

大并购 30 个世界著名企业并购经典案例

上海人民出版社

www.docsriver.com 定制及广告服务 小飞鱼

更多**广告合作及防失联联系方式**在电脑端打开链接

<http://www.docsriver.com/shop.php?id=3665>



www.docsriver.com 商家 本本书店

内容不排斥 转载、转发、转卖 行为

但请勿去除文件宣传广告页面

若发现去宣传页面转卖行为，后续广告将以上浮于页面形式添加

www.docsriver.com 定制及广告服务 小飞鱼

更多**广告合作及防失联联系方式**在电脑端打开链接

<http://www.docsriver.com/shop.php?id=3665>



编 委 会

主 编:干春晖

编委会成员:姜 涛 周海蓉 应 瑛 魏 明

余梅芳 樊瑞莉 蔚力兵 许少波

赵音璇 张瑞静 蔡世婷 何 菲

段玮坤 孙 欣 杨立发 周咏梅

朱 明

目 录

- 序 /1
- 标准石油的收购之路 /1
- 洛克菲勒联姻花旗银行 /10
- 摩根财团卡内基组建美国钢铁公司 /18
- 通用汽车的并购潮 /28
- 大众收购奥迪 /38
- 八幡钢铁和富士钢铁并购案 /46
- 香港置地收购牛奶公司 /55
- 李嘉诚的“和黄收购战” /66
- 船王包玉刚收购九龙仓 /77
- 杜邦公司收购大陆石油公司 /88
- 可口可乐收购哥伦比亚电影公司 /97
- 皮肯斯对海湾石油公司的“失败”收购 /104
- 美国联合碳化物公司的绝地反击战 /114
- 通用电气收购美国无线电公司 /128
- 石油巨头优尼科的保卫战 /142
- 潘特里收购露华浓 /150
- 吉列反击恶意收购 /159
- 固特异的反收购战 /167

www.docsriver.com 定制及广告服务 小飞鱼

更多**广告合作及防失联联系方式**在电脑端打开链接

<http://www.docsriver.com/shop.php?id=3665>



www.docsriver.com 商家 本本书店

内容不排斥 转载、转发、转卖 行为

但请勿去除文件广告宣传页面

若发现去宣传页面转卖行为，后续广告将以上浮于页面形式添加

www.docsriver.com 定制及广告服务 小飞鱼

更多**广告合作及防失联联系方式**在电脑端打开链接

<http://www.docsriver.com/shop.php?id=3665>



- KKR 公司恶意收购雷诺兹公司 /180
- 时代公司收购华纳公司 /193
- 索尼收购哥伦比亚影业公司 /204
- 善美公司“蛇吞象”收购胜家集团 /213
- 波音兼并麦道 /223
- 戴姆勒-克莱斯勒集团并购案 /233
- 惠普康柏合并案 /245
- 联想牵手 IBM 打造世界 PC 巨头 /258
- 三菱集团系列并购案 /269
- 美洲银行的成长之旅 /281
- 国际电话电报公司的合并与分拆 /293
- 微软并购启示录 /305

序

诺贝尔经济学奖获得者斯蒂格勒曾指出,没有一个美国大公司不是通过某种程度、某种方式的兼并而成长起来的,几乎没有一家大公司主要是靠内部扩张成长起来的。兼并与收购是企业谋求自身发展和行业领导力的重要策略。可以说,不计其数、大大小小的企业并购事件构成了一部资本主义经济发展史的重要内容。

西方国家迄今已经历了五次兼并浪潮。第一次兼并浪潮发生在 19 世纪 20 世纪之交,在这个阶段,资本主义正由自由竞争阶段向垄断阶段过渡;第二次兼并浪潮发生在 20 世纪 20 年代的两次世界大战间的经济稳定发展时期;第三次兼并浪潮发生在 20 世纪 50 年代和 60 年代的战后资本主义“繁荣”时期;第四次兼并浪潮发生在 20 世纪 70 年代至 80 年代;第五次兼并浪潮从 20 世纪 90 年代中叶至今,这个阶段随着经济全球化进程加快,跨国并购成为了企业并购的主旋律,企业交易的规模之大,金额之高达到了令人瞩目的程度。

随着中国社会主义市场经济体制不断完善,企业参与市场竞争与合作的自主性极大提高,越来越多的企业开始通过产权交易和资产重组来优化组织结构和资源配置。特别是 20 世纪 90 年代后期以来,中国许多产业也开始掀起了兼并重组的浪潮。理论界和实务界都对中国企业的并购行为给予了巨大的关注,涌现了大量的理论成果,积累了丰富的实践经验。

一直以来,我对企业并购充满浓厚的兴趣,始终致力于对并购理论和前沿问题的学习与研究,并取得了一批研究成果。1995 年,当并购还未像如今这样成为企业界

津津乐道的话题时,我已和刘祥生博士合作出版了《公司兼并与收购》一书。1998—1999 年间,我有机会到美国雷鸟国际管理研究生院做访问研究,从而接触到大量有关企业并购的前沿理论,感受到汹涌的第五次全球企业并购浪潮。回国后,我对访问研究的成果进行了全面的梳理,将国际上的企业并购理论与中国企业的发展现状相结合,出版了《企业并购理论与实务》。之后,我又将并购的真实案例与理论和实务相结合,出版了《企业并购:理论·实务·案例》,从而全方位、多角度地深化了对并购问题的研究。2004 年,我在清华大学出版社又出版了一套企业并购研究著作“企业并购丛书”,包括《并购经济学》、《并购实务》和《并购案例》三部,整合了企业并购前沿理论、实务和案例三个方面,对企业并购从经济学的角度给予了深入的论析,旨在从实证的角度通过大量的案例分析,为中国企业如何开展并购活动提供有价值的运作技巧和手段借鉴。为了满足正在实施海外并购的中国企业家进行跨文化企业整合的理论、经验和技巧的需要,为中国企业成功实施“走出去”战略作出自己的贡献,2004 年我还主持翻译了国际著名出版集团麦格劳-希尔(McGraw-Hill)的企业并购著作《并购中的企业文化整合》(中国人民大学出版社,2004 年)。我和我的研究团队一直对中国企业的并购行为保持着浓厚的兴趣,并试图运用案例介绍的方法向广大理论和实务工作者介绍中国各个行业最新发生的并购事件。2005 年我又陆续出版了《并购案例解读》(上海财经大学出版社)和《并购案例精粹》(复旦大学出版社)两本以介绍企业并购事件为主的图书,其中选取的都是近年来国内外各产业中发生的重大案例,从实践总结和理论探讨的维度介绍了这些大企业兼并重组的前因后果以及留给世人的启示。

这一系列的并购案例成果为所有关心当前中国并购浪潮的人提供了丰富的资料和素材,但是与西方上百年的并购历史相比,中国企业的并购历程还很短暂,只是世界并购浪潮中的一朵浪花。而且近年来,我经常应邀到全国各地为企业、政府、大学和各类研究机构作有关企业并购的专题演讲,并为一些大型企业的并购重组工作提供咨询建议或直接参与其并购决策,从中我深刻感受到中国的企业家们对洞悉世界大型企业成长奥秘的渴望。因此也就有了这本《大并购:30 个世界著名企业并购经

典案例》的诞生。在这本书里收录的都是世界范围过去一百年内企业发展史上影响较大的并购事件,其中以发生在西方第三和第四次兼并浪潮中的案例居多。每个故事的主角,譬如洛克菲勒石油、通用电气、可口可乐、微软……,都是妇孺皆知的大企业,都拥有辉煌的历史,有的经过几十年甚至上百年的激荡沉浮至今仍是全球企业界的翘楚。这里收录的并购案例有成功的,也有失败的,而成败得失、功过福祸也已随着时间的流逝得到了验证。本书的特点是每个案例都兼顾资料性、纪实性与故事性,既描述了参与并购的企业所面临的历史和行业的背景,又分析了企业并购的动机,详尽叙述了并购事件的来龙去脉和最终结果,希望让读者了解到故事中行业巨头们的经营秘诀和智慧,感受它们发展历程中成功的喜悦和失败的痛楚。

