少的教益，而约翰也对斯皮尔曼先生佩服之至，他听斯皮尔曼先生讲生意见闻，常常是如痴如醉。既是为了斯皮尔曼先生，也是为了劳拉，约翰有意无意地总要在那小丘前仁留，他把向劳拉的约会看作是最美妙的时光。

3. 告别学校

从幼年时代起，每次父亲从外面偷偷回家来，就要对小约翰进行一番洗脑式的灌输：

“做生意一定要趁早，把握时机是最重要的。人生是什么？就是钱！钱！钱！这就是美国。”

受此影响，1855 年，当约翰·D·洛克菲勒读到高中二年级的时候，就放弃学业中途辍学了。他决定不上大学，一方面有主观的原因，另一方面，也受到了客观条件的限制。就当时的情形而言，有能力上大学的人只是极少数有权有势的特殊阶层，一般人读到高中就很不错了。在他那个时代，华尔街的大佬中也只有金融巨擘 J·P·摩根毕业于德国的格廷根大学。况且，约翰所居住的俄亥俄州大学也很少，而开设的专业又都不适合约翰的口味，如医学、工程、机械、化学等，理论性都太强。

约翰需要尽可能早地去施展自己的抱负，他要创出一条既务实，又能立竿见影的成功之路。于是，他进了一所学制仅 3 个月的速成式商业专科学校。

3 个月的学习，能学的内容毕竟有限。实际上，学校只开设了会计学和银行学，之后，便匆匆毕业。

虽然，约翰·洛克菲勒只是个初出茅庐的后生，可在找工作这个问题上，他的心气却很高。他不无傲气地说：“我要上铁路公司，上银行，上大的批发店，我可是干大事业的人，小铺小店我是不会去的……。”

抱着这样的念头，碰壁是可想而知的。为找到自己满意的工作，约翰·洛

克菲勒也算吃尽了苦头。在克利夫兰大街上，他前前后后跑了几个星期，烈日当头，口干舌燥，最后，终于找到了一家叫休伊特——泰德的商行，被雇用当了该商行的会计助理。这家商行是经营谷物和其他产品的代理商兼运货商。从此以后，他找到工作的这个日子，1855年9月26日，就成为洛克菲勒个人日历中的红喜字纪念日，他视之若自己的再生之日，每年的这个时候都加以庆祝。

他说：“就在那儿，我开始了自己的生涯，而我每周的薪水不过是可怜的4美元。”

对自己的第一位工作，年仅16岁的约翰是非常着重的，为此，他特意从父亲那里借来了一套看上去挺派的“行头”：丝织的高帽、条纹牛仔裤，背心上还挂着金链。他来到自己的办公桌前，面对着厚厚的一叠帐簿，对未来的工作充满了信心。约翰办事老练，全然不象一个只接受过3个月训练的新手。为此，他赢得了同事们的尊重，也深受老板的信任。

对记帐工作，约翰有着特殊的兴趣，除了将公司的帐簿记得一丝不苟外，他还建立了一本自己的私人帐簿，封面上写着“总帐A”。他把这个私人帐簿看得比公司的帐簿还要重要，看来，他对自己是怀着长远的打算的。

且看他在领到第一周薪水之后，为自己记的帐：

手套	1双	2.5元
教会捐赠		0.1元
救济贫困男子		0.25元
救济贫困女子		0.5元

手套是因为克利夫兰地处美国北部，天气寒冷，至于给教会的捐赠以及对穷人的救助，那是因为约翰受母亲的影响，是一位虔诚的浸礼教会教徒。

自信的约翰并不狂妄，他把第一份工作当成自己学习生意经的绝好机会。由于休伊特和泰德这一对老板对他信任，他们谈生意都不回避这位小伙子，而那些谈话的内容，可大多是从别处花钱也学不来的生意秘密啊！随着泰德的退休，休伊特对约翰更为器重，他几乎成为休伊特不可或缺的亲密伙伴。

当然，约翰在该公司是靠实绩立住脚的。

初当会计人员，遇到了水电部门来收帐，按过去的惯例，是别人说多少就付多少。约翰不这样，他把每一个收费项目都仔细核对一番，从中发现了许多不该支付的款项，从而为公司堵塞了一个漏洞。

另有一次，公司分别从三家大公司购进了一大批大理石，而货到之后发现品质与合同不符，于是约翰不厌其烦，据理力争，为公司争取到了一笔巨额的赔款。约翰这种认真负责的精神和干练的办事能力给休伊特留下了深刻的印象，为此，休伊特将他的月薪调为25美元，第二年，又将年薪升为500美元。

约翰的经商天才渐渐地得以充分发挥，甚至于，自命老辣的休伊特也渐渐地跟不上约翰的意识了，对约翰一些超前的远见难以理解。

例如，在约翰工作的第三年里，他自作主张地大批量收购起面粉和火腿来，休伊特为此大发其火：

“约翰，我们公司是从不做投机生意的，你这样搞是要担大风险的！”

而约翰却不这么看，在冒险的背后，他有着审时度事为依托。他讲：

“董事长，我这样做是因为从新闻媒介获悉，英国将发生大饥荒，食品

将成为欧洲市场的抢手货，现在将面粉、火腿运到纽约去，是可以大赚其钱的！”

果然，英国在不久之后发生了饥荒，面粉和火腿成为抢手货，休伊特公司利用囤积的货物向欧洲出口，为此赚了大钱。一时之间，约翰成了人们心目中的经商天才，对手们也为敢看小看他：

“休伊特公司那个乳臭未干的毛小子，对他可大意不得。”

4. 自立门户

约翰·洛克菲勒羽翼渐丰，对休伊特公司的贡献也日益巨大，他想，公司给他的待遇已远远低于他的贡献了。于是，他向休伊特先生提出了加薪要求。

他的要价是年薪 800 美元，而小气的休伊特却拒绝从命，本来就不再想在休伊特公司待下去的约翰终于提出辞呈，抛弃了落伍的老休伊特。

约翰也不再想找工作，老在别人的鼻息下干活，他萌生了自立门户的念头，他要自由地施展一番自己的经商才华，创立一片自己的新天地。

约翰曾结识一个英国人，他比他年长 12 岁，叫莫里斯·克拉克，同是一家谷物代理商行的职员。两人约定，克拉克也辞去了谷物经纪公司的职务，合伙开一家代理商公司。公司以经营谷物和收草为主，这是一项冒险的事业，创业投资需要 4000 美元。4000 美元在当时已是一个非常巨大的数字，在休伊特公司工作的 3 年多时间里，约翰节俭吃苦，也只不过积蓄了大约 800 美元，按一人出资 2000 美元，他也还需要 1200 美元。这笔不小的资金从哪里来呢？约翰想起了父亲。

“大比尔”曾许诺过，到子女成人时，他会给每人 1000 美元。但是，所谓成人的年限是 21 岁，约翰这时不过才 19 岁。为了得到父亲的这笔钱，约翰不得不答应在年满 21 岁前的一年半的时间里，按 10% 的年利率向父亲支付利息。

在日后的经营中，为了解决资金急需，约翰不断地向父亲借贷，利率均是 10%，一点不存在商量的余地。更有甚者，他父亲还在公司最需要资金的时候上门讨债，因此，他父亲非但没有帮上儿子什么忙，反而加重了儿子的负担。

克拉克也不是一个与他扣得上手的好伙伴，仗着自己比约翰大十几岁，他总是在约翰面前摆架子，开口闭口教训约翰：

“我是英国人，对欧洲的情形我比你了解，生意上的事你跟着我慢慢学就行了。”

对克拉克的狂妄自负约翰虽然受不了，可从生意大局着眼，他还是忍了。

然而，克拉克不过是个吹牛皮的人，真正到了紧要关头，他却一筹莫展，得靠约翰来支撑局面。

公司开业不久，就遇上了危机。美国中西部地区遭受霜害，农作物颗粒无收，这对谷物中间商来说无异于当头一棒。许多经纪公司受不了这一打击都纷纷倒闭，而约翰不想轻易服输。他要挺住，他知道，成功往往属于能够多忍受一刻钟痛苦的人。无助的农民要求以来年的收成作抵押。由经纪商预付定金，这样农事才能得以进行，而中间商也才有生意可做。可敢于支付定金的人不多，谁也冒不起这个风险。

“什么？我们的资本才不过 4000 元钱，却要去支付数千元的定金，这不等于自寻绝路吗？”

约翰却信心百倍，正因为无人敢做，其利润也才丰厚异常。他找到了自己在浸礼教会的一个老朋友、银行总裁汉迪，以他的如簧之舌说服对方，贷得了 2000 元款。

谁有钱谁是老大，这是生意场上的铁律，这回，约翰和克拉克的地位整个倒了个个，再没有克拉克说大话的份了。

约翰旗开得胜，第一年创下营业额 45 万元的佳绩，获纯利 4000 元！

5. 吉星高照

作为生意人，约翰·洛克菲勒可谓生逢其时了。

克拉克——洛克菲勒商行成立不到 3 年，美国的南北战争爆发了。对千百万美国芸芸众生来说，战争无异于空前的灾难，然而，少数商界巨掌们却从战争中发了大财，如美国的摩根家族、阿穆尔家族以及范德比尔特家族。这期间，战争也孕育出一个新兴的商人阶层，而且随着他们财富的积聚和势力的壮大，他们日渐成为对美国社会产生不可忽视的影响力的特权阶层而出现在美国政治舞台上。洛克菲勒之成功，正是沿袭了这条路。

早在南北战争爆发前夕，约翰就对这场战争有了机敏的预感。可是，跟劳拉的父亲斯皮尔曼先生不同，他关心的不是自由与正义，而是从这场战争中南方的农场主和北方的工业主谁能赚大钱，当然，他更没有从军的意思。对未来女婿的这种商人意识，斯皮尔曼先生深感忧虑，能把自己的女儿嫁给这种对国家大事不闻不问的人吗？

修将军们在帷幄中运筹如何攻城陷镇那样，约翰·洛克菲勒也开始调动起全部精力，在他的公司中指挥如何打一场商战。

首先是囤积！战争的爆发必然使百业凋敝、交通断绝、物资奇缺，真到了那个时候，谁的手中拥有大量的紧俏物资，谁就将成为商场的霸主。

他指挥克拉克：

“赶快大批量的购进盐、火腿、谷物、种子。还有，南方的棉花，密西根的铁矿石，宾州的煤炭，都要不遗余力地去买进来！”

有了上次的教训，克拉克对约翰的生意眼力已是不容置疑的了。但是，他还是担心——钱从哪来？

“向银行借款。”

“借贷是要付利息的！”

“不错，可它也会生出利润来，与巨额的利润相比，那一点点利息是不足挂齿的。”

克拉克还是将信将疑。往往到了这种该做决断的时候，他就畏首畏尾，没了主意。

为了增强克拉克的信心，约翰向他作出保证说：

“我明年的利润目标，将是今年的 3 倍！”

约翰的估计没有错。第二年，克拉克——洛克菲勒商行获纯利润 17000 元，不是上年的 3 倍，而是四倍。而且，就在公司结帐后 2 周，酝酿已久的南北战争终于爆发了。

不光克拉克跟不上约翰的步调，就是银行家汉迪也不敢相信约翰真是块

赚钱材料。当约翰·洛克菲勒创立美孚石油公司，请求汉迪买他的股份时，汉迪却搪塞说：

“我没有那么多私房钱。”

他宁愿从银行贷给约翰·洛克菲勒同等数额的款，也不敢去买美孚的股份。这样，汉迪白白放过了一个成为美国巨富的机会。

而约翰·洛克菲勒却成为借美国南北战争大发横财的幸运儿。

随着战事的演进，军需物资订单如雪片似的向克拉克——洛克菲勒商行飞来，此前囤积的物资成了人人争购的抢手货。约翰·洛克菲勒也到了大显身手的时刻，对每一笔经营，他均有条不紊，一丝不苟，而对交易中遇到麻烦的生意，他则决不手软，甚至于可谓心狠手辣，令对手事后回想起来也心悸。

战争，为洛克菲勒搭建了通向美国未来历史舞台的第一级阶梯，洛克菲勒从此红运当头，扶摇直上，成就了他在商界称雄的霸业。

二、神奇的石油

1. 埃德温·德雷克

那时候，因为没有电，照明问题成为人们日常生活中仅次于柴米的大问题。通常人们采用的是蜡烛照明，因为价格昂贵，许多人家只好天一擦黑就早早上床就寝了。

而在这之前很久，就有一种既经济实惠又耐久的照明剂为人们所认识，人们称它为“火油”，也就是后来的石油。

然而，“火油”只是在产油地被百姓散漫地采集并使用着，还没有人去有意识、有组织地开发它，当然，它的真正价值更没有被人们所认识。

宾夕法尼亚州的泰特斯维尔，一齐宽阔的河流在这里蜿蜒流淌，河面上，覆盖着一层黑乎乎的油膜，当地人因此管这条河叫“石油河”。多少年来，人们只是讨厌那河面上的石油，因为它污染了河水，使之不便为两岸人们利用。而土著印地安人则懂得对石油的利用，他们视石油为一种可治疑难杂病的药物。在印地安民间医生的药箱里，往往都珍藏着一小瓶一小瓶的石油，就是洛克菲勒的父亲“大比尔”当年周游中地安部落去行医，所藏的治癌“神药”也不过是一瓶瓶的石油。

1859年，一位叫埃德温·德雷克的人成功地开采了第一口油井，从此，石油就开始改写着美国一百多年来的历史。实际上，产油河水面上漂浮着的油膜意味着泰特斯维尔的地下有石油，但从未有人去开采过它。有一次，一个叫富兰克林的人在挖水井时，突然从地下冒出一股黑水，他不知道这是什么东西，就用手蘸着尝了尝，味道很奇怪，说水不像水，说油又不像他曾经吃过的油。他担心这黑乎乎的东西弄脏了四周环境，就再用泥土把它埋掉了。当村民们知道了这件事后，还引起了一场恐慌。村上的牧师称那黑水是“地狱之水”，谁要碰了它，就会引火烧身。

可是，有一个当地的木材商人并不相信这些话，他想法弄了一瓶黑水，让儿子拿到达特茅斯大学研究所请那儿的学者化验。大学里的人认定这是石油，并认为它将是美国未来的黄金。

这时，有一个叫汤恩善的有心人出25000美元买下了木材厂周围12万平方米的土地，创立了宾州石油公司。他说服了退休上校，也想大捞一把的德雷克入股，由德雷克负责具体的钻探开采工作。1858年12月，一切准备就绪的德雷克背上行装，踏上了前往宾夕法尼亚的道路。

德雷克的工作条件是十分艰苦的，初到泰特斯维尔，甚至连一把圆锹、一个十字镐都找不到。试钻当中，又遇上了水淹难题，就是想找一个合适的人，也得费尽周折，因为人们不相信那儿能钻出什么值钱的东西来。

1859年夏天，德雷克的工作进展缓慢，连石油的影子也没见到。这时，他从匹兹堡附近一个叫塔连理的小镇上，找来了一个叫威廉·史密斯的铁匠，他以前是制作盐井机械的，对钻井这行略知一二，重要的是他相信德雷克。

威廉有一个绰号，叫“比利大叔”。他是个干事认真的人，受了德雷克之邀，他就带上老婆，和还在读高中的儿子一道，在泰特斯维尔安营扎寨下来。

比利坐马车从伊利城采购来了水管、引擎等钻井工具。他又用双手搭起了一个三三米多高的鹰架，每天的钻探进度为90厘米。

1859年8月27日这天，风和日丽，看来是个吉利的日子。下午，当比利带着儿子去井架察看昨天的进度时，有一股又黑又粘的液状物从钻头下涌了出来。

“找到了！”比利欣喜若狂。他拿块布片，蘸上石油，凑到了鼻子边嗅着，那样子像虔诚的教徒。从这一刻起，泰特斯维尔村民的生活改变了，整个美国经济的历史也翻开了崭新的一页。恰在此十年之前，加利福尼亚发现了黄金，那是美国历史上一件惊天动地的事。而10年之后，像巧合一般，在酷似当年马歇尔发现金矿的环境中，宾夕法尼亚州又发现了石油，它的发现，其革命性意义比之黄金又有过之而无不及。

当有人把这一天大的喜讯报告给德雷克时，他正在家中大睡，他只含混地说了声：“知道了。”就居然又睡过去了。连日来，他为油井的事操劳过度，在这个需要狂欢痛饮的日子里，他只感觉浑身疲惫，想蒙头大睡。

2. 闻风而动

德雷克钻出石油的消息在美国迅速传开，引得想发横财的人如潮水一般向宾夕法尼亚州蜂拥而来。然而，正如早就有人预言过的那样，真正赚钱的人并不是开采石油的人，而是那些做石油生意的中间商。