本书编写过程中,参考了大量的文献资料,由于篇幅所限,不能一一列举,在此特别说明并向有关作者致谢。由于水平有限,本书的不足和缺憾在所难免,而且企业并购的发展也会不断产生新现象、新问题,这些都有待在后续的研究中继续探索、充实和完善。希望这本《大并购:30个世界著名企业并购经典案例》能对广大读者有所启迪、有所帮助,也恳请读者对本书作出批评和指正。

干春晖

2006年4月

标准石油的收购之路

[案例简介] 标准石油公司在其创始人洛克菲勒这个商业奇才的领导下，不仅只用了不到十年的时间，就控制了全美 90% 的石油市场，而且创造了“托拉斯”这个影响了美国经济整整一个时代的组织形式。早在一个多世纪以前，洛克菲勒就以其非凡的经商头脑与魄力，为后人预演了“通过企业兼并实现产业整合”的完美历程。从创立之时只有 100 万美元注册资金的炼油厂，到拥有 7 000 万美元资产、控制美国 90% 石油供应的托拉斯，洛克菲勒是怎样在短短的 12 年时间里完成如此庞大的财富聚敛工程的呢？法宝是：收购，再收购。洛克菲勒自成立标准石油公司开始，就已经产生了垄断美国石油市场、直至控制全球石油产品的梦想。他和他的“智囊团”通力合作，沿着“垄断克利夫兰当地炼油行业——收购产油区原油厂——合并产油区炼油业——主宰美国石油界——占领全球石油市场”的路线，一步步向着终极目标迈进。

一 标准石油概况

这个美国历史上的石油神话，开始于 19 世纪 30 年代末：

1839 年 7 月 8 日，约翰·D. 洛克菲勒出生于纽约州利奇菲尔德；

1859 年 8 月 27 日，美国宾夕法尼亚州成功钻采了第一口油井，成为世界上首次以工业或商业性质钻探的石油矿脉；

1862 年,洛克菲勒开办其第一家炼油厂;

1870 年 1 月 10 日,洛克菲勒创立标准石油公司(即美孚石油公司);

1877 年,标准石油公司控制全美石油市场的 90%;

1880 年,标准石油公司所占份额达到 95%;

1882 年 1 月,标准石油公司托拉斯成立;

1892 年 7 月 2 日,《谢尔曼反垄断法》制订,洛克菲勒标准石油公司托拉斯解体;

1907 年,标准石油公司控制了美国 87% 的炼油业,87% 的煤油出口,经营着 89% 的国内煤油的销售;

1911 年,根据反垄断法,标准石油公司被分解为 38 个公司。

标准石油公司的前身是洛克菲勒·安德鲁斯炼油厂,建立于 1862 年,三年后,它已经成为克利夫兰地区规模最大的炼油厂。1870 年成立之时的标准石油公司就已经拥有了包括两座大型炼油厂,一个木桶制造厂,一个油罐车队,石油产地的一些铁路支线和货栈等在内的财产。新成立的股份公司资本总额为 100 万,发行 1 万股股票,其中洛克菲勒持有 2 667 股,哈克尼斯 1 334 股,威廉·洛克菲勒、佛拉格勒和安德鲁斯^①各 1 333 股,洛克菲勒出任董事长。

二 标准石油的收购之路

(一) 垄断炼油行业的第一站——克利夫兰

1. 并购动因

位于美国俄亥俄州的克利夫兰(Cleveland)是标准石油公司创立时的所在地,也是洛克菲勒积累资本、大展拳脚并实现其梦想的主要“战场”。

在南北战争之后,克利夫兰以其优越的地理位置,成为了美国的几大炼油中心之一^②。尽管匹兹堡拥有比克利夫兰更多的炼油厂,可是克利夫兰的地理条件优于前者,使得当地的炼油业前景更被实业者看好;克利夫兰的精炼油可以经五大湖从水路运往欧洲,加上不断延伸的铁路网,又使它成为了连通宾夕法尼亚州的原油开采地带

^① 这五个人即为标准石油公司的创始人。

^② 当时,先后成为美国炼油中心的包括克利夫兰、纽约、匹兹堡和费城。

和内陆消费地区的转运中枢。根据克利夫兰商务局的纪录^①，到 1866 年，克利夫兰年输入原油已达 60 万桶（合 9.5 亿公升），成品精炼油 40 万桶，炼油厂也由上年的 35 家猛增到 50 家，资产总计 300 万元，日产量 6 000 桶，整整比上年翻了一倍。

但大量炼油厂的进入，带来了生产的过剩以及紧随其后的价格波动，石油业逐步步入经营困难的境地。在激烈的竞争中，那些资金不足，管理不善的小厂纷纷倒闭，到石油危机爆发之时，克利夫兰地区生存下来的炼油厂已只剩下 26 家。而洛克菲勒的企业则以高质量和低成本的优势屹立不倒，并成为炼油界的领头企业。

1870 年开始的普法战争使得海上运输业近于瘫痪，宾州的石油出口被迫中断，加上美国居民照明燃料消费的下降，造成了宾州石油产地原油产量的严重过剩，导致当地甚至全美地区的经济不景气，每桶原油的价格也曾一度到达过 3.25 美元的底线。萧条时期的标准石油公司形势仍然一路看好，占领了全美精炼油产量 1/6 的份额。

这一时期全国的经济不景气，也催生了洛克菲勒产生吞并克利夫兰地区所有炼油厂的想法。该想法起于洛克菲勒对同行业激烈竞争的思考，他认为只有一家企业垄断整个市场，才能给企业和行业带来稳定和最大的利润。就并购来说，行业基本面萎靡之时也是优秀企业发动攻势，以低价收购中小企业的最佳时期。所以洛克菲勒选择在此时大规模地购买炼油厂，足可看出他锐利的眼光和商业敏感性。

2. 并购过程

标准石油公司采用彼此交换股份的方法，合并了克利夫兰地区 26 家炼油企业中的 20 家。被收购的这些炼油企业由于在大封锁^②中被断绝了原油供给，导致油库空虚，资金周转困难，为了生存只得向银行申请贷款，而这些银行的总裁和主要董事已被洛克菲勒用标准石油公司的股票“贿赂”了，都拒绝向炼油企业提供贷款。于是，走投无路的小企业只得同意洛克菲勒的合并要求。收购完成之后，标准石油公司已经达到了精炼 1 万桶原油的生产能力。

剩下的几个炼油厂在看到标准石油公司几乎无限的前景后，也在 1872 年前后主动找上洛克菲勒，要求将自己企业的股票换成标准石油公司的股份。至此，洛克菲勒

① [日]大森实：《控制美国的十大财阀——石油大王洛克菲勒》，崔向容、谢立平译，北京：中国经济出版社，1991 年，第 68 页。

② 经济不景气的这段时期，铁路业为了自身利益，和几大炼油企业组成了铁路联盟并成立南方开发公司（详细介绍见下文“掌控石油运输业”部分的内容）。由于这个组织对联盟之外的中小企业收取不公平的运费，激起了原油地厂商的众怒，他们组成生产者联盟，对炼油企业实行大封锁，禁止向它们提供原油。

已经垄断了克利夫兰地区的整个炼油业。标准公司像一块巨大的磁铁，开始将越来越多的企业吸引到自己身边。

3. 并购启示

我们可以看到，同后来企业界出现的众多并购形式和策略手段相比，洛克菲勒的方法要简单直接得多，他只是“耍”了一点花样，在正确的时候，看准市场时机，凭借自身的优势，轻松拿下了众多目标企业。以合并竞争公司的方法，标准石油公司避免了厂房设备、劳动力和在同一市场上努力推销的重复成本，大大节省了人力、物力和财力。洛克菲勒看出，一家有现成市场、充分利用设备能力的大炼油厂比几家较小的竞争炼油厂效率更高，而分摊到每桶油上的成本则更低。他是最早认识“规模效应”这一企业兼并价值的先驱之一。

（二）收购产油区原油厂——巧妙设陷

1. 并购动因

洛克菲勒的下一个目标，瞄准了宾夕法尼亚州的产油区。石油原产地的原油产量在大封锁解除后，因各油井竞相开采，由原来的日产 12 000 桶上升为 16 000 桶，造成了生产的严重过剩，原油价格下降，市场行情暴跌。产油区的厂商为了控制石油产量，稳定价格，也曾经作过努力，他们自动组织起来，成立类似于生产者联盟这样的机构，来协调产量和油价。但他们的尝试都因各自独占利润的欲望而以失败告终。洛克菲勒又从中看到了商机的到来。

2. 并购过程

这次他的办法是：设陷引诱。他首先派出大批掮客前往产油区，以每桶 4.75 美元的超高价格，向产油商大量购进石油现货。在如此低迷的市场行情下，能有人用这样高的价格购买原油，已经逼入困境的产油商没有几个能够抵挡得住这样的诱惑，他们争相和标准石油公司签订出售合同，并纷纷开采新的油井，致使这段时期新增原油的日产量再次高涨。而洛克菲勒就在这些合同中设下了陷阱，为之后的收购埋下伏笔：标准石油公司在合同中没有保证永远保持 4.75 美元每桶的高价向产油商购买原油。于是在购进 20 万桶原油之后，标准石油公司便提出了 2.5 美元的收购新价格，并扬言之后一个星期的购买价将更低。这时才高呼“上当受骗”的产油商们已经没有了退路，他们既无法起诉标准石油公司，又不能开拓新的销路，相继走上破产的道路。洛克菲勒就在此时乘机低价买入这些企业，完成了对宾州原油生产区产油企业的收购。

(三) 合并产油区炼油业——巧用人才

1. 并购动因

在宾夕法尼亚州这个原料产地,既做上游产业又干下游行业的公司至少有 30 家,它们都拥有自己的炼油厂,占据靠近原产地而节省运费的优势。原料产地也加入炼油行业,势必带来下游企业市场份额的下降和利润的减少。1874 年,洛克菲勒向历史上第一口商业油井所在地——宾夕法尼亚州的泰塔斯维的产油区发动了整合石油上游产业的战役。

2. 并购过程

不过,这次收购的主体不是标准石油公司,而是洛克菲勒以另一个人亚吉波多的名义在产油区开设的新公司埃克森石油公司展开对当地炼油厂商的兼并行动。亚吉波多是石油大战时期,发动产油区企业对炼油厂实行大封锁行动的领导人,后效力于标准石油公司,埃克森石油公司自然也是洛克菲勒旗下的一个资产。因此洛克菲勒派他到当地实施收购战略,是再好不过的人选,可以避免因产油商对其本人的憎恶情绪而阻碍收购行动的问题。

宾州产油区的炼油厂商在不知晓埃克森石油公司真实底细的情况下,并没有对亚吉波多这个他们曾经的同盟者产生戒心,所以埃克森公司的收购行动一开始就没有受到任何的阻碍。当亚吉波多已经收购了相当数量的股票之后,那些产油商才开始清醒,然而此时埃克森已经掌握了足以使他们垮台的股份,这些厂商除了屈居于亚吉波多旗下之外,已无其他出路。洛克菲勒就这样在短短的时间内,买下了产油区大部分的炼油企业。至此,美国的炼油行业已经被不到 60 家的大小企业所控制,除了标准石油公司之外,它们分别位于匹兹堡(22 家)、费城(12 家)、纽约(15 家)和波士顿(3 家)^①。

(四) 走向美国——先强后弱

1. 并购动因

就在埃克森公司在泰塔斯维成功兼并当地炼油企业时,洛克菲勒正在实施他下一步更大的目标——收购纽约、费城、匹兹堡三城的炼油企业,控制全美炼油行业。这次他采用的战术是:先将各地的大企业收于标准石油公司旗下,再由这些归属于自

^① [日]大森 实:《控制美国的十大财阀——石油大王洛克菲勒》,崔向容、谢立平译,北京:中国经济出版社,1991 年,第 12 页。

己的大企业分别收购当地的各个炼油厂。

2. 并购过程

这个策略无疑是成功的。在洛克菲勒向上述三个城市的炼油大亨提出要搞石油业大联合的构想后,他们仔细权衡了其中的利弊,认同了“要获得高额利润,一座城市乃至一个国家只能有一个石油公司”的观点,遂同意了洛克菲勒以换股形式将其公司收购的建议。但这三家炼油企业表面上仍然保持自己的独立经营,并以自己公司的名义在各自的城市向中小炼油企业展开更大范围的收购行动。到 1877 年,标准石油公司已经扫平了原油产区、费城和匹兹堡的全部大小炼油厂,只剩下纽约的几家炼油企业,从而控制了全美 90% 的精炼油市场。三年后,这一份额进一步提高到了 95%。可以说,洛克菲勒垄断美国炼油业的梦想已经实现。

(五) 掌控石油运输业

1. 并购动因

石油工业成功的关键和其他大多数行业一样,在于控制某个其他一切过程都依赖于它的重要环节或服务项目,而运输就是联系整个石油业上下游产业之间的纽带和“血管”。再加上当时运输费用在石油行业的成本中所占的比例较大,因此,降低运费、控制石油运输业成了洛克菲勒完整石油产业链的重要一环。

2. 并购过程

(1) 拿下铁路运费折扣

洛克菲勒最早涉足运输业的尝试是在标准石油公司成立前,当时他为了使自己的炼油厂能在同行竞争中获得更大的市场,准备从减少运输成本下手,拿到铁路运费的折扣以降低总成本而取得价格的比较优势。

这里要说明的是,当时美国的铁路系统在石油的运输中并不占据主动地位,原油产区的石油公司只有在需要的时候才会用到铁路,无法保证铁路公司稳定的货源。因此,要是有什么大型石油企业能向铁路公司承诺每年大份额的固定运输量,该石油企业就能在同铁路公司的谈判中掌握主动权。洛克菲勒所在的炼油厂就是这样的企业(当时它已经成为克利夫兰地区最大的炼油企业),他正是利用这个筹码,从美国三大铁路巨头^①之一的纽约中央铁路公司拿到了不小的运费折扣:炼油厂支付的原油

^① 它们是纽约中央铁路、宾夕法尼亚铁路和伊利铁路公司。

从产油区到克利夫兰所需的列车运费公共定价为每桶 0.42 美元,而中央铁路公司给洛克菲勒炼油厂的运费则为 0.35 美元;从克利夫兰到东海岸各城市的精炼油运费为每桶 2 美元,而中央铁路公司给洛克菲勒炼油厂的运费为 1.5 美元,条件是后者向前者保证每天 60 辆车的运量。

这样,洛克菲勒就拿到了比其他炼油企业低得多的运费折扣,进一步巩固了竞争优势,为以后标准石油公司垄断石油行业奠定了坚实的基础。

(2) 铁路大联盟和南方开发公司

1870 年,美国经济陷入全面的萧条,铁路货运量明显减少,铁路行业的竞争也随之加剧。在这种形势下,铁路巨头们为了提高获利,提出全国铁路系统联合起来组成铁路大联盟并与石油业几大炼油企业合作的构想,加入该联盟的炼油企业将获得铁路系统的运费折扣,而联盟之外的企业只能承受高得多的“公定”运价。