由于盲目的开采，造成了石油供过于求的局面，石油价格暴跌，纽约市场上，每桶石油才卖到0.35美元，每加仑连10分钱也卖不到，连水的价值都不如。而这时在原油产地，有了万桶石油积压在那里卖不出去。按当时的情形，每桶卖0.35美元，运费却要花3美元，这不是明摆着的亏本生意吗？

做生意要善于等待，打先锋的赚不到钱！

虽然当时的洛克菲勒年仅23岁，可在生意意识上，他已是非常老到了。

实际上，就在人们争先恐后地向宾夕法尼亚进军的时候，洛克菲勒就已只身前往石油原产地作了一次秘密调查。他骑着马，肩挎来福枪，随身带着背包与毛毯，跨过俄亥俄州的边界，顺着宾夕法尼亚崎岖的山道往南，一直来到泰特斯维尔镇。在那里，他沿着石油河对星罗棋布的油井作了详尽的考察，最后回去对急于跻身开采者行列的克拉克说：

“现在动手还为时尚早，依我看，一下子开采出那么多的油，石油行情一定会下跌。”

克拉克感到茫然，洛克菲勒不是坚信石油是未来最有潜力的赚钱事业吗？怎么现在到了该下手的时候，他又……。

果不出洛克菲勒所料，到了该年年底，油价已跌到每桶0.22美元了。

洛克菲勒早有自己的打算。回顾10年前的加州黄金热，他发现所有赚大钱的人中没有一个是打头阵的。这正如长跑赛中一样，你不能傻头傻脑，枪声一响就冲到前头，要达到长远的目标，你就得头脑冷静，紧紧跟随在竞争者身后，让他去为你开路，然后瞅准时机，再迎头赶上，携取头名。因此，在石油这个问题上，洛克菲勒给自己定的位就是做中间商，他不愿成为替他人做嫁衣裳的开发者。

3. 时机成熟

洛克菲勒经历了艰难的“等待”时期，渐渐地，他认为时机就要成熟了，

是到了他出山争雄的时候了。

这时候，一位新的合作伙伴也不失时机地来到他的身边，他的名字叫塞缪尔·安德鲁斯。

安德鲁斯是个英国移民，在这之前，他一直从事着对煤炭液化的研究工作，是位颇有才华的 chemist，当德雷克发现石油的消息传到他耳中时，他毅然决然地放弃了原先的研究，以狂热的激情投入到石油精炼的研究中来，因为他的直觉告诉自己，石油肯定是一种比煤强的新能源物质。

他首创了用亚硫酸气来精炼石油的方法，并且在自己的实验室里生产出了蜡烛。

安德鲁斯与克拉克是英国老乡，他劝说克拉克与自己一起干，共同从事石油精炼事业。就其真实动机来说，他是希望克林拉克在资金上助自己一臂之力，因为他此前从事化学研究的钱还得靠自己的妻子替人缝衣服来补贴。

可克拉克从来就是个优柔寡断的人，他推口说：“现在石油业如此不景气，我们搞炼油研究还有什么意义呢？”

克拉克的犹豫不决让安德鲁斯失望，但是，他很快就得知洛克菲勒才是真正掌握克拉克·洛克菲勒商行大权的人。于是，他转而做洛克菲勒的工作。洛克菲勒爽快地答应了，并拿出 4000 美元做为首期资金，成立了一家以炼油事业为主的新公司——安德鲁斯·克拉克公司，洛克菲勒未加入新公司，则是他的特有方式的体现——他要投石问路，不急于抛头露面。

1863 年，安德鲁斯·克拉克公司成立。公司的石油精炼厂座落于克利夫兰市西南 2.4 公里处，毗邻伊利湖，不仅水路十分方便，而且能够利用铁路运输。

精炼厂占地三英亩，背靠一方断崖。在设计这座工厂时，他们巧妙地利用了这块断崖，用大功率的提升设备将精炼后的油抽到断崖之上，再利用其落差，使油自动地顺着管道流到亚利加尼河边。

三人有自然的分工：安德鲁斯对早期的石油工艺很熟悉，由他负责工厂设计和炼油技术方面的事务，对此，他得心应手，克拉克平日总是一副和蔼可亲的嘴脸，同外界打交道很适合，于是他就负责同采油地的人搞原油交易，并同卡车司机联系装运事宜；洛克菲勒则负责财务和销售大权。从 1864 年之后，克利夫兰一下子涌现出几十家炼油厂，而且逐月还在增加，因此，洛克菲勒开始把主要精力从代理商业务转向炼油业务上来。

当时的炼油工艺还近乎原始：原油被送来之后，先从木桶里倒进狭长的木槽内。如果是夏季，槽里还得加冰，这样搅匀后由贮油槽进入蒸馏塔。沸腾的原油在蒸馏塔中蒸发，最先出来的是汽油。可是，在当时这些汽油都只能白白地倒掉，因为人们还没有找到它的恰当用途。接下来蒸发的是苯和石油原油，最后是作为蜡烛原料的灯油，这才是市面上所需求的。

一位叫佛拉格勒的小伙子也加入到他们的事业中来，在他的帮助下，洛克菲勒改进了原来老爱渗油的木桶，新的木桶刷着蓝色的油漆，在运输中更加有效地防止了漏油的毛病。后来，洛克菲勒创立了美孚石油公司，其标志便是蓝色的木桶。

现在，洛克菲勒敦促克拉克一个劲地给他搜集原油：“无论你用什么办法，只要是原油，你就给我往回弄！”

以 4000 美元起家的新公司随着销售渠道的拓宽，已越来越需要扩大规模了。这时，洛克菲勒又利用岳父斯皮尔曼先生的关系，向银行申请追加贷

款，以便添置新的炼油设备。他准备要大干一番了。

然而，这时候克拉克的老毛病又犯了，对向银行申请贷款的事他表现得一点不积极，尽管洛克菲勒一再催促，他仍然吞吞吐吐，不愿表态。

对克拉克在扩大业务方面这种畏缩的态度，洛克菲勒深感恼火。恰在这时，又发生的克拉克兄弟的事件，这更促成了洛克菲勒痛下与克拉克分道扬镳的决心。

克拉克的两个兄弟因为自己那英国移民的身份而有一种莫名其妙的优越感，平日里，他俩瞧谁也不上眼，还总给公司惹麻烦。一天，在办公室里与洛克菲勒谈论生意时，他俩神情冲动，竟对洛克菲勒破口大骂起来。洛克菲勒早已忍受不了这对自命不凡的家伙，就对他们冷冷地下了逐客令：“你们给我从这里滚出去，从此再也别在我眼前出现。”

次日，在洛克菲勒正在用早餐时，克拉克带着一封绝交信来找他了。

事情总算可以有一个了断了。

洛克菲勒找来了安德鲁所，三人商定，把公司卖给出价最高的人，然后重新组合。

拍卖在 1865 年 2 月 2 日进行，以洛克菲勒和安德鲁斯为一方；另一方是克拉克。

克拉克首先喊价 500 美元，洛克菲勒马上加到 1000。喊价扶摇直上，从 40000 美元喊到 50000 美元、70000 美元，这时出现了一段长时间的沉默。洛克菲勒尽管内心处于激烈的动荡之中，因为，这算是他一生中最大的决断了，可是在外表上，他仍然保持冷静自若。克拉克那本来就很脆弱的神经这时已被折磨得不成样子了，他以近乎绝望的声音挣扎着说出：

“72000 美元！”

洛克菲勒立接口道：

“75000 美元！”

克拉克终于领教了洛克菲勒式的冷酷无情，他被彻底打垮了，于是摊开双手说：“这生意归你了。”

这一时刻，是洛克菲勒人生中具有重大意义的时刻，它不单是一个公司的归属问题，而且也是洛克菲勒从此以自己独有的胆略和商才驾驶着石油巨轮，战胜惊涛骇浪，驶向成功的彼岸的开始。从此，洛克菲勒才称得上是自己的主宰了，下一步，他将要主宰一个庞大的石油王朝。这王朝，既给他带来了令人垂涎的权势和多得让人无法置信的财富，同时，也给他带来了虽几代人努力也抹不去的污秽与羞耻。

4. 百万富翁

洛克菲勒儿时曾在朋友面前夸下海口说，他要成为一个有十万美元的富人。而今，这说法已不再是儿时的梦吃了。

在洛克菲勒以 75000 美元买下炼油公司时，他不过才二十六岁，可是，在克利夫兰的金融界里他已是名望颇高的赚钱好手了，因此，他是不难从银行弄来这笔钱买下公司的。

对未来的事业，洛克菲勒抱着绝对的信心，不止如此，红运始终伴随着他。就在他把接手的新公司改名为洛克菲勒——安德鲁斯公司时，正值石油业走出低谷，攀上欣欣向荣的高峰之时，美国的南北战争更将商业发展推向

了其鼎盛，“百万富翁”这个词悄悄地进入了美国人的词汇之中。洛克菲勒——安德鲁斯公司已是克利夫兰最大的一家炼油企业，日产精炼油 500 桶，两倍于其最强的竞争对手。1865 年，公司的总收入就达一百万美元，第二年又猛增到两百万美元。

善于在激烈的竞争中求生存的洛克菲勒深深懂得，在石油行业如日东升的黄金时期内，只有不断地扩大自身规模，而不是缩小，才是成功之道。在克利夫兰五十多家炼油企业中，洛克菲勒——安德鲁斯公司的规模是最大的，然而洛克菲勒仍不满足于此，他又派弟弟威廉去纽约经营石油出口贸易，并设立了第二家炼油公司——威廉·洛克菲勒公司。这样，他的精炼油销售额就占到了整个克利夫兰的三分之二，成为克利夫兰当之无愧的石油霸主。

由穷孩子而成为百万富翁，洛克菲勒的内心该作何感受呢？他会欢欣陶醉或是恣意欢悦？如果是那样的话，他就不是洛克菲勒了。确实，当时的克利夫兰已有许多人过起了百万富翁的享乐生活，他们与自己的情妇们纵情戏谑，或从欧洲弄来一些艺术品以装点自己的居室，聊醉在即时的享乐之中。有些人甚至建起了只在皇家园林里才见得到的豪华庭院，他们不为油进保险，却为自己投了高达数十万美元的人寿保险。有人将所有的财产悉数抛进了纽约的赛马场里，落得个去敬老院惨渡余生。

洛克菲勒是绝不会这样蠢的。并非他是个麻木不仁的人，不懂得人间享乐，而是他认为现在还远远没到享受的时候。他要把全部的热情和才智都倾注到工作中去，他要建立一个巨人般的石油王朝，而他本人，则将要成为工业史上的拿破仑，为此，他绝不能有丝毫的松懈，否则，一朝不慎，他将被虎视眈眈的对手所吞没。

为了使自己尽快强大起来以免被别的强大的对手吃掉，洛克菲勒还要在人员组合上壮大自己。他物色的新的合作伙伴就是前面已提到过的佛拉格勒。1867 年，公司的名称又做更改，成为洛克菲勒——安德鲁斯——佛拉格勒公司。

亨利·M·佛拉格勒比洛克菲勒大八岁，他是个穷牧师的儿子，由于贫穷，他十四岁时就从高中退学了。为了不给家庭造成拖累，他揣着一袋面包就离开了家，开始了漫无目的的闯天下生涯。

幼小的佛拉格勒从替小食店卖啤酒这样的低下工作做起，一步步成为富有的盐商，最后，他成了如今在美国东部赫赫有名的佛拉格勒家族的始祖，在他的名下，拥有费城交响乐团、佛罗里达铁路以及众多的知名大饭店。

就在他卖啤酒时，他特有的生意才华已经显露出来。那时，食品店周围住着各国来的移民，他们的禀性都不一样，英国移民富有而讲派头，德国移民贫苦而勤劳，而荷兰移民则以吝啬著称。于是，小佛拉格勒对买主就区别对待：卖英国人每瓶 4 元的白兰地，卖给德国人则只收 1.5 元，对那些小气的荷兰人，他就只给他们提供一些牌子和口味都很差的劣等酒。这样，大家均各得其所。

佛拉格勒有着一副讨人喜欢的外表，他相貌堂堂，一头波浪黑发，蓄着海象式的胡子，人人都觉得他挺帅。不久前，他在盐业上亏了本，几乎沦落到破产，可是，最近他又交上了好运：他攀上了一门好亲，娶了威士忌大王斯蒂芬·V·哈克尼斯的女儿为妻，从而元气得以恢复，进入洛克菲勒的公司后，它为该公司招揽进了六万美元的投资，而且还从他岳父那里搞到了九万美元的流动资金。

佛拉格勒成为洛克菲勒商业上不可多得的真诚伙伴。他们两人共用一个办公室，甚至连家都搬到了一起，不光生意上契合，连情感上也特别的亲密，他是洛克菲勒一生中少有的真心朋友之一。每天清晨，他俩一同步行去上班，一路上热烈地讨论着一天的工作计划。星期天上教堂，他俩也同行同往。洛克菲勒后来回忆说：“这是一种建立在商业业务上的友谊，它比那种建立在友谊上的商业业务要好得多，既有益又基础牢靠。”

5. 走向垄断

佛拉格勒的办事作风挺适合洛克菲勒的胃口，他一副玩世不恭的派头，对礼教道德之类的评价不太在乎，做起事来则大胆泼辣，甚至于有些行为鲁莽，因此，洛克菲勒常拿他当开路先锋，叱咤于商战场上。

当时的石油行业，有“上游”企业和“下游”企业之分。所谓“上游”，即指石油开采商，而“下游”即指炼油商。

“要控制世界石油市场，就必须进行垄断！”

佛拉格勒对洛克菲勒提建议。因为想到一起去了，洛克菲勒听起来也格外认真。

“我们来分析一下吧：倘若石油原产地的人同我们一样炼油，那么我们‘下游’的利润将减少百分之三十三！如果我们想生存，那就非得开发新的炼油技术不可。然而……”

“怎么样？”

“在开发新技术方面，我们并不是亚利加尼德国集团的对手，而就资本实力来说，说不定什么时候我们就会被纽约或费城的权势们所吞并。”

洛克菲勒保持沉默。他要听佛拉格勒怎么说，他相信这位盐商暴发户自有他的高见。

“不过，有一种办法可以彻底改变我们的被动局面……如果，我们同铁路公司订下某种盟约，我们包揽下所有的运货车皮，他们则给我们提供折扣，那么……”

洛克菲勒被他这惊人的设想强烈地吸引了，他本能地知道，这将是一项破天荒的创举，为此，他们将引发一场有史以来最大规模的商战。不过，他同佛拉格勒同样具有坚定的信心，这场战争的赢家是他们。

佛拉格勒继续滔滔不绝地说：

“石油原产地的商人们对铁路公司从来就不是最有保障的主顾，他们往往是在需要的时候才用铁路，不需要的时候就对它置之不理，极其反复无常，如此一来，淡季里铁路公司经常处于没生意可做的境地。如果我们与铁路公司订下合约，每天固定运输多少油，他们一定会乐意的，并会同意给我们打折，当然，这只是我们与铁路公司之间的秘密。这样下来，别的石油公司因找不到车皮可运、或者运费太高，就只能落荒而逃了，到那时，整个石油产业界不就成了我们的天下吗？”

佛拉格勒对局势的洞察和对铁路公司的了解使洛克菲勒深感佩服，他当即决定，由佛拉格勒出马，去与铁路公司的人进行私下密谈，尽快将他们的这一想法付诸行动。

1867年的下半年，佛拉格勒与湖滨铁路公司的新任董事长詹姆斯·德弗罗将军举行了一次秘密会晤。

德弗罗是新任总统格兰特（1822～1885年）将军的手下，二人私交甚笃。他曾是南北战争中叱咤风云的人物，因而自视甚高。

然而，将军毕竟不是商人，他对生意经可谓一窍不通。

一上来，佛拉格勒就吓住了他：

“过不了多久，石油产业恐怕又要遇上不景气了！”

“不景气？”德弗罗将军脸上现出了忧虑之色。近一段时期以来，湖滨铁路在与伊利铁路和宾州铁路的竞争中已明显地感觉气力不支，倘若再受到石油业不景气的冲击，自己非垮了不可。

有备而来的佛拉格勒深知这位老将军心头在想什么，他给他一语点破说：

“如果遇上不景气，你的湖滨铁路就会受到运费斗争的冲击，而且，你将会受到来自伊利铁路和宾州铁路的两头夹击！”

德弗罗虽然内心恐慌，可表面表上仍要维护军人的威严，于是他摆出一副开仗的架势说：

“我会给他们颜色看的！”

佛拉格勒微笑着说：“我们来定个协议怎么样——你的油罐和货箱全部归我，我每天保证六十辆车皮的运货量。”