由于当时标准石油公司已经占据了美国 1/6 的石油市场,是炼油行业当之无愧的大亨,所以铁路大联盟找到洛克菲勒来共同商讨铁路运输和石油业的联合行动也是情理中事。而且这个想法又符合洛克菲勒垄断石油行业的初衷,他决不会放过这么好的机会。当然,这个精明的商人是不会将控制权拱手让给铁路业的。通过一系列的谈判和斗争,最终石油业掌握了这次大联盟的实际主动权,而实际的掌舵人自然是洛克菲勒和他的标准石油公司。1872 年初由 12 家炼油企业和全部铁路公司组成的联合体——南方开发公司(South Improvement Company)成立,资本总额为 20 万,股份数共计 2 000 股。根据联盟之间的协定,石油原产地炼油区之间的原油运输为每桶 0.8 美元,但参加此联盟的炼油企业可获得折扣,为每桶 0.4 美元,从克利夫兰到匹兹堡和美国东海岸各城市精炼石油运费为每桶 2 美元,折扣 0.5 美元,纽约、费城两地炼油企业,原产地与东海岸之间的运费为每桶 2.56 美元,给联盟内企业的折扣为 1.06 元。

这一不公平的交易随后就引起了产油区企业以及各中小炼油厂的众怒。最后,在生产者联盟的大封锁运动以及民众和媒体的压力之下,铁路大联盟被迫解散。但是洛克菲勒正式进军石油运输业的步伐才刚刚开始。随后他又逐步取得了各家铁路公司的控制权,到 1878 年标准石油公司已经控制了美国三大铁路公司,并主宰了石油运输的水路和陆路系统。

(3) 铺设石油管道

在铁路运输系统被洛克菲勒牢牢控制之后,各地的石油界人士为了摆脱来自洛

氏集团的刁难,开始另辟蹊径,修建从产油区连接到大西洋沿岸港口城市的石油输送管道,新成立的海岸管道有限公司做成了这一管线的铺设工作。

他们的成功进一步启发了洛克菲勒,他发现了管道运输的巨大商机:石油经管道运输比铁路运输更方便有效。于是,1880年3月,标准石油公司就完成了由克利夫兰到宾夕法尼亚州的巴特勒之间总厂达160公里的石油运输管道的修建工作,并于同年8月,又铺设了三条输油管线。

凭借强大的资本实力建立起全国的石油输送管道系统之后,收购规模小得多的海岸管道有限公司就不在话下。到1883年10月,标准石油公司已经拥有了海岸管道公司2/3的股份,洛克菲勒实现了他控制美国石油管道的夙愿,其拥有的油管,四通八达,西到芝加哥,南到肯塔基,东到匹兹堡和纽约。

三 结局:托拉斯时代到来

洛克菲勒从一个石油大客户的身份开始与铁路运输业打交道,以联盟合作等形式,通过不断的兼并收购,壮大自身实力,逐步建立起了标准石油公司在石油运输业尤其是铁路运输中的地位,最后基本上垄断了石油业的炼油和运输两部分。与此同时他还在扩大国内石油销售市场方面取得了重大进展。

已在石油精炼、运输和销售三大下游产业中占据绝对垄断优势的标准石油公司,下一步更大的垄断就是将其旗下所有关联企业联合起来,成立美国历史上第一家托拉斯——标准石油托拉斯。1882年1月2日,标准石油公司召开股东大会,成立了由9人组成的托管委员会,掌管所有标准石油公司的股票和附属公司的股票,标志着标准石油托拉斯的正式成立。拥有资本7000万美元和40家附属公司的标准石油托拉斯,陆续在全国各地创设了许多带有标志名字的子公司。标准石油托拉斯基本控制了美国的石油工业,同时还垄断了大部分的石油贸易。

为了获得源源不断的石油原料,掌控着石油业下游产业的洛克菲勒开始蓄谋进入石油产业的上游开采业。19世纪80年代末,他就采取惯用的仗势压价的手段,低价购入了大量俄亥俄-印第安纳地下的石油资源(19世纪80年代中期,俄亥俄州发现大片油田,随后成为美国另一个主要的产油州)。这样洛克菲勒从原油的开采到成品油的销售,不仅实现了他独霸石油业的梦想,而且完成了整个石油产业链条的整

合。庞大的标准石油托拉斯就是石油界横向和纵向一体化的结合体。托拉斯理论也很快波及到美国各地,这种企业联合形式不久就闻名于世,各行各业纷纷涌现出各自的托拉斯,如南方的棉花托拉斯、中西部的畜牧托拉斯、威士忌托拉斯等等。它的出现对美国工业产生了巨大的影响。当时各行业的托拉斯占了美国总经济的90%,形成了美国独特的垄断时代。

以标准石油公司为代表的托拉斯这一垄断组织形式,虽然适应了生产社会化和资本社会化的客观要求,但是追求自由竞争的企业精神的美国政府和实业界是不会允许这种垄断形式的长期存在的。所以自标准石油托拉斯成立之后的二十多年,是洛克菲勒集团成为众矢之的而招致官司缠身的时期。1892年7月2日《谢尔曼反垄断法》的制订和颁布,导致了洛克菲勒标准石油公司托拉斯的最终解体;1911年5月15日,华盛顿联邦最高法院又宣判标准石油公司违反了反垄断法,勒令公司解散,洛克菲勒一手建立的标准石油帝国自此被分解成38家独立的企业,结束了它一统美国石油业的局面。

参考文献

【1】何庄编著:《美国之鹰洛克菲勒》,北京:光明日报出版社,1997年。

【2】[日]大森 实:《控制美国的十大财阀——石油大王洛克菲勒》,崔向容、谢立平译,北京:中国经济出版社,1991年。

【3】麦达利:《一代赚钱魔王洛克菲勒豪族——一个家族操纵美国的故事》,北京:中华工商联合出版社,1996年。

【4】黄婷:《神话背后——约翰·D.洛克菲勒》,《环球企业家》,2003年11月,总第92期。

www.docsriver.com 定制及广告服务 小飞鱼
更多**广告合作及防失联联系方式**在电脑端打开链接
<http://www.docsriver.com/shop.php?id=3665>



www.docsriver.com 商家 本本书店
内容不排斥 转载、转发、转卖 行为
但请勿去除文件广告宣传页面

若发现去宣传页面转卖行为，后续广告将以上浮于页面形式添加

www.docsriver.com 定制及广告服务 小飞鱼
更多**广告合作及防失联联系方式**在电脑端打开链接
<http://www.docsriver.com/shop.php?id=3665>



洛克菲勒联姻花旗银行

[案例简介] 石油大王洛克菲勒财团是“工业、金融、文化、政治等交织在一起的国际性网状组织,在经营花色上,在数量和质量上,使一切同类的东西都黯然失色”。而花旗银行是名副其实的全球金融帝国。19世纪60年代,洛克菲勒家族以石油起家,很快就垄断了美国的石油工业,其拥有的工业企业资产额也具有一定的实力。但是,由于缺乏强有力的金融核心,工业企业的资金运转还有赖于摩根财团等金融机构的支持,这在一定程度上限制了他的主要企业美孚石油公司的发展。19世纪末,洛克菲勒感觉到了金融业的重要性,于是,老约翰和他的兄弟威廉·洛克菲勒首先在纽约花旗银行进行投资。1891年,在兄弟二人的支持下,纽约花旗银行的大股东詹姆斯·斯蒂尔曼当上了该银行的总经理。此后,两家的联姻使洛克菲勒和花旗更加亲密无间,纽约花旗银行从而成为了美孚系统的金融调度中心。洛克菲勒通过这家银行,把他们的巨额利润投资于各个经济部门。洛克菲勒这个“石油大王”也在19世纪末20世纪初成为金融寡头,洛克菲勒财团由此形成。

一 美国垄断财团的演变

美国财团一般都是由一家或几家规模巨大的商业银行、投资银行、保险公司和几家或十几家规模巨大的工商业公司(包括工矿业、运输业、公用事业、商业)为主组成的。这些垄断性大银行、大公司通过资本参与、金融关系、人事结合等手段融合交织在一起,组成更加庞大的经济集团。

美国比较大的财团演变史主要有以下两种模式：

1. 以工业垄断资本开始，结合银行垄断资本形成财团，如战后得克萨斯财团的形成。战后以来，得克萨斯州的垄断资本在扩军备战的刺激下，大力发展飞机、导弹、电子等尖端工业，加上大量石油蕴藏量的发现，石油工业蓬勃发展，该州的工业资本迅猛增长。70年代以来，得克萨斯垄断资本一方面从工业生产发展中积累了大量资金，有能力建立大型金融机构，另一方面感到经济发展受到很大限制，必须改变银行资本薄弱的局面。于是投入了大量资本，对该州的金融机构进行了合并和改组，金融机构的实力大大加强，形成了一些金融核心。如达拉斯五大银行资产额占该地区银行资产总额的比重，1973年只有30%，到1979年上升到61.8%。得克萨斯财团银行资本实力的加强，不仅为财团进一步扩充实力提供了雄厚的金融后盾，而且使财团原来结构松散的局面有了较大的改变，大大加强了垄断财团的实力。

2. 以银行垄断资本开始，结合工业垄断资本形成财团，如战后加利福尼亚财团的形成。美洲银行从20世纪初开始创立，经过垄断资本家之间的竞争与合并，通过二战以及战后军火生产的发展，积累了大量资本，战后初期就成为美国最大的商业银行。在庞大的银行资本支持下，加利福尼亚垄断资本进一步发展了军火工业和石油工业。于是加利福尼亚财团就以银行资本起家，逐步向工业资本渗透，成为战后银行资本与工业资本融合成长最为迅速的一个垄断财团。

二 石油大王与金融帝国

（一）石油大王洛克菲勒

美国的政治、经济、文化都是由代表垄断资本的一小部分财团所控制，为数不少，按地区可划分为三大系统，即东部财团，西部、南部财团和中西部财团。洛克菲勒、摩根、第一花旗银行等都属于东部财团，从第二次世界大战开始，洛克菲勒由于掌握了石油工业，其经济实力增长的速度极快，到20世纪五六十年代，逐步赶上了摩根财团，这引起了两大财团争夺政治领导权的激烈斗争。

美国早于1859年即在宾夕法尼亚州开始钻探石油，但产量不高，远远不能满足社会需要，这时洛克菲勒财团创始人洛克菲勒脱颖而出。当石油热掀起时，他看准控制石油工业的关键，从炼油业入手，1863年借钱与人合办炼油厂，由于他积极

改进产品扩大销路，他的企业很快成为克利夫兰最大的炼油厂。1870 年他将洛克菲勒—安德普斯公司改成俄亥俄美孚石油公司，公司的组成形式由原来的合伙关系改为有限股份公司。洛克菲勒占公司股份 27%，为最大股东，美孚生产能力明显增强。随后，洛克菲勒利用一些非市场化的手段，吞并了克利夫兰炼油厂 26 家中的 21 家，日产量从 1 500 桶提高到 10 000 桶，其产量已相当于全国炼油产量的 1/5。至 1879 年年底，美孚石油公司继续收购全国各地炼油厂，控制全国炼油产量的 90% 以上。此时，洛克菲勒作为美国炼油工业中央协会的主席，基本上完成了以美孚为主体的炼油业的横向合并，使美孚成为全国有影响的大型企业，而洛克菲勒这个名字一时家喻户晓。

洛克菲勒财团不仅是美国的石油工业霸主，也是世界最大的石油垄断财团。在所谓“七姊妹俱乐部”的 7 家国际石油垄断组织中，洛克菲勒财团就占有 4 家，即埃克森公司、莫比尔石油公司、德士古公司和加利福尼亚美孚石油公司，这 4 家公司的资产和原油生产量均占 7 家公司总额的一半以上。

洛克菲勒财团在控制石油资源的同时，还把触角伸向美国国民经济各个部门，加紧向其他财团、行业渗透，包括房地产业、文化出版业、金融业、军火业、交通运输业、公用事业等。在军火方面，洛克菲勒财团控制的麦克唐纳—道格拉斯公司、马丁—马里埃塔公司等军火公司都是五角大楼的主要军火承包商，他们进行着飞机、导弹、电讯系统等军火生产。在轻纺工业特别是在食品工业部门中，洛克菲勒家族早控制了博登公司并部分控制了通用食品公司、伯林顿工业公司、国际造纸公司等，还包括著名的烟草工业中的名牌、拥有 98.74 亿美元资产的雷诺工业公司。在钢铁、汽车工业方面，洛克菲勒下属的三家金融机构在美国钢铁公司中共持有 2.45% 股权，其中大通曼哈顿银行在国民钢铁公司、阿勒格尼·勒德户姆钢铁公司也有大量投资，持有股份分别为 6.2% 和 5.2%。在公用事业方面，洛克菲勒财团至今已在电讯、电力、天然气等六家大公司中取得控制权，包括拥有资产 961.24 亿美元的美国电话电报公司。

在美国十大财团中，洛克菲勒的工矿业资产（包括石油工业）占十大财团工业资产总额的 30.10%，居第一位；交通运输业资产占 26.83%，也居第一位；商业资产占 10.7%，居第二位；公用事业资产占 25.03%，居第二位。

（二）金融帝国“花旗银行”

花旗银行创办于 1812 年，是美国金融中心——华尔街最老的银行之一，也是世

界历史上第一家真正全球性的金融机构。在 1812 年的战争爆发前两天,纽约州特许设立了纽约花旗银行。到 1894 年,该银行改名为全国花旗银行,成为全美最大的银行。1914 年,它在阿根廷的布宜诺斯艾利斯开设分行,成为在国外开分行的第一家美国银行。到 1929 年,它成为世界上最大的商业银行。

花旗银行成立初期,主要在拉丁美洲为美国原料进出口商和美国棉花公司提供金融业务,很早就参与争取海外资源活动。随着金融实力的增长,花旗银行逐步插手工矿交通业,它与库恩—洛布公司、公平人寿保险公司共同筹建南太平洋铁路及其他许多铁路公司;1899 年创办阿玛格梅特公司,一度垄断了美国的产铜业;并与杰·普·摩根公司、纽约第一国民银行一起搞钢铁工业。

1929—1933 年的经济危机沉重地打击了花旗银行,但 40 年代就有了恢复和扩充,50 年代在竞争中又重新活跃起来。1955 年花旗银行兼并了纽约第一国民银行,取名纽约第一花旗银行,1962 年再改为第一花旗银行。在这次合并基础上,第一花旗银行财团挤进当时美国八大财团行列,成为华尔街一支主要的金融势力。

在几乎每一个转折点,花旗银行都堪称先驱。它是最先开设信用卡业务、接受自动取款机和扩大到保险及其他金融领域的银行之一。到 1970 年,花旗银行已经成为全球涵盖范围最广、实力最强的金融机构。

第一花旗银行财团控制的工矿企业也在不断扩大。在电子、电讯工业方面,花旗银行财团同摩根财团等共同控制国际电话电报公司、塞罗克斯公司、国际商业机器公司和通用电气公司。在有色冶金、石油、轻纺等工业部门,花旗银行财团下属的安纳康达公司、孟山都公司、格雷斯公司、联合化学公司、菲利普斯石油公司、圣里吉斯造纸公司、欧文斯·伊利诺斯公司等,资产都超过 10 亿美元。此外,在航空运输、铁路以及电力企业中,花旗银行财团也有相当大的势力。