“每天六十辆！”德弗罗被这个有些象天方夜谭般的数字惊住了，很轻易地，他便就范了。

协议达成，洛克菲勒——安德鲁斯——佛拉格勒公司不再通过运河运输石油，而保证通过湖滨铁路每天装运石油六十节车皮，由铁路方面给予炼油公司价格上的优惠，即当时正式运费为：从石油区装运原油到克利夫兰，每桶0.42美元；从克利夫兰装运精炼油到东部海滨，每桶2美元，那么铁路公司给佛拉格勒订的优惠价为，前者0.35美元，后者为1.3美元。

这样的结局，为洛克菲勒争得了巨大的利润，同时它也成为洛克菲勒在石油产业竞争中交上好运的转折点。洛克菲勒恰当地利用了铁路运费上的优惠条件，加上贷款和吸收新的投资者等办法，终于在1870年1月10日创建了他的石油王朝的最初天地——资本额为一百万美元的美孚石油公司。

然而，对别的石油产业竞争者来说，就大难临头了。没过多久，当他们想要找铁路公司运输他们的石油的时候，却惊奇地发现，已经没有什么车皮可供他们使用了，他们一向赖以生存的生命线被人割断了，因为，洛克菲勒——安德鲁斯——佛拉格勒公司已经把所有可以运油的列车全部租下来了！

三、王朝的诞生

1. 帝王梦

1870年是个不景气的年头，同时也是个多灾多难、战火频烧的年头。

在欧洲，俾斯麦登上了德国首相的宝座，为此而与拿破仑三世之间爆发了一场普法战争。这年夏天，欧洲战场上可谓血流成河、哀鸿遍野。

在美国，洛克菲勒也在酝酿着进行一次吞并大战。虽然，他不是一心要统一德国的俾斯麦，但在独霸天下这一点上，他俩如出一辙。他要在美国乃至整个世界的石油天地里开辟自己的王国，他要成为这个王国的最高主宰，这个王国，以金钱和权力为两大支柱，那顶端耀眼的王冠，只能为他所拥有。

石油原产地盲目的开采，使原油生产大量地过剩。另一方面，照明和燃料费用又居高不下，至使许多美国人为了省钱，天一擦黑就上床就寝了。经济不景气如幽灵般笼罩着美国。

屋漏偏遭连夜雨，1870年的普法战争又使得欧洲市场受到巨大打击，美国生产的石油运不出去，在国内，每桶油的价格下降到了4美元以下。

为此，石油原产地建立了一个石油生产协会，目的在控制石油的生产量。他们制定了一个“经济不景气卡特尔”，其主要内容为：所有石油开采商均无一例外地停采三个月。他们企图用这个办法来遏制市场局面的急剧恶化。

然而，所谓“夜猫集团”首先背信弃义，他们利用夜幕的遮掩偷偷地采油，“卡特尔”成了一捅就破的窗户纸，没人再在乎它。这更加剧了情势的恶化。到该年年底，每桶原油的价格已降至3.25美元。

连佛拉格勒都有些沉不住气了，他想，长此下去，公司会被拖垮的。

可洛克菲勒心中有数，对他所涉猎的石油天地，他是充满着信心的。这如同打仗，绝处往往是逢生的契机，不能被眼前的颓势吓倒。在艰难的条件下活下去的最佳办法，就是吞食掉比你弱小的生物，这就是达尔文“适者生存”理论的写照。

在这样的观念指导下，他创立了“美孚石油公司”——一个自己的石油王国。洛克菲勒自任公司的董事长，他弟弟威廉任副董事长，佛拉格勒和安德鲁斯任常务董事。

公司一当创立，便发行了一万份股票。洛克菲勒自己拥有2667份优先股；公司的后台老板哈克涅斯拥有1334股；威廉、佛拉格勒和安德鲁斯各拥有1333股；剩余的2000股作为给铁路公司的赠品。每股股金100美元，这样，公司总资产为一百万美元。

在短短的一百年时间里，这个石油王国的超常的速度迅速发展壮大起来，成为一个规模庞大，内部构造精密，运转有序的名副其实的经济王国。该王国的巍峨王宫，就是座落于纽约第5大街，高五十三层的摩天大楼——洛克菲勒中心。这是一座具有象征意义的伟大建筑，它的建设费用即使在当时也花费了一亿二千万美元。它的奠基者是老约翰·洛克菲勒，而后继的建造者则是他儿子小洛克菲勒。1937年5月23日，就在洛克菲勒中心大厦接近落成之时，老约翰·洛克菲勒的心脏停止了跳动。两年后，小洛克菲勒头戴安全帽，手上套着笨重的工人手套，为洛克菲勒中心大厦钉上了最后一颗铆钉。大楼前安置着洛克菲勒的半身铜像，而该中心则控制着三十万股东，五百至六百亿元的年收入以及五百多艘油轮、来自全球一百多个产油港口和

近三百座目标港口的各类信息。它一直处于高速而有序的运转之中。这是一个关于洛克菲勒家族从发迹到飞黄腾达的神话，它如同眼前这座宏大建筑物一样，螺旋形地上升到可怕的高度。洛克菲勒中心大厦是洛克菲勒家族生事业的拱顶石，也是他们一生事业的结晶。

2. 一个阴谋

在一个寒气森森的夜晚，洛克菲勒下榻的纽约圣尼左拉斯大饭店房间中来了一位不速之客，他就是新任湖滨铁路公司董事长，新近取代了德弗罗的华特森。

对华特森的神秘来访，连洛克菲勒也深感诧异。最近，各大铁路公司之间的运费大战又有一触即发的趋势，铁路公司不愿看到这种局面，已经享受到运费折扣的洛克菲勒也不愿看到这种局面。因而，在这种非常之时华特森的来访就更显得意义非常了。

洛克菲勒急忙披衣出迎。

在洛克菲勒的脑海里，有一件事他至今记忆犹新：宾夕法尼亚州曾因煤矿过度开采而造成煤炭积压、行情暴跌，随之又引发了运费大战。当时，铁路公司为了摆脱困境而组成了铁路卡特尔，由此牢牢地控制住了煤炭行业，并最终导致铁路对煤矿的收购……

洛克菲勒可不愿意步煤矿的后尘，让石油受制于铁路。抱着此种想法，他要冷静地看看华特森到底想干什么。

身着扎眼的华特森满脸堆笑地进来，并带着明显讨好的神情向洛克菲勒伸出手来：

“抱歉，深夜打扰让阁下吃惊了。我是来寻求合作的，让我们携起手来吧！”

“哦？”

洛克菲勒有些故意装傻，而不急于表态。按他那套老谋深算的行事方法，他非得让对方先亮出底牌不可。

有些急不可耐的华特森直截了当他说出了自己的想法：

“我们成立一个铁路与石油行业的大联盟怎么样？”

“大联盟？”

“对！首先，我们运输石油的所有铁路公司携起手来，然后，与某些特选的石油业者进行大联盟……”

他略微停顿，有些诡秘地一笑，“……至于那些规模较小的炼油企业和石油开采商嘛，则不必加入这个大联盟了！”

听完这话，洛克菲勒就全明白华特森的葫芦里装的什么药了！道理很简单，他是要拉拢洛克菲勒，让他与铁路公司一道来搞一个类似“经济不景气卡特尔”性质的垄断组织，在这个带有明显的阴谋色彩的垄断计划中，那些中小型石油业者就必然会被逼上灭亡之路。

这正是洛克菲勒所想要做的事，他不是想利用美国经济的萧条时期来吞并掉所有的竞争对手吗？现在机会来了。但是，洛克菲勒仍不想急着表态，他还要继续听下去。

华特森只好说出了他的全部打算：成立一个“南方改良公司”，对外，它只是一个控股公司，由铁路和石油业者各方参与，而实际上，只有加入了

这个公司的石油企业才能享受到铁路运输的折扣待遇。那么，由哪些石油企业加入进来呢？这就全在个别人的掌握之中了，洛克菲勒想要操纵的，也正是这个加入名单。

口头的协议基本达成，下一步就是获得法律的认可并具体签订美国法律有明文规定，不得成立控股公司。然而，湖滨铁路公司的幕后权臣斯科特是一个极擅弄权的人物，他四下奔走于宾夕法尼亚州的议会议员们中间，采用包括贿赂在内的一切手段去对他们施加影响，有人形容他“就象影子一样死死粘在议员们身上。”经过他的努力，议会方面终于同意了南方改良公司的建立。

南方改良公司的总资本为二十万美元，这是因为控股公司本身并不需要多少资本，它的股份总额为两千股。在加入进来的各铁路公司中，斯科特的铁路公司占有百分之四十五的运输比率，纽约中央铁路与伊利铁路各占有百分之二十七点五的运输比率，而西亚特兰大铁路、巴尔的摩铁路和俄亥俄铁路则被分别编入上述三大铁路系统运输比率中。对铁路公司而言，由于各铁路彼此间均有线路交叉，不可能独自为政，因而各铁路公司老板都同意遵守这一秘密协定。

那么石油业者方面的加入者究竟是些什么人呢？为了这个名单的确定，洛克菲勒着实大费了一番脑筋，因为参与到联盟中来的人可享受铁路运费折扣，那么他们虽然为洛克菲勒的利益共同体，而同时也会成为洛克菲勒的潜在竞争对手，选那些过于强大的企业来加入显然对洛克菲勒是不利的。但是，如果把那些强大的企业排除在外，一旦他们再结成自己的联盟，则又对洛克菲勒是一大威胁。如此再三斟酌，洛克菲勒最终确定了如下的名单：

进入大联盟的石油公司一共为 12 家，其中来自匹兹堡的 4 家，来自费城的 3 家，纽约 1 家，洛克菲勒高中时代的朋友潘 1 家，剩下 3 家分别是洛克菲勒兄弟和佛拉格勒。

这样一来，由于洛克菲勒兄弟以及佛拉格勒三人同时加入，按控股率来说，洛克菲勒家族就成为最大的股东，总计美孚石油公司占有的股份为 540 股。

接下去，便是绝密的折扣比率的商定。

根据协定，从克利夫兰到匹兹堡的原油运输费用为每桶 8 角，这个价格几乎比削价竞争时高出两倍，该价格一经确立，就不允许随意变动。然而，加入了南方改良公司的石油企业则可以享受半价折扣，即每桶 4 角。

从克利夫兰、匹兹堡再到美国东海岸各城市的精炼油运费为每桶 2 元，折扣价为每桶 1.5 元。

从纽约、费城到东海岸的精炼油运费为每桶 2.56 元，折扣价为每桶 1.5 元。

洛克菲勒将此协定作为一种手段，借以消灭美孚石油公司在克利夫兰以及美国各地的竞争者，因为，根据这个残酷的协定，未能有幸入选南方改良公司的石油企业必须付出比洛克菲勒及其伙伴高出一倍的价格方能运输，这无异于让那些中小型企业归于灭亡。在这些竞争者面前只有两条道路可供选择：或者解散自己的企业，将其并入洛克菲勒的公司，从而换回一定的股票；或者一意孤行硬顶下去，最后在运费折扣制的压力下破产倒闭。这是典型的弱肉强食的法则。

洛克菲勒的办法是，先拿那些强大的、最易对自己形成威胁的企业开刀，

待得手后再依次吃掉那些弱小的对手。他拿美孚石油公司的股票去收买了克利夫兰的银行权贵们，以断掉别的石油公司的金融来源。在他们没有退路的时候，他便去找这些人谈话，问其大谈并入南方改良公司的好处，彬彬有礼背后却暗藏杀机。那些人明知这是一个陷阱，但为了获得一点苟延残喘的生机，也只好放弃原则，听任自己苦心经营多年的企业被其吞食。如若有谁违拗，他就会被吃得连骨头也不剩。

对这种残酷的吞并战略，洛克菲勒自有其一套理论，它有一个动听的名称，叫“蔷薇花开”战略。他曾在一次某大学的讲演中大言不惭地说：“当红色的蔷薇含苞欲放时，让她开得最艳的唯一方法便是剪除其周围的枝叶，以便有充足的营养供其生长。”

洛克菲勒的这套原则也适用于他的亲人。他的弟弟富兰克林当时是“上游”企业生产者同盟的合伙人，洛克菲勒推行“蔷薇花开”战略时他便成了洛克菲勒的绊脚石。洛克菲勒威胁他弟弟说：

“我们已经和铁路公司联合起来了，我们将把克利夫兰所有的炼油厂统买下来。当然，我们也给每一个厂家参加进来的机会，只要你们转卖股份，我们就不会过份为难你们。但是，那些拒绝转卖股份的厂家将会被碾得粉碎。谁要是不把产业卖给我们，那么它就将变得一钱不值！”

富兰克林没有听取他哥哥的“建议”，后来果如他哥哥所言，他沦落到了破产的境地，只能凄凄惨惨地度其余生。

为这事，兄弟俩成为不共戴天的仇敌。富兰克林曾在多种场合公开谴责其哥哥，并且最后把自己两个孩子的尸骨从克利夫兰的祖坟里迁移出来，以免他们同约翰·D·洛克菲勒永远躺在一起。

3. “臭名昭著”

在以前，洛克菲勒这个名字只不过是在克利夫兰商界一个较小的圈子内为人所知，然而，就在一夜之间，这个名字就迅速地传遍了全国，几乎是尽人皆知。不过，这是一个极其不光彩的名字，用“臭名昭著”来形容它不算过份。

铁路大联盟的阴谋在暗地里推行了大约两个月，不料，事情败露了。整个克利夫兰一片哗然，甚至整个美国的舆论界也为之激愤、呼号。

《油城井架报》首先在头版头条揭露了这一丑闻，所有阴谋家的名字都被公布出来了，并且用黑框框了起来。这串名字当中，约翰·D·洛克菲勒理所当然是打头的，人们用“章鱼”、“蟒蛇”来形容它，而这两个词汇在英语里就是“吸血鬼”和“骗子手”的同义语，是所有用来攻击令人厌恶的恶徒的词汇中份量最重的。

“铁路运费涨了一倍，铁路公司想要弄垮整个石油原产地！”

备色人等共三千余人聚集在泰特斯维尔歌剧院前，他们之中以石油原产地的开采者为主，也有当地的中小型炼油者、石油中间商和部分银行家。他们通宵达旦地举行集会，从这里高举火把向全城各处去游行，同时，他们拟定了一份长达九十三英尺的请愿书递交给立法者和各铁路公司的董事长。

抗议和示威活动是有组织、有计划地进行的。一个叫做亚吉波多的小炼油者是示威者的领袖。该人曾任报纸编辑，口才出众，极擅宣传鼓动。洛克菲勒认为应采取釜底抽薪策略来瓦解反对者联盟，于是，他派人去收买亚吉

波多，邀请他加入南方改良公司。

亚吉波多严正地回绝了洛克菲勒的收买，并将洛克菲勒这一卑劣的举动公诸于众。他动员了克利夫兰几乎所有的报纸来掀起一场反对洛克菲勒的更大攻势。与此同时，纽约的各大报纸也都醒目的篇幅报道了南方改良公司的消息，把原委、经过及最新发展动态详细地刊登出来，篇幅之大不亚于普法战争这样的国际性大新闻，引起了全美公众的关注。

首先支持不住了的是铁路公司。曾经不可一世的伊利铁路公司的董事长杰伊·左尔德也不得不举手投降，他发出电报对公众解释说，他是在别人的“逼迫下”才加入南方改良公司的。反对者联盟在纽约举行了一次会议，各铁路公司的负责人与石油原产地代表面对面地会谈。洛克菲勒风尘仆仆赶来参加，但是他被拒之门外，因为，人们“拒绝与‘大蟒蛇’见面。”

经过长时间的会谈。铁路公司作出和平姿态，同产油商们签订了新的契约，结束了南方改良公司，并宣布对各方收取一律的运费。宾夕法尼亚州立法机构也匆忙地通过了一项撤销南方改良公司特许状的法案，该州州长为了平息众怨，还对此事大事宣扬了一番。此外，石油商组织了一个产油商保护协会，筹集了一百万美元，以资助石油产地的炼油商，他们还相互作出保证，不向美孚石油公司运送原油。

迫于各方压力，洛克菲勒也不得不发出一封措辞含混的辩解电文：

“美孚石油公司未曾与任何一个铁路公司签订过特殊合约，新闻界所宣扬的内容毫无事实根据。在南方改良公司与各铁路公司的合约解除这一事件中，本公司对受到的误解以及不公正的中伤深感遗憾。”

4. 无声的反击

洛克菲勒可不是个轻易服输的人。有位美国历史学家曾说：“洛克菲勒不是一个普通的人，一般人若是被舆论攻击得遍体鳞伤，早就因内心受挫而一蹶不振了，然而他却好象没事人一般，仍执着于他的垄断梦想之中。正是由于他有着常人无法理解的幻想及坚韧不拔的斗志，所以他能始终挺立不倒。在他的心中，没有任何东西可以成为他达到目标的障碍。”