第一花旗银行财团,凭借其雄厚的资金和传统的金融关系,向很多领域进行广泛扩张,是美国大财团中发展速度较快的一家。1955 年第一花旗财团所有企业的资产总额为 131.83 亿美元,居当时美国八大财团的第七位;到 1974 年底资产总额增到 1281 亿美元,比 1955 年增加了近 9 倍,在美国财团中的位次跃升为第四位。

三 并购背景

洛克菲勒财团主要企业——俄亥俄美孚石油公司在发展过程中先后组织了南方

改良公司、全国炼油者协会、炼油者与产油者协会等组织。这种组织只是同类股份公司企业之间为了控制物价订立的分配营业的协定,或就销售市场,或就价格,或就产品数量达成的协定。该协定对生产领域的自由竞争没有限制,只是企业间为了销售利益的暂时性的联合,好比“用沙子拧成的绳子”。随着企业控制原料生产加工和流通全过程的纵向合并以及同类企业在销售过程中的横向合并的发展,作为低级的垄断组织形式——即普尔联营形式已不能适应垄断发展的需要。

普尔组织流行于 19 世纪 70 年代,但是在互相竞争的行业与地区,人们可以清楚看出,剧烈的敌对行为将迅速导致共同的毁灭。到 80 年代初,这一形式已逐渐被废弃。1887 年,“州际商务法令”宣布这一形式是非法的,规定禁止成立运输或市场同盟。随着企业生产与资本的进一步集中,迫切需要新的较高级的垄断组织,因而托拉斯成为 80 年代直至 90 年代最为流行的一种企业合并的方法。19 世纪末美国工业、运输业及城市公用事业中的托拉斯共有 445 个,资本 2 038 亿美元。托拉斯组织是企业家为了企业的发展而采用的一种具有法律依据的较高形式的垄断组织。

洛克菲勒是最早采用托拉斯组织的企业家,当时俄亥俄美孚石油公司势力壮大,而法律规定它不能占有和使用该州以外的那些设备。洛克菲勒于是采纳了塞缪尔·多德提出的合法建议,于 1882 年成立美孚托拉斯。它借用“财产托管人”的法律原则,成为较高级的垄断组织形式。在托拉斯组织发展期间,洛克菲勒完成了企业的纵向发展,实现了他的“垂直一体化”经营,从石油勘探、开采、炼油到运输、销售等领域进行协调一体化生产管理;与此同时,洛克菲勒意识到银行的重要性,因为工业集团光依靠内部的资本是很难实现大规模资本合并的,必须得到金融资本的支持,所以花旗银行和洛克菲勒出于传统因素及在新兴工业中的共同利益走在了一起。

四 并购过程

垄断性大银行、大公司之间的并购多是通过资本参与、金融关系、人事结合等融合交织在一起,成为更加庞大的经济集团。资本参与有三种类型,“持有多数股票控制”,“依靠少数股票控制”和“凭借强大财力在占有微量股票的情况下进行控制”。洛克菲勒是第二种的代表,持股的相对分散,不但使大富豪、大银行等能以较大的持股

比率支配公司,为拥有巨大财力的财团扩大其势力范围提供条件,而且使财团更容易统治所属行业。金融关系指公司通过借贷关系来维持经营活动,投资银行、保险公司和商业银行信托部通过发行和购买公司债券、发放抵押贷款,专门向工商企业提供长期资金;商业银行则通过中短期贷款和票据贴现提供流动资金,花旗银行就为洛克菲勒财团的发展提供了大量的资金支持。人事结合即向对方派遣企业领导人或互兼董(监)事,如果没有其他财团的挑战,控制金融类公司的集团只需要在董事会中有一、二名代表,就可以行使有效的控制权,斯提耳曼出任花旗银行总经理,就使洛克菲勒牢牢控制了花旗。

19世纪末至20世纪初,花旗银行最大的股东有詹姆斯·斯提耳曼、约翰·洛克菲勒及其胞弟威廉·洛克菲勒等人。此外,纽约一些大富翁,如布雷迪家族、温思罗普家族、道奇家族等也持有花旗银行的股票。1891年在老洛克菲勒兄弟的支持下,斯提耳曼出任花旗银行总经理,威廉·洛克菲勒的两个儿子和斯提耳曼的两个女儿结婚,洛克菲勒家族(威廉系)与斯提耳曼家族的关系日益密切,牢牢地控制了花旗银行,把后者作为美孚石油系统的金融调度中心。从此以后,花旗银行的业务便迅速扩大,存款剧增,不久便成为美国最大的银行。

五 并购结果

1899年美孚托拉斯改组为控股公司即新泽西美孚石油公司,洛克菲勒仍掌握该公司股票额25%,为最大股东,是集成的领导者和控制者。公司组织结构呈金字塔形,总公司下有41个子分公司,子公司又拥有70多个孙子公司,为美孚涉足其他行业和部门提供了便利条件。此时美孚与花旗银行互相渗透,不仅控制了6家银行,而且还控制了混合铜矿公司等5家大公司及其他铁路运输、公用事业等。

1911年花旗银行设立花旗公司,专门从事投资银行业务。20年代这家公司是华尔街投机性股票最活跃的推销者,先后兼并了国际银行公司、商业交换国民银行、纽约交通国民银行等。洛克菲勒家族也通过这家公司兼并其他工矿企业。

1929—1933年的经济危机,沉重地打击了花旗银行。花旗公司由于投机行动被揭露,终于倒闭。声名狼藉的花旗银行领导人也因此下台。直到30年代中期,由詹姆斯·斯提耳曼和威廉·洛克菲勒及其后裔组成的斯提耳曼—洛克菲

勒家族的成员,都没有再在花旗银行担任主要领导职务。而且,由于1929年约翰·洛克菲勒购买了大通国民银行,花旗银行原先作为美孚石油系统的金融中心的地位,也为大通国民银行所取代,财团的石油工业和其他企业的金融关系便从花旗银行转移到大通国民银行。于是花旗银行脱离了洛克菲勒财团,斯提耳曼—洛克菲勒家族及其控制的其他企业也逐渐脱离了洛克菲勒财团,成为另一系统。

到了40年代,花旗银行趁第二次世界大战之机,大力恢复和扩充业务,拥有资金额已逐渐同大通国民银行、保证信托公司等大银行相差无几。50年代,美国爆发了大规模的企业兼并浪潮,花旗银行在竞争中又重新活跃起来。斯提耳曼—洛克菲勒家族成员再次出现在银行领导岗位上。1952年威廉·洛克菲勒的孙子詹姆斯·洛克菲勒担任银行总经理,1959年升为董事长,1967年离任后还专抓该行所控制的主要公司,兼任多家主要公司的董事。

洛克菲勒财团对花旗银行的并购是通过家族联姻达到了实际控制的目的。美国财团组成的形式,起先大都以一个资本雄厚的家族为中心,控制企业,实行家族独占统治,财团的家族色彩相当浓厚,父子、兄弟和中表、姻亲等亲属都是财团主要公司和银行的头头,是整个财团的决策人。随着财团规模的日益扩大,它所需的资本大大超过单一或少数家族所能调动的范围;同时财团兼并的对象也不再主要是中小企业,而是拥有上亿美元资产的大企业。无论是出于共同的利益而自愿参加这一财团的资本家,或是被兼并过来但有相当实力的企业老板,他们都要有一定的代表参与财团的决策,于是单一或少数家族的占有逐渐变为多个家族的联盟。

六 启 示

西方企业从第二次并购浪潮开始,出现了多种产业的相互结合,尤其是金融资本与产业资本的相互渗透,洛克菲勒财团控制美国花旗银行就是典型。银行资本与工业资本融合成长,形成了金融资本和金融寡头,这是一种旨在攫取高额利润的独占生产与市场的经济联合,又是生产高度社会化的超大型企业或企业集团。