就在产油商们认为洛克菲勒遭受了一次沉重打击，无法马上恢复元气而欢呼雀跃的时候，他们却惊异地发现：洛克菲勒在短短的三个月时间内，以闪电战般的速度收购了克利夫兰二十五家石油企业中的二十二家，他已拥有日产一万桶精炼油的能力，并把克利夫兰的炼油设备几乎全部掌握在了自己手中。

这是怎么回事呢？产油商们四顾茫然、目瞪口呆，原来那份骄傲劲全然没有了。

原来，这是洛克菲勒“游击战”的成果。

由于石油原产地过份的开采，日产量已高达一万六千桶，原油严重积压，造成市场行情暴跌。生产同盟发现生产过剩的严重性后，决定在半年内不准开采新油井，如果半年后还不能解决生产过剩的矛盾，就再封锁三十天。

就在这时，洛克菲勒向处于困境的产油商们抛出了迷人的诱饵：他提出以每桶4.75美元的超高价向产油商们收购原油，现钱现货，有多少收多少。

这一消息在产油区象季风一样迅速传开去，原有的“封锁”本来就不过是一种脆弱的自我约束，一经暴利的引诱，就自然土崩瓦解了。于是，产油

区内的“夜猫集团”出现了，他们专干夜间采油的勾当，将封锁协定量之脑后。

洛克菲勒雇佣的石油掮客们四处散布说：“美孚石油公司保证每天收购一万五千桶石油，快去和他们签订合同吧！”

产油商们被这送上门的好事冲昏了头，也不细想就签订了合约。同时，为了获得最大的利润，他们又开采了新的油井。虽然有人提醒他们小心上当，但没有人真正听进去。

当采油热潮达到了新的高峰后，美孚石油公司突然宣布停止收购。它的解释是：

“你们到处抛售原油，供过于求的情形已达到了历史上的最高纪录，解约的责任全在你们。当然，我们可以继续以每桶 2.5 美元的价格收购，如果情况仍无改观，我们只能以低于每桶 2 美元的价格收购了。”

的确，当初美孚公司并未保证永远以每桶 4.75 美元的价格收购，等产油商们大呼上当当时，局面已无法收拾。许多企业在解约后相继破产，洛克菲勒的圈套得逞了。

更为毒辣的是，洛克菲勒还收买了他的头号劲敌——亚吉波多。

洛克菲勒的一惯策略是，对普通敌人就吃掉它，而对那些力量强大的对手则收买它进自己的阵营。洛克菲勒的高层班子中有许多就是他以往的劲敌。

亚吉波多成立了一所取名为“艾克美”的新公司，它实际上是一个掩护，目的在于利用它来收购那些濒临破产的公司，当那些被收购者省悟过来时，已成为洛克菲勒的盘中餐了。

事情都是秘密进行的，例如在洛克菲勒与亚吉波多的往来电文中，都使用了密码，“情妇”代表美孚石油公司；“宗教怀疑者”代表炼油商；“交际家”代表运费退款；“药剂师”代表费城。洛克菲勒本人在日常行事中也象在处理什么国家机密似的。有人要问他在干什么，他就会闪烁其词地说：

“你还是不问为妙。不知道，你就没什么好泄露的了。”

在银行那边，洛克菲勒也做了手脚，那些绝望的企业老板们从任何一家银行中也是贷不到款的，他们只有出卖股份一条路可走。

等亚吉波多的真实身份显露，洛克菲勒作为绝对的垄断者形象得以昭然若揭时，形势已不可逆转了——无论产油商还是炼油商们，无论他们的反对与抗议如何激烈，也无论政府与立法机构采取何种对策，一切都阻止不了洛克菲勒阔步前进的步伐了。

到 1877 年，美孚石油公司已扫平了石油产区、费城和匹兹堡的所有竞争对手，只是在纽约，还剩有零零星星的几家独立经营的炼油商在负隅顽抗。1878 年 4 月，佛拉格勒在写给一位友人的信中特别提到，在美国炼油总产量三千六百万桶中，美孚石油公司就占有三千三百万桶。到了 1880 年，全国生产出来的石油百分之九十五是由美孚石油公司提炼的。自从新大陆早期年代里英王政府公布垄断事业的情况以来，还从来没有一个企业能如此完全彻底地独霸过市场。

这场战役的功臣，也是洛克菲勒从前的强大敌人——亚吉波多，不久就被提拔为美孚石油公司的副董事长，在洛克菲勒退休后，他又出任为第二任董事长。

四、开疆拓土

1. 精打细算的富翁

“勤俭生财”，这是洛克菲勒一生都信奉的准则，在美孚石油公司这座王朝里，他是绝对的主宰者，其权力的触角伸延到各个角落，无处不打上洛克菲勒个性的烙印。

对公司的帐簿，洛克菲勒必须亲自过问。他经常突然出现在簿记员的面前，详尽而熟练地翻看他们经管的分类帐，还不时地从衣兜里掏出笔记本来，飞快地记下一些细节，并把他随时想到的某些节约之道讲述给手下人听。无论业务再忙，他也要坚持记备忘录，在这些备忘录中，时常出现一些省钱的主意。洛克菲勒把这些省钱主意和批评意见分别通知各个工头。例如有一处写道：

“你的三月份存货清单上有一万零七百五十只桶塞。四月份的报表上买进两万只，用去两万四千只，手头还有六千只。那么其余七百五十只哪里去了呢？”

一次，洛克菲勒视察美孚石油公司的一个包装出口火油的工厂。他观看了一会五加仑火油罐的封装过程，在观察了一个工人的操作过程后，他发现每只油罐需用四十滴焊料。洛克菲勒再注视了一会之后说道：

“你有没有试过用三十八滴焊料？”

经过当场试验，用三十八滴不行，偶有漏油的现象，但用三十九滴焊料滴封的却没有一只漏油。于是，洛克菲勒当即决定，三十九滴焊料是美孚石油公司各工厂的统一规格。

洛克菲勒晚年回忆时说到：

“别小看这些节约方法，一大笔钱，全都是我这样一点一滴省出来的。一大笔钱啊！”

在日常生活中，洛克菲勒同样恪守他的节俭之首，特别是在对子女的管教当中。

1874年冬天，洛克菲勒的长子，也是他的独生子约翰·D·洛克菲勒二世来到人间。从他出生之日起，就在严格的“大比尔教养法”下长大。所谓“大比尔教养法”，就是指对金钱的严谨处置态度。例如，为了缴纳学习小提琴的学费，他和他的姐姐都必须去打工挣钱。

洛克菲勒把他的这套节俭原则运用到亲朋好友身上时，便很自然的得来一个吝啬的坏名声。

一次，洛克菲勒的一位好友带着自己的家人到洛克菲勒的别墅去度周末，这是受他本人之邀的一次友好聚会，而且，洛克菲勒对他们的款待也是热情的。但是，当他们临别之际不住地向洛克菲勒道谢时，洛克菲勒却伸手向他们要10美元的住宿费！

2. 巧取豪夺

坐阵美孚王朝的洛克菲勒可谓神通广大，对他周围发生着的一切，他均无所不知、无所不晓，就象长着千里眼和顺风耳。甚至于他的竞争对手今天多卖了一桶石油、少卖了一桶石油，他也知道得一清二楚。

实际上，洛克菲勒的“千里眼”和“顺风耳”就是他收买的那帮无所不在的暗探。

洛克菲勒的竞争对手之一，独立经营的油商约翰·蒂格尔向国会的一个调查委员会作证说：“当竞争到了白热化的时期里，他发现他的一位簿记员一直接受着美孚石油公司的贿赂，对方给他发年薪并不时地赠送现款，他则将蒂格尔工厂的每日活动情况，包括货运动向以及货物成本等造出一份副本，定期将这些情报送往克利夫另一位独立经营的油商则气愤地说：“如果我派出去的推销人员从某处得到了一份两百或三百桶的订单，那么还未等我将这批货物运出去，美孚石油公司就不知从哪儿得到了情报，他们会抢先一步，用压低油价的方法诱使那些购货商人购买他的货物，最后，我们简直没有任何生意可做了。”

美孚石油公司把全国划分成片区，它的分支机构则按片区派遣它们自己的装油马车深入到小城镇去，使用削价这一杀手铜来消灭那些过去一直在那儿出售石油的厂商们。于是，洛克菲勒这个名字便在这些片区内家喻户晓，成为冷酷无情的代名词，它象阴霾一样从产油区到各大城市，再扩展到全国。如果说洛克菲勒过去在吞并强大对手时还要三思而后行的话，那么今天他吃掉那些可怜巴巴的小商小贩则是轻轻松松、全无顾忌的。

象前面提到的那种暗探，洛克菲勒在石油原产地收买了不计其数。在为洛克菲勒效命之中，他们当中的谁一旦被石油原产地业者联盟发现，美孚石油公司便负担起他们的全部生活费用。亚吉波多则负责把暗探们提供的零散情报进行加工、分析、过滤，把其中认为真正有意义的提供给洛克菲勒。因此，洛克菲勒对石油原产地业者们的一举一动了如指掌就是情理之中的事了。

3. 油管之战

石油原产地的商人们无时无刻不在想着打败洛克菲勒。如果有可能，他们愿意不借一切代价的与之抗争到底。

1879年，他们终于想到了一条杀死“大蟒蛇”的完美计划。

洛克菲勒的最大资本就是他所操纵的铁路公司，实际上，他始终享受着半价的运费优惠，而别的石油业者则需用高出他一倍的价格去运输石油。这是明显的不平等竞争。

产油商们的机会终于来了，海岸公司为了谋求打破洛克菲勒对铁路公司和石油销售方面的扼制，决定铺设一条长达一百一十英里的输油管道，从产油区一直到海边。用输油管的方式运送石油，这在历史上还是首次，无论是海岸公司还是洛克菲勒对它能否成功心中都没有底，洛克菲勒更是抱着不相信的态度，对之冷眼旁观，而未马上采取阻止措施。

宾森原来是纽约州的州长，他是典型的盎格鲁萨克逊性格，坚毅而冷峻，一双嘴唇紧闭着，眼神逼人。

宾森投资从石油原产地到东海岸之间的输油管道，目的就是在给洛克菲勒以致命的打击。为了使这项艰难的计划得以完成，他请来了毕业于威廉波特士官学校的赫普特准将。赫普特离开军队后进入宾州铁路公司任总工程师，他的得意之作是全长7.5公里的马萨诸塞州隧道和纽约东方河上的布鲁克林大桥，因而，他在美国名气不小。

赫普特接受了这一计划后，只身骑马来到人迹罕至的宾夕法尼亚州北部山区进行实地勘察。为了避开洛克菲勒的耳目，赫普特选择的油管铺设线路大多是仅有樵夫出没的偏僻山林。他买下这些土地，然后作上记号，以利日后辨识。为了防止消息外泄，赫普特不能与当地的地产公司签约，因而他买的土地大多是没有业主的公有之地。例如，在购买威廉波特北部的一处土地时，赫普特选择了两座农场之间的一条小河河床。这条宽达六米的河床不属于任何人，赫普特的签约对象是州政府，而这不在洛克菲勒的控制范围。

土地买妥，铺设油管的工作就开始了。虽然宾森和赫普特作好了保密工作，但毕竟工程宏大、引人注目，所以引起洛克菲勒注意是理所当然的。然而，令人费解的是洛克菲勒似乎对此事充耳不闻，未作任何反应，是他真的不知道呢？还是另有企图，无人了解。总之，初期的铺设工作顺利地进行着。

当时的油管直径为 15 公分，比今天动辄一米的油管要小多了。但就当时的技术条件而言，铺设这样的油管也是十分艰难的，预料不到的意外情况也时有发生。

例如，在一次铺设宾州铁路沿线的油管时，按计划要经过铁路下方的排水沟，由于工人们连夜施工，现场的收尾搬运工作还没有完成，天亮时一班列车钩到了路旁的油管，工程因而遭到破坏。幸运的是此事并未引起外界的注意，秘密铺设的工作才得以继续进行。

恰在这时，事态的最新发展变得更加有利于宾森和赫普特了。在宾夕法尼亚州东北部，靠近新泽西州的布拉福特郡山野之中，新近发现了可日开采两万桶的新油田，因为此处油田比原产地又向东跨了一大步，距纽约州仅三十二公里，这就意味着油管铺设的里程可大大缩短，工程可提前完工，打败洛克菲勒也指日可待了！

实际上，洛克菲勒并非不知道宾森的油管计划，只是他判断失误，认为这是一个注定实现不了的计划，因而对情报未作反应。待到洛克菲勒醒悟过来，似乎一切都太晚了。尽管他叫他的代理人尽可能地买进路权，以阻断管道的线路，恫吓工人，甚至阴谋破坏这条输油管道，但一切都吓不倒赫普特，这位久经战火考验，擅长于敌前铺设工作的专家。对那些让常人吓破胆的惊险场面，他可见多了。油管的铺设工作仍按部就班地进行着。

1879年5月28日下午4点，对宾森和赫普特来说，这是个非同寻常的时刻，因为世界上第一条长距离输油管道就要启用了。象庆祝重大节日一般，宾森身着黑色燕尾服、系着蝴蝶领结，携着自己的爱子来到现场。

巨大的贮油槽中已装满两万多桶原油，它们蓄势待发，只等主人的一声令下。表情严肃的宾森缓缓开启木栓，原油源源不断地向油管流去，人们一片欢呼。

来此参观启用仪式的有好几百人，其中也混杂着洛克菲勒派来的暗探。这些人心中是很复杂的，他们既为眼前的情景所惊叹，又隐隐期望着输油的失败，真要那样的话，宾森将因为白白投入六十多万元而破产无疑。

许多人跟随着汨汨流淌的原油徒步前行，因为原油在输油管中流淌的速度和人行走的速度差不多。途中，原油有几次被碎石、木片之类的杂物阻塞了，但很快就被技术人员疏通。偶尔出现的漏油现象也很快地被制止住了。

最大的考验是原油到达第二站后，必须越过一处九百多米的高地，洛克菲勒的赌注就押在这里——他认定原油无法超过这一高地。然而，赫普特采取每间隔一段使用吸筒加压的办法轻松地解决了这一难题，洛克菲勒的美梦

破产了。

宾森打开油管后的第七天，原油终于胜利抵达了它的终点站——威廉彼特的贮油槽，当乌黑的原油滚滚而出时，喜不自胜的宾森高兴得雀跃起来，他大声宣布：

“革命胜利了！大蟒蛇被我们消灭了！”

赫普特也因激动而热泪盈眶。这位前陆军准将又打赢了一场艰苦的战争，而且，他的对手是当今世界上最强大的敌人——有着不可战胜神话的洛克菲勒！

4. 乘胜追击

这确实是洛克菲勒有生以来遭受到的最沉重的打击之一。对自己的失算，他深感自责，原来认为不可思议的事情，如今却让对手干成功了，而自己也被其汹汹来势逼入了绝境。

实际上，洛克菲勒的这次失算是有其深刻的性格背景的。他一向信奉“等待”原则，反对创新，反对充当急先锋。他曾非常推崇卡内基的一套理论：“闯出新路子，是没有好处的。”因此，当他首次听说海岸公司铺设输油管道的计划时，就先人之见地认为这是个注定要失败的计划，他对于铁路运输始终是情有独钟的。如今，残酷的事实教训了他，他不得不冷静地思考眼前的情势了。

输油管道的铺成，使石油原产地以往每桶4美元的运输费用一下子降到了每桶0.165美元，洛克菲勒原先拥有的运费优势一下变成了明显的劣势。而且，从威廉波特再转运到各地的费用也十分的低廉，到巴尔的摩不过3角，到纽约也不过6角。铁路局长格恩也加入到讨伐洛克菲勒的行列中来了，他慷慨地掏出二十五万元作为进一步铺设油管的基金。更加威胁洛克菲勒生存的是，如果格恩局长说服巴尔的摩和俄亥俄铁路协同与他作对的话，洛克菲勒手中的铁路公司会不堪一击的。

况且，洛克菲勒进一步想，输油管铺成这一事实势必逼迫三大铁路公司向产油商们的降价要求低头，洛克菲勒手中的最后一张王牌也将被别人吃掉。

果然，以宾森为首的那帮人开始行动了，他们要趁洛克菲勒刚遭受了一次重创后猛追穷寇。他们将巴尔的摩和纽约地区的石油业者召集起来，开始进行大规模的投资。他们投资的目标包括开辟新的油田和建立新的炼油厂，海岸公司也在纽约开始建立自己的炼油工厂。