在我国,随着市场经济制度和法律法规的不断完善,产业资本与金融资本的结合日益紧密,二者必然会发展到相互渗透。海尔、红塔、宝钢等大型企业纷纷介入金融产

业,发动金融购并风暴,这无论对于金融企业扩充经营资本,还是对于产业企业更好的利用金融资本都有很大的好处。从现象上看,我国现阶段金融资本相对具有较高位势,产业资本追求金融资本热情更高,金融资本是“白雪公主”,产业资本是“七个小矮人”。

我国企业产业资本与金融资本融合虽没有形成固定模式,但已经初露端倪。比如,大部分企业集团为提高资金使用效率,降低财务费用,纷纷申请并成立了非银行金融机构——财务公司,担负资金结算中心的功能,这虽不能称之为对金融资本的购并,但可以看出我国企业对产业资本、金融资本融合的一种探索。

参考文献

【1】复旦大学资本主义国家经济研究所编:《美国垄断财团》,上海:上海人民出版社,1975年。

【2】龚维敬、甘当善:《美国垄断财团》,上海:上海人民出版社,1987年。

【3】李青:《花旗帝国》,北京:中国城市出版社,2003年。

摩根财团卡内基组建美国钢铁公司

[案例简介] 19世纪末,在美国钢铁企业排行榜中,坐头把交椅的是卡内基, J. P. 摩根财团的钢铁企业只能排第二位;排第三的是洛克菲勒财团的钢铁公司。当卡内基想要退出经营时,摩根生怕洛克菲勒买了去,便派人和卡内基谈判。1901年愚人节那天,摩根以4亿美元收购了卡内基钢铁公司的所有资产,组建成美国钢铁公司。随后摩根又并购了其他784家独立公司,形成钢铁巨人——美国钢铁公司,它成为美国有史以来第一家资产超过10亿美元的工业公司,它的产量曾一度占美国钢铁行业生产总量的75%,这是摩根资本运营成功的大手笔。

一 行业背景

规模生产策略出现于19世纪90年代初期。在采用这一策略的行业中,公司通常通过生产数量巨大的同一商品来获取利润,这种策略刺激了大规模的生产。它与差别产品的生产企业不同,它不注重维持价格、不会限制产量,它追求的是满负荷生产,即使会引起价格下跌也全然不顾。采用这一策略的行业很容易导致并购的发生。

美国钢铁产业中的铁钉行业就是规模生产的典型例子。铁钉的生产有两种方式,一种是用铁丝拉制,一种是用薄铁板压制。它们曾经有过激烈的竞争,最

后铁丝拉制的铁钉在竞争中获胜,其产量从 1887 年的 125 万桶增加到 1892 年的 472 万桶,之后又在 5 年内翻了一番。随着拉制铁钉的生产企业快速增加,到 1894 年已有 40 家公司在生产拉制铁钉。但是 1893 年经济出现了萧条,对铁钉的需求迅速下降,价格下跌。生产能力大量过剩,4 个月的产量就可以满足 1 年的需求。对每个企业来说,面对这样的局面,它们能做的就是进一步满负荷生产,这导致了价格的进一步下跌,在 1893 年下跌 7% 的基础上,1894 年的实际价格又下降 11%。为此,厂商成立了商会,给各厂分配定额,希望约束价格。随着 1895 年经济的暂时复苏,它们的策略最初很成功,每桶铁钉的价格由 75~80 美分上升到 1.15~1.20 美元,到 1895 年 8 月,价格升到每桶 2.05 美元。但是好景不长,竞争很快打破了这个局面。由于商会是通过向独立厂商付费以制止它们生产的方式维持价格,因此任何独立的小企业只要以低于商会确定的价格出售产品就可以获得可观的收益。而进入这个行业的成本很低,这就使商会防不胜防。商会最终在 1896 年底解体,铁钉的价格应声跌到每桶 1.4 美元以下,价格战再次打响,而且更猛烈。在此情况下,恶性竞争使众多的公司大额亏损,开始愿意出售其工厂,较有实力的企业希望通过并购来结束竞争,获得有利的经营环境。到 1899 年摩根财团的联邦钢铁公司几乎收购了所有的铁钉厂,获得了铁钉生产的垄断地位,由此,价格开始强力回升。

美国钢轨行业走向垄断的道路略有不同。这一行业的迅速扩张是在 19 世纪 70 年代末到 19 世纪的 80 年代初。由于该行业的规模一般较大,进入成本较高,所以在扩张期末的 1887 年,由 14 家公司控制了该行业 90% 的总产量。以后由于竞争和并购,到 1893 年钢轨生产商减少到 7 家,产量亦有减少。因此到 90 年代经济萧条时,钢轨行业基本产销均衡。该行业也成立商会,负责分配产量与控制价格。超过定额需要额外付费,未达定额的可获得津贴。这一体系一度运行良好,但不久问题就出现了。一方面是商会要花越来越多的钱去阻止新公司生产各种钢轨,到 1896 年这种支出已达到创纪录的 100 万美元;另一方面由于需求的减少,许多公司的设备闲置,最终还是导致了各公司间的价格战。钢轨行业的价格战与铁钉行业的价格战也有所不同,由于进入难度大,价格战是最后的选择,持续的时间较短,相对容易停止。随后开始出现同业间的合并,1898 年 9 月,伊利诺斯钢铁公司并购了一些公司形成了联邦钢铁公司,卡内基公司 1899 年和 1900 年分别收购了大湖铁厂和弗里克库克公司形成了新泽西卡内基公司。

二 摩根财团和卡内基钢铁公司概况

(一) 摩根财团

摩根财团是美国十大财团之一,19 世纪末 20 世纪初形成,为统治美国经济的垄断资本财团。创始人 J. P. 摩根在其父 J. S. 摩根资财的基础上,1871 年与人合伙创办德雷克塞尔-摩根公司,从事投资与信贷等银行业务。1894 年合伙人逝世,由其独资经营,1895 年改名为 J. P. 摩根公司,并以该公司为大本营,向金融事业和经济各部门(诸如钢铁、铁路以及公用事业等)扩张势力,开始形成垄断财团。1912 年摩根财团控制了金融机构 13 家,合计资产总额 30.4 亿美元,其中以摩根公司实力为最雄厚,称雄于美国金融界,华尔街的金融老板称摩根公司为“银行家的银行家”。第一次世界大战中摩根财团大发横财,战后以其雄厚的金融资本渗入国民经济各个部门;30 年代摩根财团所控制的大银行、大企业的资产总额占当时美国八大财团的 50% 以上。

由于财团之间的竞争不断加剧,其他财团又无不以摩根财团为进攻的主要目标,因而其实力地位相对下降,曾一度为洛克菲勒财团所超过。为挽回颓势,它采取了多种措施。在金融方面,利用雄厚的金融基础扩展实力。其主要支柱是 J. P. 摩根公司。摩根公司是世界最大跨国银行之一,在国内有 10 个子公司和许多分支行,还有 1000 多个通信银行。在国外约 20 个大城市设有支行或代表处,在近 40 个国家的金融机构中拥有股权。其经营特点是大量买卖股票和经营巨额信托资产。它控制着外国 37 个商业银行、开发银行、投资公司和其他企业的股权。此外,还有制造商汉诺威公司、纽约银行家信托公司以及西北银行公司、谨慎人寿保险公司以及纽约人寿保险公司等。