紧接着，宾森又前往欧洲，在伦敦、巴黎寻求贷款以延长其油田。

在纽约，宾森已设法取得了美国最大银行——第一国际银行的二百万美元贷款。

所有的这些消息通过洛克菲勒遍布各地的间谍网传到他的办公室中来。面对对手这咄咄逼人的势头，连一向老练沉稳的洛克菲勒也开始心神不定起来。他必须想出有效的对策来，否则，就只好坐以待毙了。

首先，洛克菲勒还是采用了他一向运用自如的间谍手段。当宾森向第一国际银行贷款获得许可后；马上就有人到第一国际银行办公室告密说：“海岸公司内部财务混乱，有些人将公款中饱私囊，贷款给他们无异于冒险。”

让宾森感到寒心的是，这位告密者并非别人，竟是海岸公司三分之一的

股票拥有者帕特森。相当初，帕特森也曾是反对洛克菲勒吞并政策的一员悍将，如今却被亚吉波多软硬兼施地收买了，干起了为虎作伥的勾当。

不过，洛克菲勒的第一招并未奏效，银行似乎对宾森很有信心，以“证据不足”回绝了帕特森的告密。

宾森向洛克菲勒步步逼近，他在酝酿一个更大的计划——把输油管道从威廉波特往东延伸到塔马连多城，与新泽西的中央铁路连成一体。为此，他向第二国际银行再次提出二百万美元的贷款申请。宾森等待着，打败洛克勒的日子已为时不远了！

5. 生机突现

眼看洛克菲勒这条“大蟒蛇”真的就要被斩于宾森剑下的时候，事态却出现了人们均未曾预料到的转折。

洛克菲勒的弟弟威廉是这次转机的策动人，他安排自己的儿子与第一国际银行总裁的女儿结为秦晋之好，如此一来，美孚石油公司与第一国际银行亲如一家了。加之以前在收购石油原产地企业时所发的信用证券如今行情看涨，成为支配纽约金融界的重要证券，于是乎第一国际银行就水到渠成地并入了洛克菲勒的强大企业联盟中，成为美孚王朝的一部分。形势发生了陡转，现在是洛克菲勒反过来收拾海岸公司的时候了。

堡垒最易从内部攻破，洛克菲勒要对海岸公司来一个大颠覆。颠覆行动的具体实施者仍然是亚吉波多。

他暗中串通了帕特森等五位海岸公司的大股东，让他们一起从内部发难。帕特森首先以公司内乱为名，要求收回自己的三分之一股份，紧接着，另外四人也提出了同样的要求。事情闹到了法院，报纸将此事炒得沸沸扬扬，其后果是海岸公司的股票价格暴跌。

现在该轮到洛克菲勒上场了。他在市面上大肆收购海岸公司的股票，为此他还秘密投资了五百万美元，成立了一个名为“美国运输”的油管公司。另一方面，他也如法炮制地开始铺设从克利夫兰到水牛城和匹兹堡等地的输油管道。洛克菲勒是最善于仿效别人成功经验的人，在输油管铺设技术方面，他吸收了赫普特的很多经验。这种坐享其成的做法使他的铺设巨大输油管道系统的计划得以轻而易举的实现。待其全部工程完工，他便自豪地宣布：美孚石油公司的输油管道长度是海岸公司的近十倍。在输油管道上占尽优势后，洛克菲勒便开始逼迫海岸公司乖乖投降了，事情的结局，自然是海岸公司把自己卖给了洛克菲勒。

从油管大战开始到海岸公司被吞并的整个过程来看，人们甚至有理由怀疑它是洛克菲勒事先安排好的一场精彩剧，剧情的发展尽在洛克菲勒的掌握之中。那么，他一时间的被动是不是有意在做戏呢？

6. 建立托拉斯

洛克菲勒孜孜以求的是吞并全国的石油市场，并以此为基础向世界范围内扩张，这是他的王国梦最美妙的一部分。

然而，按照美国当时的大多数州的法律，他的这一梦想是难以实现的。美孚总公司所在的俄亥俄州便有法律规定，任何公司不能占有和使用该州以

外的生产设备。历届的美国总统也站在“尊重企业自由”的原则立场上，反对搞铁路卡特式联合，加之美国的公众舆论也对企业垄断持强烈的评击态度。

早在“南方改良公司”期间，洛克菲勒就尝试过进行有效的垄断，现在他更不愿意放弃这种尝试，并想把它做得更彻底。为此，就必须寻找法律的漏洞。

“托拉斯”是洛克菲勒的首创，而它的构想者则是年轻的律师多德。

实际上，多德也曾是洛克菲勒的一位劲敌，1872年，在南方改良案推行期间，多德曾在宾夕法尼亚州的制宪会议上斥责美孚石油公司是条“蟒蛇”，后来他又代表石油产区对美孚石油公司进行诉讼。欲称主天下者，无不有容人之心。洛克菲勒非但没有记恨于多德，反而对这位精明强干的年轻律师留下了深刻的印象，于是，当他要完成自己的垄断梦想时，自然地想到了多德。对于洛克菲勒的邀请，多德并不拒绝，相反，他还对指责他背叛的人辩解：“这正象一个牧师无法拒绝薪金更高的职务一样，只能说，这是上帝的旨意。”

的确，洛克菲勒给多德的月薪是五百美元，这在当时是非常之高了。

多德从法律许可的信托制度中得到灵感，构想了钻法律空子的垄断策略——“托拉斯”。它使众多的生产同一产品的企业以联合的形式组成一个综合性企业集团，而不再各自为政。这是一种比卡特尔更为彻底、更加完善的企业垄断。

多德具体的做法是：规定将全部已公开发行并售出的美孚石油公司股票转让给包括约翰·D·洛克菲勒和威廉·洛克菲勒、佛拉格勒以及亚吉波多在内的几位受托管理人，而股东换得的是一张张一百美元面额的信托证书。受托管理人被授权解散那些股份公司，同时在各州着手建立其他公司——例如纽约美孚石油公司，新泽西美孚石油公司等等。这一新组织既无名称，又无特许证，它只不过是一种信托而已，——信托在习惯法上是一个概念，它说明当一方为另一方的利益而保管其财产时双方之间的关系。但在当时正在兴起的现代金融世界里，托拉斯所带来的主要利益只能落进那些谋求建立垄断企业的人手中。

不光如此，美孚托拉斯还拉入了其他四十家公司参加，其中有十四家公司的所有权完全在美孚的掌握之中，这些企业以股东身份加入托拉斯联合体后，也将所有的股份交“受托委员会”管理，“委员会”则发给他们一分信托证书，所有加入企业的支配权均受“委员会”操纵，而信托人只有获得分配红利的权利，如此一来，垄断便顺手情理地完成了。

多德不无得意地宣布：“从现在起，企业再也不是个人的企业。它不再受个人权力的支配了！无谓的竞争已被消除，我们可以在和平中获得最大限度的发展。”

多德的这段话冠冕堂皇，似乎全无个人垄断的嫌疑。而美孚托拉斯的内部结构组织也是错综复杂，为其逃避法律的追究打的掩护。它里面有各种合法的组织机构，相互间构成了一座迷宫，外界对它根本无法调查和揭露。从托拉斯协定来看，是没法搞清楚究竟谁拥有什么产业，或者谁负责什么活动。分析家们甚至把这个问题看成形而上学的本体论一样的高深莫测，正如艾达·塔贝尔所言：“根据它所拥有的巨大财产来说，它是存在的，然而当你想要证明它的存在时，你又无能为力。”

然而，谁的心里都很清楚，洛克菲勒是这个托拉斯的控制人，以他为核心的少数几个人不但占有着全部七十万张信托证书的四十六万多张，而且还操纵看经营中的一切权力，诸如建立一座炼油厂或是关闭一座炼油厂。“委员会”的九人小组有股份的分配决定权和公司债券发行权，他们还可以决定是否购买其他公司的股份。这可以说是一种彻底的中央集权制。

托拉斯的总部设在纽约，洛克菲勒也象以往的那些纽约大佬一样，购买了一套新的第五街市区住宅，每天去百老汇大街二十六号新公司办公室上班，而这个地方不久就成为世界上名声最不好的商业办公中心。

洛克菲勒在他新建立的美孚王朝中居于高高在上的君主地位。每日，他都坚持在百老汇大街二十六号同美孚帝国里的臣僚们共进午餐。这些人中包括他弟弟威廉·洛克菲勒，他的两个儿子已分别和第一国际银行总裁詹姆斯·斯蒂尔的两个女儿成亲；有亨利·H·罗杰斯，他被华尔街的人们称为“地狱恶狗”，因为他是一个私人投资家，在市场上往往施展出惊人之举，令对手猝不及防，败于他手；有佛拉格勒，这位美孚王朝久经考验的悍将；有约翰·亚吉波多，他曾因为酗酒误事而受到洛克菲勒的训斥，后来他痛改前非，其地位在美孚王朝便稳步上升了，在社会上，他有“大腐败分子”的臭名声；还有奥利弗·佩恩，此人是美孚石油公司的司库，其父亨利·B·佩恩后来成为俄亥俄州的参议员，在政界有着自己的一个势力集团，而查尔斯·普拉特则是这些人中的年长者，洛克菲勒让他坐了首位，自己则坐在他的下手。餐桌上，当别的人议论时事的时候，洛克菲勒始终一言不发，只是默默地听着，保持着君王应有的威严。

美孚王朝开会时，那情形简直象是政府的内阁会议。在坐的人个个都是大富豪，而且都是商场竞争中的顶尖高手，这使得美孚王朝人才济济，令对手发怵。就连中央铁路的老板威廉·范德比尔特也在向政府作证时大摇其头他说：“我从来没有碰到过这样精明能干的办事人员，这些人要比我强得多。……我不相信通过某一个州的立法便能限制住这些人。他们总是跑在你的前面，法律拿他们也没办法。”

美孚王朝的每位大员均各有其责，但他们又都在洛克菲勒的严密控制之下。洛克菲勒是个绝对的我主义者，但他绝不能容忍别的我主义者存在于美孚王朝，也不允许谁拿美孚托拉斯作为其个人表演的舞台。他培养出了一大批具有“美孚精神”的新型的、忠诚不渝的企业管理人员。正是由于美孚干员们的超凡才能，公司才能够充分利用时机，使它所开辟的各个领域沿着技术、地区以及工业各条战线，迅猛扩展。

托拉斯的成立，似乎吹响了洛克菲勒军队全面出击的进军号，洛克菲勒以其充沛的精力和不懈的斗志，指挥手下大将迅速占领一切能够达到的方面的有利位置，不给对手丝毫的便宜和喘息之机。当时，石油工业内部也正发生着技术上的革命，新兴的石油家族迅速崛起，以石蜡、润滑油、凡士林乃至口香糖为代表的石油副产品的社会需求量也在日益猛增。石油的第二次黄金时代似乎已即将到来。洛克菲勒是乐观的，在美孚王朝内部，只有他是真正的对石油的未来充满绝对的信心。但是，即便是他，也并未料到石油会成为二十世纪的世界最大、也是最紧迫的需要，石油会将他和美孚王朝推入金钱和权力的最高峰。就在电灯的出现将使火油——这一以往石油的主要用途之一——退居成为次要的能源品之时，内燃机却戏剧般地改变了石油显出劣势的命运，从而使石油成为现代工业的能源基础，并再一次引起了全世界范

围内的对石油的争夺。

洛克菲勒的信心使他对未来有着清晰的远见。当宾夕法尼亚州的布莱德福油田将近枯竭时，蕴藏更为丰富的莱马油田在俄亥俄州开发出来了。洛克菲勒当即决定挤身其间。然而，王朝内部有许多人反对他的这一决定，因为经科学家们采样分析认为，莱马油田的原油含有带恶臭的硫化物，从这种油里不可能提炼出高质量的精炼油。连他的亲信亚吉波多也以挖苦的语气说：“谁要能从那东西里提炼出油来，我保证把它一古脑儿喝下肚去！”他甚至将他私人的部分股票以每一美元减到八十五美分出售。

洛克菲勒没有受他们的影响，他认定了的事就要坚决去做成它。他从自己的户头上掏出三百万美元来征集问题的解决办法，他成功了，美孚公司的科学家们没用几年就解决了这一大难题——弗拉施脱硫法。此时恰逢国际市场上对石油的争夺方兴未艾，美孚公司所拥有的莱马石油的雄厚储备使它在斗争中处于优势。

多德的托拉斯理论很快在美国流行开来，各行各业竞相效仿，南方成立了棉花托拉斯，中西部成立了畜牧托拉斯、威士忌托拉斯，制糖业的三十六家公司也成立了托拉斯。各行各业的托拉斯占了美国企业的百分之九十，美国正快步走向垄断的时代。

7. 海外业务

正当美孚石油公司的事业蒸蒸日上的时候，它在欧洲的市场却出现了缺口。

1883年，俄国皇帝派密使到巴黎拜访了罗斯查尔男爵，请求他资助巴库铁路的建设。这是开发俄国巴库油田的一部分，罗斯查尔原本是美孚石油公司在巴黎的经纪人，但想到巴库油田的开发可以结束美孚石油独霸欧洲市场的局面，他欣然同意了，并卖力地为俄皇筹措资金。

在此之前，瑞典的诺贝尔三兄弟已奔赴高加索巴库地区开采那被称作“圣火”的油田。三兄弟中，老么阿尔弗雷德发明了黄色炸药，即后来诺贝尔奖的设置人，他是油田开发技术方面的权威。诺贝尔兄弟每天可以开采一百万加仑的原油，这是一个十分惊人的数字。他们将油输送到里海边，再顺着伏尔加河往北，经波罗地海，把油销售到圣彼得堡，有一部分则送往瑞典。

罗斯查尔插手巴库铁路，就意味着他可以同诺贝尔兄弟平分巴库油田的开采权，对此他何乐而不为呢。

在罗斯查尔银行的资助下，由巴库到巴统的铁路于三年之后竣工，对巴库方面的动向，洛克菲勒也早有察觉。1886年，他指派海外部长利比去俄国考察从巴库到美索不达米亚这一广大地区。利比在反馈回来的报告中说，“在金融巨子罗斯查尔的资助下，俄国的石油开发正以迅猛的速度发展，不久的将来，它必将成为美孚石油的强劲对手。而且，巴库出产的原油中，硫磺含量明显低于宾夕法尼亚原油，它还能在低温条件下蒸馏出润滑油，重油的比重又大。随着欧洲市场上汽车、火车和工厂对燃料用油需求的扩大，重油将显得日益重要。因此，巴库油田对我们来说是一个重大的威胁。”

欧洲的形势越来越对洛克菲勒不利，俄国皇室在吸引外资方面似乎热情不减，他们相继吸引了英国、法国、荷兰、德国等国的资金，投资建立了一系列的小油田和中小型炼油厂，到1888年，整个高加索地区已建有炼油厂

一百五十多个。巴库油田仍然占全部石油开采量的三分之一，在“上游”，诺贝尔兄弟仍然独霸天下；而“下游”市场则必须得依靠巴库铁路的拥有者罗斯查尔。

罗斯查尔的野心，是将美孚石油彻底逐出欧洲市场。为此，他开办了里海、黑海公司，与那些未被诺贝尔兄弟吞并的小油田合作，向洛克菲勒的领地发动了进攻。他不仅在巴库和巴统设立炼油厂，还在吉卡、里亚斯德等地新设了数家炼油厂，决心控制整个“下游”市场。

另一方面，诺贝尔兄弟和罗斯查尔与俄国政府也密切配合，来驱逐洛克菲勒的势力。俄国政府对除诺贝尔兄弟和罗斯查尔外的一切外盗开始收取重关税，这样一来美孚石油进入俄国和欧洲市场的运费就大大增加了。以俄国为基地，罗斯查尔还想要垄断印度、新加坡、印度尼西亚、中国和日本等亚洲市场。洛克菲勒的王朝可谓岌岌可危。

在罗斯查尔打他的如意算盘之前，中国和日本等远东市场一直是洛克菲勒的天下。美孚石油公司在这里销售火油，一直是用5加仑的蓝色白铁皮罐运装，罗斯查尔同一个叫萨缪尔的英籍犹太人合作，希望打入远东市场，萨缪尔一直在做日本人的生意，他把机器从伦敦运往日本，又将贝壳、珍珠、东方艺术品等运往英国，其生意范围已扩展到了香港、曼谷和新加坡。萨缪尔的标志是画着砚壳的旗帜，因为他是靠贩卖用贝壳做的扣子起家的。萨缪尔在参观了巴库油田后热情甚高，他有信心加入到打败洛克菲勒的行列中来。他的脑海中已浮现出了战胜洛克菲勒的策略：“美孚石油用桶装和罐装的方式贩运，那么我们改用油轮装运、大批量销售的方式，不是可以打败他吗！”

经过罗斯查尔和萨缪尔的积极行动，解决了油轮建造的技术难题以及同苏伊士运河方面就安全问题的协调问题，挂着蚬壳标志的油轮终于出发了。它穿越炎热的印度洋，从马六甲海峡驶入东方海域，一路上，在新加坡、雅加达、曼谷、香港、上海大量贱卖灯油，最后抵达终点站横滨。

罗斯查尔兴奋地宣布：

“洛克菲勒的蓝色油桶将被我们的蚬壳油轮埋葬于大海之中！”

然而，随之而来的事实却让罗斯查尔沮丧，因为亚洲的石油中间商向他们报怨说：“贵公司在石油销售中忽略了亚洲人的生活习性，这里的人民普遍贫穷，美孚石油的5加仑白铁皮罐几乎已经成为他们生活中的必需品，他们用它们来当盛水的容器、用它敲平了做屋顶，没有人愿意买这种印着贝壳而没有白铁皮的油料。”

紧接着，俄国政府对罗斯查尔的保护政策也取消了，它要将巴库的一切外国资本驱逐出去。罗斯查尔面临断炊的危险，这自然也拯救了洛克菲勒。

洛克菲勒反攻的时机到了，美孚公司的智囊团在百老汇大街二十六号开会，讨论应战措施。仍然是他们应用娴熟的方法：一方面以削价的手段拖垮对方；另一方面准备收购对方。为了便于海外市场战略的推行，他们决定牺牲掉那些以前被美孚公司利用过的欧洲中间商的利益，直接建立起一套国外分支机构系统——如英美石油有限公司（英国），德美公司（德国）等等。洛克菲勒派遣亚吉波多出国同罗斯查尔家族谈判，其中心是所谓欧洲市场的“合理化”问题。背地里，美孚又以秘密购买对手股票的方法打进敌人内部，为收买对手做铺垫，欧洲市场上，以超低价倾销的美孚石油如汹涌的洪水一般冲击着欧洲军团，石油的价格在短时间内陡然下跌，以至国家银行也不得

不出面来收搭残局，各方达成协议：欧洲市场的销售比率，美孚石油百分之七十五，欧洲石油联盟百分之二十，其他百分之五。

就在罗斯查尔和萨缪尔已经快要撑持不住的时候，洛克菲勒还曾派中间人去向他们开出价来，以八万英镑收购蚬壳石油。虽然收购因为对方的坚决回绝没有成功，但足见洛克菲勒反击的力度。

8. 政府作后台

虽然在国内市场竞争方面，洛克菲勒的美孚王朝一直是政府的眼中钉，事事受到来自法律条文上的牵制，可是在开拓海外市场上，他却获得了美国政府的通力合作。在海外，美孚是以美国的化身姿态出现的。它的胜利就是美国的胜利，它的受挫就是美国的受挫，强大的美孚石油暗示着强大的美国经济实力，从这个意义上说，美国政府支持洛克菲勒的海外战略是顺理成章的。

美国联邦政府驻海外的领事们和大使们，几乎成了美孚石油公司不入册的职员，他们替美孚公司搜集所在国石油市场的经济情报，并将这些情报及时地密报给洛克菲勒。这些人的情报为他打败海外竞争对手起到了不可低估的作用。

在当时美国外交部的来往信函中，有关美孚公司在各国竞争中的成败得失问题占了重要的篇幅。对那些被美孚派往各国担当前敌使命的人员，美国联邦政府的驻外使节也是格外关照，并密切关注着他们的一切活动。前面提到过的美孚代理人比利在前在亚洲执行公务取得成效后，美国驻印度的总领事曾专门写信回国盛赞此人在那儿所作的努力。

特别值得一提的是美孚在打开中国市场方面，从政府得到的非同寻常的支持。美国驻华公使约翰扬简直成了美孚公司的特聘宣传人员，他向中国方面提供了一份中文通告，竭力宣传火油作为照明剂的效果（当时中国国内主要仍以食物油作为照明剂），然后通过领事馆官员把这份通告分发出去。与此同时，这些外交官员们还担当起了推销员的角色，他们与美孚公司的职员一道四处奔走，一边宣传、一边免费赠送用白铁皮制作的油灯。甚至于当欧洲殖民主义者威胁要关闭广阔的中国市场时，国务卿海约翰还发出了有名的所谓“门户开放”照会，这就意味着美国的军事力量间接地保护了美孚石油公司和其他美国公司在对华贸易中兜售它们货物的权利。

从以上事实中可以看出，即便美孚公司对美国国内构成了一种威胁，但在海外活动方面，他的利益却是和美国的利益息息相关的，美国政府期望着美孚在海外的事业繁荣昌盛，因而也乐于为它效鞍马之力。

到十九世纪的最后几年里，美孚石油已渗透到地球上几乎每一个地区，包括那些尚未开发的地区。著名作家康拉德在基小说中描绘说，美孚的商人们动用了所有能动用的原始工具，包括小舢板、骆驼、牛马等来运送他们的货物，有时甚至不借用肩挑背扛，以便将他们的货物深入到那些文明之光尚未达及的蒙昧之地。他们沿着苏门答腊东海岸前往暹罗、婆罗洲以及法属印度支那。在他们面前正展现着一个横越海洋的帝国，如布鲁克斯·亚当斯所说：美国经济称霸的时代已经开始。

美孚则代表着一个强大的美国。

五、蒙垢含羞

1. 对簿公堂

洛克菲勒的一生的确富有传奇色彩，他以三十几年的不遗余力，把美孚石油公司推入了事业的顶峰，使之成为美国企业史上的一个奇迹。但是，为了美孚王朝的建立，洛克菲勒本人也付出了极为巨大的代价：美孚石油公司在其扩大势力的争斗中所施行的所有有违法律与道德的行为都与洛克菲勒本人分不开，仇恨和唾骂就象铁屑附着在磁石上一样，死死地缠着他，竟其终身，实际上，他的儿子约翰·D·洛克菲勒二世一生的努力，都是在他父亲洗刷这些个污垢。

洛克菲勒一生中曾多次被推上法庭，接受那无休无止的质询与调查。其中尤为引人注目的，就是关于美孚托拉斯案的调查。

1890年5月，美国第二十三任总统哈礼逊在任期间，俄亥俄州最高检查厅厅长大卫·华特森便就美孚石油公司在托拉斯问题上违反了反垄断法而提起公诉。按最新公布的《夏曼垄断禁止法》，任何企业不得跨州或跨国搞资金联合，而洛克菲勒的行为显然违背了该项法律，华特森便想拿他来开刀。

哈礼逊总统是共和党人，向有“最保守总统”之称，他显然对洛克菲勒不会抱有好感，于是法庭调查很快展开。

洛克菲勒请出了全美律师协会分会会长都德来为自己辩护，华特森则搬出了杰出的专业律师辛西那屈，双方剑拔弩张。

洛克菲勒采取的策略是尽量摆出一副超然的架式，坚持说美孚公司的那些要员们如亨利·罗杰斯和约翰·亚吉波多都是自由经纪人，他们的一切行为只代表自己，与洛克菲勒本人无关。而罗杰斯等人则对法庭的诘问不屑一顾，实在赖不过了，也采用弄虚作假的手法，希图瞒天过海，因为他们知道那个托拉斯的所有帐目均笼罩在一片神秘色彩和“合法”的迷雾之中，无人能揭开其谜底。后来，洛克菲勒实在逃不脱法庭的传询，才在都德等一帮子律师的指点下，矜持地在调查委员会露面。他交叉着两条长腿，神经质地不停地用手双摩挲着细花条纹裤上的皱褶，装出一副道貌岸然的样子。在回答问题时，他假痴假呆，强词夺理，花招百出。对否认尽人皆知的事实，他要做得面不改容心不发跳。例如，当一位质询者问他关于获得铁路公司秘密折扣时，他回答说：

“没有！先生，我们从没有获得过比我们的同行更优惠的运价，不过，如果阁下允许的许，我倒可以举出例子来说明其他石油商得到了比我们还要低的价格。”

不过，在一般情况下，他最拿手的应付办法是一问三不知，看上去就象害了失语症似的。他的口头禅是：

“我说不上来。”

“我记不起了。”

如此等等，令质询者火冒三丈，他则暗自得意，纽约《世界报》的一位记者在看过他的表演后曾写道：

“洛克菲勒先生表演的遗忘术实在是高明到了极点。”

但是，不管洛克菲勒怎样抵赖，无论是法庭还是社会舆论，都对托拉斯这种企业组织形式一致待谴责态度。约翰·穆迪在他的《托拉斯的真相》一

书中说：

“总的看来，我们发现了存在于托拉斯中的支配力量。这些托拉斯是由大大小小的资本家集团的错综复杂的网络所组成的，其中许多大小资本集团由于不同程度的利害关系而相互联合起来，但所有这些集团又各附属于更大的集团或者组成其一部分，而那些更大的集团本身又依附于或联合于两个庞大的集团，那就是洛克菲勒集团和摩根集团。这两个庞大的集团则共同构成了全国的工商企业和贸易生命的核心，其余所有的集团都是动脉，它们通过千百条通道渗入到全国的国民生活，影响到每一户人家，每一个村落，然而又全部连接于、依赖于这个巨大的中心，它的力量和政策是支配一切的。”

对这种威胁到国民生活和国家发展的超级垄断组织，政府是肯定不会听之任之的。于是，最高法院终于下令解散美孚的受托委员会。

在这场斗争的第一个回合里，洛克菲勒以败诉告终。万般无奈，他只得作出了将总公司搬出俄亥俄州的决定。他选择了纽约作为公司总部的所在地，一方面因为那里工业繁荣，另一方面是因为那里的法律有利于托拉斯的生存。

事实上，就在俄亥俄州最高法院判决后的第二天，洛克菲勒就投入了一百万美元，在新泽西州设立炼油厂。洛克菲勒的办公地点也搬到了纽约百老汇大街二十六号，美孚托拉斯依然屹立着，这似乎是对法庭的一个嘲笑。

2. 百足之虫

自从美孚石油公司诞生以来，诉讼事件就象影子一样紧紧地跟踪着它。特别是到了罗斯福总统第二届的任期中，诉讼事件出现了明显增多的势头。仅 1907 年仲夏，就有七宗针对美孚公司及其所属分支机构的联邦诉讼案在纠缠着美孚公司的要员们。这些杂案中包括得克萨斯、明尼苏达、密苏里、田纳西、俄亥俄、密西西比以及印第安纳州的州政府对美孚石油公司的起诉，可谓声讨四起，危机遍地了。

在所有的这些诉讼案中，以兰迪斯诉讼案最为轰动。

1907 年，印第安纳州政府根据埃尔金斯法案对美孚公司起诉，要求该公司退赔在其同铁路公司打交道的年代里所勒索的运费回扣。法院开庭时宣布，美孚公司在二千六百四十二宗有关定价方面的独立案件中都有罪。该案的主审法官叫做肯尼索。蒙顿·兰迪斯，他对美孚公司似乎怀有刻骨的仇恨，法庭辩论中，他对美孚公司的律师们高声叫喊着。

“你们伤害社会的程度，比起伪造钱币或偷窃邮件要严重得多，你们是威胁着这个社会的公正和安宁的不折不扣的强盗、骗子手！”

最后，法庭宣判，美孚公司被判罚款二千九百万美元！这简直是个天文数字，以至人们都不知道脾气暴躁的兰迪斯法官究竟是真的想要罚洛克菲勒的款呢还是要跟他开一个恶意的玩笑。

当法诞判决的消息迅速以电文的形式传到纽约时，洛克菲勒正与朋友一道玩高尔夫球，他读完电文后，不屑地笑笑说：

“等这笔罚款付清，兰迪斯法官早已见上帝去了。”

他又接着玩他的高尔夫球去了。

洛克菲勒也确有的通天的法力，在美孚接下来的上诉中，兰迪斯的判决果然被推翻了。但是，令人玩味的是，1908 年这一年当中，洛克菲勒向政

府的损款额竟在一千五百万美元。于是，某些爱开玩笑的人打趣说：

“洛克菲勒同‘上帝’平分了这笔二千九百万美元的罚款了。”

与兰迪斯较量的胜利使洛克菲勒陶醉，他愿意自己拿出钱来“消灭”，也不肯受盛气凌人的法官的窝囊气。然而，就在他为自己免受二千九百万美元罚款而洋洋得意的时候，美国司法部在密苏里的联邦巡回法院又开始旧案重提，呈请解散美孚托拉斯这个阴谋集团，罪名是它阻扰了商业发展。

法庭的调查和审理如同一场漫长的马拉松赛，仅诉讼案的文件汇编成册就达二十一卷，针对美孚的种种“犯罪事实”而提呈的煞贫苦心的证词就达一万四千四百九十五页。在众多的陪审员和法庭听众面前，公诉人提请大家注意这样一个事实：四十年前，一个年轻的代理商抱着怀疑态度，以四千美元的投资所开始的事业，现在居然能每天源源不断地输送出三万五千桶的精炼石油和汽油。这个超级的公司有着十万英里以上的输油管道和一支拥有一百艘油船的运输队，将其产品运送到海外各地，它的全部资产价值已高达六亿六千万美元。如此惊人的发展速度其背后必然包藏着不可告人的秘密，也即说，美孚托拉斯的神话是建立在损害其他企业利益、遏制国家发展的基础之上的，它是以卑劣的手段将公共的财富敛为己有。

法庭宣判自然是美孚托拉斯有罪，在接下来的漫长的上诉过程中，政府一方始终是胜利者。洛克菲勒再没有上次的好运气了。

1911年5月15日，华盛顿联邦最高法院审判长怀特宣读最后解散美孚托拉斯的判决书：“任何一位公正无私的人在审查了这一案件后，透过大量矛盾百出的证据（它涉及为斯近四千年中所许许多多、各式各样复杂的商业交易，都会不约而同地得出这样的结论——那位商业组织方面的天才很快就产生了排斥其他人的意图和目的。”

法庭通知，美孚托拉斯违反垄断禁止法，必须予以解体。这是美国二十年来垄断与反垄断、企业与政府之间激烈斗争的一次了结。

洛克菲勒在听到了这一消息后，送了一份幽默的“讣告”给他的老搭档们：

“最亲爱的，我们必须服从最高法院。我们这个光辉的、幸福的家庭一定得拆散了。”

解散美孚托拉斯是一件纷繁复杂、头绪杂多的头疼事。美孚这条“大蟒”象一条九头蛇一样，砍断又生。按照法律，美孚托拉斯被分割成三十九个不同的在理论上相互竞争的公司，洛克菲勒也卸去了美孚石油公司（新泽西）的职务，威廉辞去了美孚石油公司（纽约）的职务。独立的美孚企业仅剩亚吉波多（新泽西）一家了。

美孚原先的股东们按他们在美孚托拉斯中所掬有的股份比例换回了他们在美孚所属各个分支企业的股票。

然而，百足之虫，死而不僵，更何况美孚托拉斯这条九头蛇。它虽被分解成了三十九块，便在总数为九十九万三千三百八十三股美孚控股公司的股票中，洛克菲勒多年来一直稳定地不断增加其份额而拥有二十四万四千三百八十五股，价值超过了一亿六千万美元。威廉和亚吉波多也掌握了总股权的百分之五十以上，而且，那引进被分割后的各个新公司间也继续尊重着彼此营业范围的地区划分。

更令败诉的美孚首脑们感到欣慰的是，在美孚被分割之后不久，即1912年的元月份，华尔街的股市变动出现了令人难以置信的情况。原来在股东们

获得他们的股票之后不到一个星期，美孚的一些分公司的股票首次在华尔街上市交易，美孚公司（新泽西）的股票也从三百六十点猛涨到五百九十五点；纽约公司的股票也从二百六十点猛涨到五百八十点；印第安纳美孚公司的股票更是从三千五百美元升至九千五百美元。因此，正当人们欢欣鼓舞地庆祝粉碎了美孚托拉斯的时刻，就在短短的五、六个月时间里，美孚公司股票的价值就再次上涨了两亿美元。原以为已经寿终正寝的美孚托拉斯，又在它的分割体上“借尸还魂”了。

3. 揭丑运动

随着垄断的加剧，美国国内的财富日益集中，贫富间的距离越来越大。据估计，象洛克菲勒、摩根这样的超级富豪，虽为美国社会的极少数，但他们却占有了美国社会百分之八十左右的财富。于是，仇恨的情绪在美国公众中蔓延，一种反资本家的浪潮在逐渐兴起，当然，矛头所指大多离不开洛克菲勒，许多激进的作家和记者、编辑们把他作为垄断资本家的原始模型，他甚至于受到生命的威胁。