在工业方面,积极开拓新兴技术工业,60 年代以来在电子计算机、高速复印机和微型胶卷等工艺部门中,已跃居首位。财团下属的国际商业机器公司,是当时全世界生产电子计算机最大的企业。财团原来基础较好的电器设备、电力设备和原子能设备等工业也取得很大发展。在军火工业方面,摩根财团控制的通用电气公司、通用动力公司和格鲁曼飞机公司,名列美国国防部最大军火承包商的前茅。在公用事业方面则有美国电话电报公司和南方公司。至 70 年代后期,摩根财团的信托资产迅速增

长,大大超过了其他财团,加以电子计算机等尖端技术工业的兴起,又使该财团的经济实力成倍增长。

(二)卡内基钢铁公司

在美国,与“汽车大王”福特、“石油大王”洛克菲勒等大财阀的名字列在一起的,还有一个“钢铁大王”卡内基。卡内基钢铁公司通过建立一个生产钢铁的大型钢铁联合企业而获得优势,且数十年保持世界最大钢铁厂的地位,几乎垄断了美国钢铁市场。卡内基也从不名一文的移民变成堪称世界首富的“钢铁大王”。

1862年卡内基与几个朋友创立了建造铁桥的公司。而1863年7月4日,南北战争的双方都开始使用军舰对抗,给卡内基以警示:帆船时代已经过去了,钢铁时代即将到来。于是他辞职后来到欧洲旅行,在伦敦考察了当地的钢铁研究所,果断地买下了道茨兄弟发明的一项钢铁专利,还买下了焦炭洗涤还原法的专利,他认为这两项专利会带来源源不断的财富。

回到美国后,卡内基开始把分散的资金聚集在一起,把以前自己入股的两家公司合并起来,成立了联合制铁公司。当时美国的钢铁生产经营极为分散,从采矿、炼铁到最终制成铁轨、铁板等成品,中间需经过许多厂家。加上中间商在每个产销环节层层加码,致使最终产品的成本很高。卡内基深知传统钢铁企业的这些弊病,他决心建立一个面目全新的、囊括整个生产过程的供、产、销一体化的现代钢铁公司。1873年底卡内基终于与人合伙创办了卡内基-麦坎德里斯钢铁公司。公司共有资本75万美元,卡内基投资25万美元,是最大的股东。在随后的20多年间,卡内基使自己的财富增加了几十倍。

1881年卡内基与焦炭大王佛里克达成协议,双方投资组建了F. C. 佛里克焦炭公司,双方各持一半股份。同年卡内基又以他自己的三家制铁企业为主体,并联合许多小焦炭公司,成立了卡内基公司。此时卡内基兄弟企业的钢铁产量已占了全美钢铁总产量的1/7,而且正在逐步向垄断型企业迈进。1892年卡内基把卡内基兄弟公司与另外两家公司合并,组成了以自己的名字命名的钢铁帝国——卡内基钢铁公司。至此,他终于攀上了自己事业的顶峰,成了闻名世界的钢铁大亨。

到了19世纪末20世纪初,卡内基钢铁公司已成为世界上最大的钢铁企业。它拥有2万多名员工以及世界上最先进的设备,它的年产量超过了英国全国的钢铁产量,它的年收益额达4000万美元。卡内基是公司的最大股东,但他并不担任董事

长、总经理之类的职务。他的成功在很大程度上取决于他任用了一批懂技术、懂管理的人才。时至今日，人们还常常引用他的一句名言：“如果把我的厂房设备、材料全部烧毁，但只要保住我的全班人马，几年以后，我仍将是一个钢铁大王。”

三 并购动因

（一）钢铁市场的混乱和无序

自从南北战争结束后，美国的钢铁工业获得了迅速的发展。美西战争和布尔战争，又为钢铁工业开辟了巨大的市场。钢铁的价格一路上涨，利润猛增。就在这时，钢铁业内部也发生了一系列兼并、重组，几百家小厂分别被几百家大厂吞并了。但是这些联合企业并不是正式的企业联盟，游戏规则也不完善，反而产生了更多的摩擦，各种矛盾大有激化之势。

（二）摩根财团——谋求在钢铁工业中的领袖地位

南北战争结束后美国钢铁业迅速发展，摩根看到了钢铁工业前途无量，就开始涉足钢铁行业，控制了几家钢铁公司。摩根认为，要想在钢铁工业中建立正当的秩序，就必须进行更大规模的兼并与改组。为此，他首先选择了约翰·沃恩·盖茨拥有的美国钢铁·铁丝公司。摩根用拉拢盖茨律师等多种方法威逼利诱达成了一个协议：在美国钢铁·铁丝公司之上，成立一个联邦钢铁企业，其中包括全美 265 家钢铁企业。当时在美国钢铁企业排行榜中，坐头把交椅的要数卡内基了，摩根的钢铁企业只能排第二位，排第三位的是洛克菲勒。当卡内基要想退出经营时，摩根生怕洛克菲勒买了去，便派人和卡内基谈判。因为摩根要想真正控制美国的钢铁企业，就不得不与当时在美国钢铁工业中占主导地位的安德鲁·卡内基打交道。

（三）卡内基钢铁公司——卡内基想退出经营

卡内基是一个极孝顺的人，为了照顾母亲，年过半百而未婚。母亲和弟弟在 1886 年的接连去世，此后在布拉德克工厂新开发的熔炉的突然爆炸，该厂厂长琼斯在这场意外事故中也离开了人世。琼斯是卡内基的得力助手，在他遇难前两年，完成了许多发明，光是钢铁制造、压延以及切割等技术专利权就超过 12 件。亲人和得力

助手的接连离去使得卡内基决定隐退，并计划把他的钢铁公司以 3.2 亿美元出让，从而投身于慈善事业，将绝大多数财富捐献给社会。

四 并购过程

（一）排斥卡内基钢铁公司——成立联邦钢铁公司

1898 年美西战争的爆发使得匹兹堡的钢铁需求量暴涨，摩根认为要想在钢铁工业中建立更好的秩序，必须进行更大规模的改组兼并才行。于是他开始寻求合并对象，但是却遇到了不少麻烦，第一个障碍就是素有“百万赌徒”之称的约翰·沃恩·盖茨。

1898 年盖茨在新泽西州联合了七家倒钩铁丝公司，组成一个资金为 9 000 万美元的美国钢铁·铁丝公司。企业界为之大吃一惊！盖茨此举的目的十分明显，就是希望以美国钢铁·铁丝公司为根据地，逐渐兼并其他企业，称霸钢铁工业。当盖茨向明尼苏达铁矿公司提出合并方案时，对方表示同意，但是却提出了一个附加条件：必须将合并业务全权委托给 J. P. 摩根公司！盖茨对摩根公司深怀戒心，极不情愿让摩根介入兼并业务。但是又不情愿放弃已到嘴边的肥肉，于是就向同他交往密切的著名律师埃伯特·加利求援，请他前去打探虚实。

加利历来以精明能干著称，是个虔诚的天主教徒，从来不干买卖股票或者赌博之类的投机勾当。摩根很欣赏加利的才干，加利对摩根的权谋胆识也很敬仰，大有相知恨晚之感。加利回去向盖茨汇报说：“摩根先生事业心强，为人坦诚，公平正义……”结果，盖茨拿出一个投资高达 2 亿美元的“联邦钢铁公司”的策划方案，企图建立一个排斥卡内基的中西部各州钢铁大联合企业。加利又带着这一使命去再见摩根。

摩根说：“排斥卡内基？很好！我也是这样构想的。可是盖茨的方案并不可行，他忽略了薄铁生意。”

“为什么？”加利问。

摩根说：“现在汽车工业方兴未艾，前途远大。你看，福特他们这班人正在全力以赴呢！汽车的外壳全部是由薄铁制成的。所以薄铁制造业的前景必然看好！”摩根的分析准确有力，加利听了也不由得竖起大拇指。

1901 年 3 月 3 日他们发表了一个震惊华尔街的简短声明：“在盖茨的构想中，加