一些以揭露贫富悬殊为内容的书籍成为畅销书。在社会公众中广为传播。如丹麦记者李斯写的《其他半数人的生活》（1890年）以及芝加哥的亨利·德马雷斯特·劳埃德写的《不利于民主政体的财富》（1894年）都是大受欢迎的以揭露洛克菲勒的美孚托拉斯垄断真相为内容的畅销书，它们引起社会舆论对洛克菲勒的工业王朝甚至于私生活的强烈不满。

如劳埃德在他的书里，把洛克菲勒看作是财富和权力殃及政体的主要典型。他写道：

“如果我们所崇尚的文明遭受毁灭，那绝不是下层的所谓‘野蛮人’的罪过。我们这个社会的‘野蛮人’是来自上层。那些攫取巨大财富的人，在一代人的时间里就一跃而登上了国王们都想象不到的权力宝座。这种势力和财富是新兴的，而新兴的人物也应运而生了，这些人缺乏文化，缺乏资历，对本阶层的自尊心甚至对其传统的规矩也不屑一顾，他们要求不受限制的权力，并以能使这种权力既隐蔽又持久的方式来行使它。……他们穷奢极欲，酷爱权势，而又粗暴无礼，与社会格格不入，他们认为必须使人类一直在恐怖下过日子，什么神灵啦，朋友啦，知识啦，还有他们所不懂得的，但遭到他们所蹂躏的文明，——对于所有这一切，他们只问一句话：值多少钱？”

艾伊达·特贝尔是位传记女作家，她将法庭、议会及听证会的记录等资料汇集起来，写成了《美孚石油公司的历史》一书，在本书中，她把企业集团化的石油托拉斯保释文件全部公之于众。许多因企业衰败而失业的人和贫民，满腹牢骚无处发泄，这本书成了他们宣泄怨愤的代言人，于是它被一抢而空。

洛克菲勒少年时代的密友马克·哈那出任共和党全国委员会委员长时，提名俄亥俄州出身的麦金莱为总统，因此，在麦金莱执政的时代里，洛克菲勒曾受到官方的庇护，与卡内基、摩根等人一道，大搞吞并战略，从中获利甚丰。专以揭丑为能事的新闻记者们对此大做文章，他们把洛克菲勒等人搞的经济合并组织说成是新封建主义的代理机构。亨利·亚当斯一针见血地指出：“这是一个国家向资本主义最后投降的时代。”金钱与政治的绞杀，滋生出了腐败的毒菌，新闻记者们的揭丑文章和漫画铺天盖地，多达数千篇，

有些人干脆称这场声势浩大的揭丑浪潮为“扒粪运动”。

在麦金莱时期，洛克菲勒的手下人把收买政府官员当作官常便饭，因而美孚公司能够炫耀它的权势而无报复之虞。但是，在当时贿赂性交往中留下的某些文件却成为洛克菲勒出乖露丑的祸根，哈斯特事件便是典型的一例。

亚吉波多家里长期雇用了一位黑人管事。一天，这位黑人管事恳求亚吉波多雇用他的养子。亚吉波多同意了，却从此种下了祸根。

亚吉波多平日并不在意他那些文件的保管，常常把它们放在伸手可及的地方。恰好那个养子是个赌棍，正为缺钱而发愁。他无意间发现某些信件似乎可以作为赚钱的工具，便偷了一些准备拿去卖给新闻社，普立策新闻社的总编辑在看了这引进信件后也深感震惊，但他却拒绝购买。后来，这些信件转到了专干贩卖政治丑闻的哈斯特手中，他仅支付给这位少年很少的钱便买下了它们，并且还与他订立了盟约，在四年之内不停地收购他偷来的文件。

1908年，美国进行总统大选，那位颇具政治野心的哈斯特也成立了一个叫“独立联盟”的政治组织参加竞选。在俄亥俄州的一次竞选演讲中，哈斯特打开了祸患之源。他公开宣读了约翰·亚吉波多写给俄亥州参议员约瑟夫·B·福勒克的两封信，而这位福勒克是托拉斯的积极反对者。信中写道：

亲爱的参议员：

这又是另一个十分讨厌的法案，荒谬可笑，然而不能掉以轻心，我希望在扼杀它时不会有麻烦……

您的非常忠诚的约翰·D·亚吉波多

1900年2月16日

亲爱的参议员：

随函附上一万五千美元的存款单一纸，请查收。……对于此事的圆满结局，我几乎毋庸再次表达我们的极为满意的心情了。……

您的非常忠诚的约翰·D·亚吉波多

1900年4月17日

信一念完，会场一片轰动，这无异于在已经闹得沸沸扬扬的反资本家浪潮中投下一枚重磅炸弹，许多人被这种明目张胆的权钱交易惊得目瞪口呆。

紧接着，哈斯特又公开了一封亚吉波多致民主党全国委员会财务委员长哈斯长及奥克拉荷马州州长的委托信。他还进一步指出，华盛顿参议院里秘密“绅士俱乐部”的三万元政治资本，也是由美孚石油公司赠予的。

哈斯特演讲的内容，很快就由全美的新闻网络向各处传播开去，引发了全美的一场轩然大波，连许多在任的官员也难逃责难。不久之后，接受美孚石油公司贿赂的共和党、民主党两党参议员名单被公开曝光，这些人中包括得克萨斯州的贝里、宾夕法尼亚州的宾罗斯和南卡罗莱纳州的马克罗林等。

在这场牵涉面广大、波及全美国的揭丑运动中，洛克菲勒成为了千夫所指、万人唾骂的恶魔、骗子手、金钱狂和各畜鬼，几乎一切恶名都安在他身上了，就算洛克菲勒的神经再坚强，他也受不了这种巨大的精神冲击和折磨。他感到了从未有过的精神压力，就算不在乎自己的名声，他也必须为自己的子孙考虑，他不能让他们在羞辱和谩骂声中度过一生。

六、大慈善家

1. 弗雷德里克·T·美国盖茨牧师

从那个伊利湖畔的少年到而今的石油巨头约翰·D·洛克菲勒，他的大半生都在孜孜以求的追逐金钱，他掌握的美孚王朝如同一台巨型的敛财机器，轰轰烈烈地奔向二十世纪，庞大得令人难以置信的财源源源不断地滚入他的腰包。为了钱，他甚至于不顾一切地拼命，以致积劳成疾，连身体也终于造起反来了，失眠和消化功能紊乱能症开始缠上他。然而，这还不算最严重的问题。真正的难题是，随着外界对他仇恨的加剧，他逐渐产生了一个疑问：究竟是他主宰着金钱，还是金钱主宰着他？

为此，他开始考虑慈善投资问题。他不能以敛财狂的形象了结终身。他要建立美孚王朝的另一部分，它应该比托拉斯更能笼络人心。他赚了大钱，现在他要利用它来确保他的子子孙孙在社会上不致象他过去一样遭致人们咒骂。他的垄断者的习性不知不觉地开始变化了，变为一个慈善家的习性。慢慢地，这位成功地获得巨大财富的人开始了脱胎换骨的变化，变为人类的一个大施主。

帮助洛克菲勒彻底改变形象的人，竟是一位年仅三十八岁的牧师，他的名字叫弗雷德里克·T·盖茨。

起初，洛克菲勒只身闯入慈善领域，进行一些零散的投资，但是，他很快就发现这里对他来说是一片陌生的天地，他就象一头误入长满荆棘的丛林的狮子一样，东撞西投，不知所之。在他的百老汇二十六号办公室里，乞求信件车载斗量，他完全陷入困境，无力去解决它们。正如盖茨所言：“无论是他在家独处时，或是在营业办公的时候，无论他在用膳或是在教堂侧廊，他都逃避不了人们向他发出的迫切呼吁。……他差不多象一头野兽，不断地遭到围追堵击……”

盖茨的出现，改变了洛克菲勒后半主的生活，成为洛克菲勒今后生涯中的一个关键人物。

洛克菲勒与盖茨的初次见面，是在他同浸礼会的全国组织就赞助创办芝加哥大学进行的马拉松式谈判时。盖茨的生机勃勃、精力充沛给他留下了深刻印象。1891年3月，洛克菲勒邀请盖茨去他的百老汇大街二十六号晤谈。当盖茨被引进他那间陈设简单的办公室时，洛克菲勒以少见的坦诚开门见山地说：

“盖茨先生，我现在进入了尴尬的境地，有许多人要求我捐助，实在压得我透不过气来。我担负着那么重的职务，哪有时间和精力去恰如其分地处理这些要求呢？在我没有仔仔细细调查研究一个事业的价值以前，我是不愿意把钱送掉的，我一向是这样的。但进行这种调查研究所耗费的时间和精力比我花在美孚石油公司本身的还要多。”

他请求盖茨牧师为他工作。

三个月后，弗雷德里克·T·盖茨开始以洛克菲勒的首席施赈员的身份为洛克菲勒工作。盖茨在洛克菲勒身边的出现起初并没有被人以当作一个重要信息来看待，当然，更没有人能料到，他所从事的工作会成为日后美国社会发展事业的一个重要组成部分。

2. “肮脏钱”

在茨盖为洛克菲勒工作以前，洛克菲勒也尝试着进行过一些慈善投资，但效果并不如他所预想的那样好，有时候，它甚至于非但没有改变自己在公众中的固有形象，反倒令人们怀疑其动机，更加起劲地对他进行攻击。

例如，他曾捐赠给公理会国外布道团十万美元，这本是他们急需的一笔捐款，但当他们得知这笔巨额布施是从约翰·D·洛克菲勒的腰包里掏出来的时候，便起了一片抗议之声。有一位牧师抢上讲台，要求公理会的长老们立即把这笔“肮脏钱”退回去。

当地最有名望的公理会教布华盛顿·格拉登牧师责问道：

“这钱干净吗？任何，任何组织，如果他们明知其来历，却又收下了它，那就是与强盗同流合污！”

他们认为，洛克菲勒的财富的积聚，使用了“古罗马的劫掠者和欧洲中世纪的强盗贵族所使用过的冷酷无情、不仁不义的手段。在这种冷酷残忍之中，产业遭到破坏，证券遭到销毁，成千上万的人民的微薄家产遭到剥夺，这一切却成就了富豪们的亿万家当，我们从中触目惊心地看着，一个人竟会变成何等样的一种怪物！”

一笔捐赠竟引来了一场咒骂，这是洛克菲勒万万没有想到的，最后，这场争论从这座小教堂扩展到了全国。报纸上议论纷纷，充斥着对于是否要接受这笔布施的种种意见，“肮脏钱”这个词成了人们日常生活中最常听到的词汇。虽然，有一少部分人也认为收下这笔钱可以为上帝服务，但是没有一个人认为那位捐钱的“施主”会因为这笔钱而使他的罪恶灵魂得救。“他是一个十恶不赦的罪人”，“是当代最大的罪犯。”有人还画了一幅漫画，画上，洛克菲勒是个长着一双长腿的伪君子，他一只手在施舍几个硬币，另一只手则在偷取成袋的黄金，有人则以挖苦的语气说：“他是‘反对虐待金钱委员会’的委员长，他如果发现谁在乱花钱，就会起而保护，把那笔钱抓进自己的钱包里。艾伊达·特贝尔在她的《美孚石油公司的历史》中，则将这位“两眼冷冷的，嘴角露出一丝凶残相”的神秘人物归结为：洛克菲勒这个名字就是无比冷酷和贪婪的同义语。

针对这一尴尬情况，盖茨提醒洛克菲勒注意，金钱的赠与也是一门复杂的“艺术”，如若在处置金钱的方式上不讲求“合理化”，那不但是无益的，甚至是危险的。他说：

“您的财富正象滚雪球那样积累起来，积累得有发生雪崩的危险了！您必须以快于增长的速度来把它分配掉，要不，它会把您压得粉碎，把您的子女压得粉碎，把您的子子孙孙压得粉碎。”

那么，盖茨所认为的“合理化”的金钱赠与艺术是什么呢？这在他的私人笔记里有所透露：

“当我看到由于洛克菲勒先生的财富而引起的超出理性的普遍憎恨的时候，我不禁吓得毛骨悚然，因为这对人民大众来说是一种全国性的威胁。然而，使我烦恼的并不是由于他的巨大的财富而引起的超出理性的公众偏见。是否将这笔巨大财富传给后代，就象其他拥有巨大财富的人那样，而不考虑这将会对他们的子孙后代造成多么可耻的结局呢？这样的做法又将产生多么伤风败俗的影响呢？我认为，洛克菲勒先生和他的儿子只有建立起一系列巨大的公司型的慈善事业机构，以便在这个国土上和其他国上上推进文明的各

个方面，除此以外，实无其他途径可循。如果可能的话，慈善事业在时间与数量上应当是没有限制的，在范围方面也应当是广泛的，而且应该能永远继续下去。”

因此，盖茨为洛克菲勒绘制的宏伟蓝图就是建立一个企业式的慈善机构，它的管理方式应该是同美孚石油公司相同的，而且，在未来的慈善领域里，它也将同美孚托拉斯一样，触角伸及全国、乃至世界的各个角度，在各个社会生活范围里独占鳌头。

也许，倒退回去几十年，盖茨会成为洛克菲勒生意场上的得力帮手，因为，他的思维方式与洛克菲勒几乎如出一辙，只不过他是在慈善投资领域，洛克菲勒是在商战领域。盖茨的企业型慈善机构思想就是一个活脱脱的托拉斯梦想，自然地，他会得到洛克菲勒的青睐。

但是，盖茨的梦想与洛克菲勒的梦想又是很不一样的。洛克菲勒遭致仇视，盖茨则赢得赞颂。他的慈善事业将因为触及到每一个美国人的日常生活而为人们所关注，这对于改变他们对洛克菲勒的固有看法是非常有帮助的。

3. 资助医疗事业

盖茨为洛克菲勒的慈善事业做的第一件有意义的事就是建立一个以洛克菲勒自己的姓名命名的医学基金会——洛克菲勒医学研究所。半个世纪之后，他的孙子戴维将它改为洛克菲勒大学。

洛克菲勒医学研究所创办于 1901 年，它成为全美国第一所这种类型的组织，首批创立基金为二十万美元。一年之后，为了在纽约市的东北部建立一个该研究所下属的实验室，洛克菲勒又追加了一百万美元的捐款。

该研究所由宾夕法尼亚大学的西蒙·弗莱克斯纳博士主持，同时选拔了一些非常卓越的医学专家和行政人员组成工作班底。在西蒙·弗莱克斯纳博士的领导下，1905 年，他们成功地研制出了治疗流行性脑膜炎的血清。该项目引起了全世界同行的关注，新闻媒介也对之作了广泛的宣传，随后的应用事实证明，它对世界常见病脑膜炎的防治起到了不同寻常的促进作用。

除此之外，这所研究所还在黄热病预防疫苗的研制以及小儿麻痹症、肺炎的治疗方面作出了卓越贡献。更为重要的是，该所还致力于医疗和公共卫生知识的推广教育工作，它所制订的推广教育方案通过洛克菲勒基金会和其他慈善事业机构传播到了地球上每一个角落，为改善世界上落后地区的医疗卫生状况作出了一份特殊成绩。

由于盖茨的工作卓有成效，洛克菲勒对他非常满意，他被邀请到百老汇大街二十六号办公，而这里是美手工朝的心脏和中枢神经，足见洛克菲勒对他所从事的慈善事业和他本人的重视。平日里，所有要求捐助的申请书都直接送到盖茨的办公室，他去芜存精，把他认为有价值的呼吁书转送给洛克菲勒本人，并把附呈的资料和他的建议写成一条条简洁的、有说服力的备忘录，这些备忘录以后就成为与洛克菲勒家庭合伙共事者们的范本。

虽然说洛克菲勒将慈善事业大权交付给了盖茨来掌管，但他对某些具体的决策问题并不是概不过问。洛克菲勒自有他的行事方式，这种方式在许多问题的决断上都显示了他的精明和诡诈。

为洛克菲勒的卫生委员会积极活动，后来又担任了洛克菲勒基金会国际卫生计划远东执行人的维克托。海泽博士回忆说，有一次洛克菲勒接见一小

批医学界知名人士，他突然发问道：“我有一个问题想要请教大家，有没有一种疾病，它影响了很多人的健康，而对这种病你们又能够说，‘我完全了解它，而且能够治愈它，不是百分之五十，甚至也不是百分之八十，而是百分之百？’”

海泽博士在回忆中说：“没有任何人曾经思考过这类问题，更不用说向那些杰出的医生们提出这一问题。这是一个只有最懂得把钱花在点子上的人才提得出的问题。”

当时在场的，美国公共卫生事务署的医生查尔斯·斯泰尔斯博士回答了他的问题。他指出，钩虫便是这种危害着每一个人健康的疾病。实际上，他在过去曾多次提醒人们注意钩虫的危害。他认为，钩虫是导致在南部各州棉花工厂工人中广泛流行的嗜眠症的病源，而受这种病影响的患者已达几百万人之多。最重要的，是这种病实际上非常易于治疗和预防，它只需花五十美分就能彻底治愈，然而非常遗憾的是，政府当时却拿不出或不愿拿出这笔经费来扑灭这种疾病。

很显然，洛克菲勒卫生委员会有这个能力，而且就洛克菲勒本人而言，他是最乐意做这种见得到实效的事。事情的结局是，防治钩虫病的运动取得了辉煌的成就，洛克菲勒的名字也被人们尊敬的语气传颂着，而不象过去那样为人唾骂了。

4. 支持教育事业

教育是一项影响千百万人，并造福百年的事业，洛克菲勒是不会不涉足这一领域的。实际上，它成为洛克菲勒宏大的慈善工程当中的支柱部分。在这方回，盖茨为他做了许多筹划的督促性的工作。

盖茨深知洛克菲勒的垄断原则，并将此原则用于慈善事业。1903年，他建议洛克菲勒成立了一个托拉斯式的慈善组织——普通教育委员会，他还督促洛克菲勒给钢铁大主卡内基写信，邀请他担任该委员会的受托管理人。

普通教育委员会从成立伊始就成为实施垄断原则的一个实例。它选择南方黑人教育作为它的工作对象。它开始以它的财政力量支持已于1904年在南方教育委员会的主持下联合起来的结合体。这个结合体包括了已列为美国最早的慈善事业基金范例的皮博迪——斯莱特基金会，也包括了塔斯基吉——汉普顿教育综合组织，这个综合组织已经控制着重建运动时期（指美国南北战争以后原退出联邦的南方各州改组与重新加入联邦的时期，即1867～1877年）之后获得自由的黑人所享受的“高等教育”。

塔斯基吉——汉普顿教育综合组织的势力不久就独霸南方了，而普通教育委员会又扩大其活动中心，使之遍及美国的其余地区。1905年，洛克菲勒在给普通教育委员会捐赠的最初基金上又补充了一千万美元，并附上一封信，指定这笔钱必须用于“一种推进美国高等教育的综合体制。”

洛克菲勒对教育事业的热心捐赠并不是在有了盖茨的辅佐后才开始的，早在1887年，他就捐助了一笔高达六十万美元的巨额奖金给予芝加哥大学。该大学的前身是斯蒂芬·道格拉斯于1856年创立的摩根·帕克神学院。有人认为，如果能使该学院重整旗鼓，使之成为美国东海岸的一所首屈一指的综合大学，那么它就可以在美国西部势单力薄的浸礼会学校中树立起一所强大的母校，从而对那些由于西部边疆迅速扩展而新设的各州施加重大的宗

教影响，洛克菲勒亦加入到了这项伟大的事业录中来。

洛克菲勒全神贯注于这所大学的重建和管理工作，他的工作日程被排得满满的，其中许多都是学校筹建事务，他虽忙得头晕目眩，却毫无怨言，然而，他的投资和辛劳得到了连他自己也意想不到的回报。1896年，他参加芝加哥大学的校庆典礼，在这里，他意然受到了社会各界人士的欢呼致意，而不是常见的带着敌意的眼光和尖刻的言词。

“我们欢迎伟大的约翰·D·洛克菲勒！”

这可是他平生以来的第一次，他感动极了，从此以后，捐赠的热情更加高涨。

洛克菲勒普通教育委员会的工作又向新的领域扩展，它开始致力于将洛克菲勒医学研究所对医学方面的注意力同它自己对教育方面的注意力结合起来，以推进一项新的宏大的运动，即对整个医疗专业训练体制的改革。为此，洛克菲勒捐赠给医学教育事业四千五百万美元的发展经费，享受该笔特殊经费的计有：约翰斯霍普金斯大学、耶鲁大学、芝加哥大学、哥伦比亚大学以及哈佛大学等二十多所高等学府及其他机构组织。从此，这些学府和组织就成为医学教育领域内具有典范意义的学术机构。

5. 慈善事业的王国

如同当年塞缪尔·多德为洛克菲勒创立了美孚托拉斯一样，弗雷德里克·T·盖茨牧师也希图为洛克菲勒建立另一种托拉斯。事实上，盖茨一直在考虑着比洛克菲勒医学研究所、普通教育委员会重要得多的事情。关于慈善托拉斯的最初思索，早在“肮脏钱”的大辩论的时候就已经产生了，在当时盖茨写给洛克菲勒的一封信中的有些夸张的语气说：

“我同您的这笔巨大财富每天生活在一起已有十五年了。对于这笔财富，特别是对于怎样使用它，我什么都已考虑过了。对于偌大的这笔财富的最后归宿这样一个重大的问题置之不问，一向是不可能的。”

他还建议说，对于洛克菲勒来说，处理这笔家当最好的途径，是“为了人类的利益而举办永久性公司形式的慈善事业，从而对这笔财产作出最后的安排。”

1910年，体现出洛克菲勒的财富担负着世界性任务的一个重大机构成立了，这便是洛克菲勒基金会。他捐出了价值达五千万美元的美孚石油公司证券作为一亿美元的洛克菲勒基金的最初资金，为此，他并签字认可将这笔资金的产权转让给三位受托管理人，他们是：盖茨、小洛克菲勒先生以及他的女婿，国际收割机公司财产的继承人哈罗德·麦考密克，次平，小约翰·P·洛克菲勒的岳父，国会中一个最有影响的人物纳尔逊·奥尔德里奇，在国会提出一项法案，目的是为这个将成为世界上最大的慈善事业的基金会取得联邦特许权。

有人认为，洛克菲勒本人对于慈善事业方面的一些活动并不是特别感到兴趣的，至于后来他在捐赠活动上表现出的不同寻常的热情，那是因为他发现慈善事业也有它的实际用途。怀疑论者甚至举出的例子说，他在1907年对普通教育委员会提出的一笔三千两百万美元的巨额捐款，恰好选择在兰迪斯法官对美孚公司判处罚款的时候；而他给洛克菲勒基金会的一亿美元捐款，又是在美孚公司的律师们就解散美孚托拉斯的讼案向最高法院提出辩护

之前五天，因而，人们有理由怀疑约翰·P·洛克菲勒的一系列捐款并非是出于“慈善”之心，而是出于“商人的打算”。

整整三年的时间，奥尔德里奇争取国会通过法案的工作始终没有获得成功，洛克菲勒基金会也迟迟无法运行。

后来，洛克菲勒改向纽约州申请特许状，因为该州的立法人士并不是十分挑剔的。1913年，洛克菲勒基金会终于获得了特许状，而洛克菲勒也履行了他的诺言，拨出一亿美元供这个机构运用，该机构所宣布的宗旨是“增进全人类的福利。”

洛克菲勒基金会成立之后的几年内，事实上已经成为一个国际性机构，盖茨早先的梦想现在实现了。它在国内国外参与了各种救济工作与教育运动，它也在太平洋地区的热带土地上大力开展扑灭钩虫和黄热病的运动。在这些地区，基督教传教士们正在艰苦地工作着，美国的公司和远征军也正在建立起前哨基地。

洛克菲勒对盖茨所主持的慈善事业工作所取得的卓越成绩感到满意。盖茨经过煞费苦心所建立起来的这些机构，不光是洛克菲勒本人改善形象，获取实惠的工具，它同时也成为洛克菲勒的后人们的全部生活的基石，它使他们得以摆脱严酷的公众舆论的追击，并在老洛克菲勒所企及的巅峰基础上向着另一个更高，更诱人的高峰迈进。盖茨的开创的事业要待到洛克菲勒的子女的时代才会真正地发扬光大。当七十三岁的盖茨从作为他一生事业结晶的那个机构告退的时候，他就已经意识到，这个机构有朝一日很可能会象美孚石油公司一样地具有权威性的影响。

6. 安享天年

洛克菲勒的慈善事业日益发挥出它的特殊作用，随着时日的缓缓推进，公众对洛克菲勒这个名字的态度开始慢慢转变了。这是一种出自人们内心的，自然而然的转变，然其作用则是非凡的，从“大恶人”到“大善人”，确实有着天壤之别。

但是，促使洛克菲勒形象产生根本性转变的，不光是慈善事业这一项，洛克菲勒新的智囊成员所施行的“美容手术”也功不可没。

1907年，美孚石油公司聘请了一位前新闻记者约瑟夫·I·C·克拉克担任宣传代理人之职。在当时，美国工业企业聘用对外宣传联络员的做法才刚开始，克拉克是继艾维李受聘于宾夕法尼亚铁路公司后的第二人。这件事意味着美孚托拉斯及其始人行将展开一场宣传攻势了。

美孚为克拉克配备了一个由三个办事人员组成的工作班子，并赋予他查阅美孚全部档案和接触任何高级职员之便利，克拉克于是立即投入工作。后来他在自传里写道：“我按照计划进行工作，把公司的情况公诸于众。当一家报纸攻击美孚石油公司时，我就擅寻材料，简短扼要地说明事实真相，叫当地的美孚石油公司代理人访问报纸编辑，要求他披露事实真相，我的计划立竿见影，美孚石油公司从地窖里涌现出来了。”

如此一来，洛克菲勒本人象他的美孚公司一样，也得到了很大的好处。克拉克还想方设法让洛克菲勒在《妇女家庭良友》杂志和其他杂志上公开讨论他的“施赠哲学”；这些杂志对这样一个年迈的大富翁还是愿意持较为温和的观点的。克拉克以此来对付《麦克卢尔》等专门揭人丑事的杂志，在这

类杂志上，对洛克菲勒的牟利诡计以及他犯下的危害人类的罪行，曾经长篇累牍地抨击过。

洛克菲勒不请人为其编写传记，三易其稿，1908年才在斯塔尔·J·墨菲的组织下，写成了《回忆随录》。该自传由《世界作品》的编辑沃尔特·海因斯·佩奇连载于其刊物中，它虽然以肯定的态度回顾洛克菲勒的平生行事，但并无过份的粉饰之嫌。佩奇当时是普通教育委员会的一名董事，后任驻英大使。

另一位为洛克菲勒所雇用的“美容大师”是艾维·李，艾维·李原为美国《纽约时报》的记者，后来专事公共关系工作，他是世界上第一位通过为他人提供公关服务来收取报酬的人，因而被誉为“现代公共关系之父”，艾维·李是与公众打交道的行家，也是形象专家，他受雇于洛克菲勒之后一手掌管了美化其形象的工作，那是1913年的事。

为避嫌自我标榜，艾维·李从不宣布洛克菲勒不时为各个基金会添补的大笔大笔赠款，他的办法是使接受洛克菲勒捐款的人发表感谢声明，艾维·李还编写出这位年迈的大富翁怎样到教堂去，怎样与邻居相处的及玩高尔夫球等等一系列特写报道。他希望以低调的文字来使公众对洛克菲勒这个人产生新的看法。艾维·李的做法奏效虽然缓慢，但它引起的人的内心变化却是自然而然的，发自内心的，因而也是最牢固的。他是洛克菲勒的最佳美容师。

7. 长寿老人

让任何人也没想到的是，约翰·D·洛克菲勒竟活了九十八岁的高寿，而这惊人的高寿帮了他不少的忙。

老一代人正在相继离开世界，把洛克菲勒看作恶魔的一代人已上了年纪，而下一代人却只知道洛克菲勒基金会怎样在国际上慷慨解囊，以及美孚石油公司的创始人怎样在第一次世界大战时认购了几百万美元的公司债。公众所看到的约翰·D·洛克菲勒已不是头戴大礼帽、身穿常礼服和细花条纹裤子、由一些保镖簇拥着前往参议院参加听证会的洛克菲勒，而是穿了一条灯笼裤子正在打高尔夫球的洛克菲勒，或者是在坎蒂科的宽广的草坪上同他的五个孙子玩耍逗趣的洛克菲勒。他在晚年渐渐成为一个传奇式的人物了。1926年，一期《星期六晚邮报》写道：“可以确切地说，约翰·D·洛克菲勒已经碰到过生活向人们提出的一切问题——父道、人品清白、理财之道、对子孙后代的责任、长寿之道、宗教信仰等等，对于这些问题他都能作出聪明的回答。”他已成为一位人们都来请教财务以及各种各样日常生活问题的智者哲人。

在其他方面，年老的洛克菲勒依然故我。每天上午，他仍旧来到它设在波坎蒂科庄园里的一间私人办公室，在那里呆上两小时，通过电话买卖股票。这既是做生意，也是一种消遣方式，因为这可以使他回忆起当年惊心动魄的斗争情景。

对金钱的热爱，无论是年老还是已经拥有的巨大财富，都不能使他减弱。他的密友马克哈那说他仍是“发疯似地追求金钱”。这反应在一些生活细节上。他尽量地不给家中的雇工们休假，因为他说：“如果我给了他们假期，可以不用怀疑他说，他们会把钱愚蠢地花掉。而我认为他们应该增加自己的储蓄才好。”

洛克菲勒经常在办公完毕后到处走走看看；还顺手把煤气火炉关小一点。有一次，乔治·罗杰斯叫洛克菲勒不必归还打电话借他的五分钱硬币，洛克菲勒却生气地说：“罗杰斯，那不行，别忘了这笔钱是一美元整整一个生下的利息啊。”对家人也一样，他绝不允许他们白白浪费他用一生心血换来的钱。

对洛克菲勒来说，似乎衡量万事万物的价值标准只有一个，那就是金钱。他对书籍和思想之类不感兴趣。在他漫长的一生中，金钱就是他的哲学核心。甚至在监督建造他的波坎蒂科庄园时，他的最大乐趣也是管理帐目，因为从这些帐目上可以看出他的苗圃卖树苗给他的其他庄园后所得的帐面利润，他的内心世界是一个有条不紊的天地，其中万物都各有其价格。1915年，当他的四十一岁的儿子请求他同意出钱购买据说是普拉克西蒂利所雕塑的“爱与美的女神”时，洛克菲勒回答说：“你现在打算出的价钱是我们当初准备买进的价格的四倍。以后变卖它不知是否可值这个数呢？”后来提到达尊棕色塑像时，他总是含含糊糊地，用风趣而又略带讥讽的语气称之为“巧克力维纳斯”。

晚年的洛克菲勒常年居住于波坎蒂科庄园，对这个由他亲手建造的庄园，他似乎特别地钟爱。自从退休以后，他更是心系波坎蒂科，即使有时他出行到其他别墅，也总是把波坎蒂科的新鲜蔬菜和水果装车随行，还派人把那儿的刻德矿泉水装瓶送到他那儿。

他晚年的生活差不多天天一样，就象是一种千篇一律的仪式。请看看他的作息表：

六点半起床；七点到八点，看报；八点到八点半，早饭；八点半到八点四十五分，聊天；八点四十五分到十点，处理业务事项；十点到十二点，打高尔夫球；十二点到一点十五分，洗澡和休息；一点十五分到三点，午饭，并玩数字游戏；三点到五点，坐汽车出去散心；五点到七点，休息，听别人读些书、报；七点，晚饭；八点到十点，玩数字游戏，听侍从们演奏音乐；十点就寝。

洛克菲勒对体育运动也有偏好。他主要的运动项目是打高尔夫球，即使冬天里雪深达几英寸，他也要让仆人打扫后继续打球。据说，在他年逾八十五岁以后，还能从发球处把球打进一百多码外的球穴。他的另一项活动项目是乘车外出兜风。无论天气好坏，他总是装束停当，驾着汽车出游。他身着薄背心，戴上飞行员式的护目镜和防尘帽，垂在两边的护耳活象两只猎狗的耳朵。

晚年的洛克菲勒常常在他的生日通过新闻短片的形式向公众发表祝词。他微笑着，用含混的声音说着：“上帝保佑大家；上帝保佑美孚公司。”他的生日成了当地居民的节日，孩子们在这天可以看游行和音乐演奏，而且可以把蛋糕和冰淇淋吃个够，尽情地快乐一天。

1937年5月23日，约翰·D·洛克菲勒去世，享年九十八岁。他有三个女儿，他们虽然得到了大笔的遗产，但姓氏却由其唯一的儿子小约翰·戴维森承袭了，他还得到了一笔大约五亿美元的巨额财产，实际上，只有他才是约翰·D·洛克菲勒家族唯一的继承人，他和他的五个儿子承袭了老约翰·D·洛克菲勒的衣钵，为美孚石油王朝的巩固和扩大奋斗一生。在第二代、第三代洛克菲勒时期，该王朝可谓盛极一时，其影响力触及美国社会的方方面面，正如有人所言：“梅隆家族和其他少数几个家族也许比洛克菲勒

家族还要富有些，但在统治着从华尔街一直到华盛顿的权势集团中，洛克菲勒家族的力量是无与伦比的。”

洛克菲勒的历史可以说就是美国近一百年来历史的缩影，在很大的程度上，他是美国的象征。

