

第一章 利欲熏心的亡国者

一 剑之盟誓

杜邦家族的弱冠之礼

在巴黎南方 60 公里处，塞纳河支流河畔的古都尼摩尔郊外，座落着杜邦家的宅邸，这里有绿意盎然的田园和涓涓缠绕的小河，在巴黎发生市民革命以前，一直是平静的农村。

事情从 1784 年 9 月底开始，即美国独立革命战争（1775 年 4 月开战）因巴黎条约签订而宣告结束的一年后。美国 13 州（原殖民地）获得除法属路易斯安那、西属得克萨斯以及加利福尼亚之外密西西比河以东的所有土地。

曾支援过美国独立战争、使英国政府感到头痛的法王路易十六，在这世局动荡不安的时期，显得十分无能。他娶了玛莉亚·安托涅特为妻，与奥地利帝国缔结了政治婚姻，生活极度奢侈，又加上他毫无政治能力，根本无法收拾因长年战争而造成的巨额财政赤字，只有向国民征收重税以渡过危机。

人民的不满终于导致了群众大暴动，由攻占巴士底狱而引发大革命（1789 年）。路易十六首当其冲，于 1793 年被送上断头台，玛莉亚·安托涅特也被处死。此时距欧洲转型期不到 10 年，本章就从美国独立战争和法国大革命开始讲起。

皮艾尔·S·杜邦，出生于贫穷的钟表业世家，但他并不想继承家业，而立志要成为文学家。他憧憬自由思想，与路易十六任用的启蒙主义者——杜哥特（曾发表《财富的形成与分配之省思》，其启蒙主义，发展成为亚当·斯密的思想）交往甚密，皮艾尔刚开始在路易王朝任职，就参与了巴黎条约，扮演居中调节美国独立战争的角色。

曾起草美国独立宣言的杰弗逊总统及富兰克林于是成为皮艾尔·S·杜邦的知己好友；皮艾尔同时因调停美国独立战争有功，而跻身贵族行列，被擢升为路易十六政权的商务监督，同时担任波兰国王的顾问。

时年 45 岁，身材适中，头发稍嫌稀疏的这位中年政治家的妻子玛丽亚（与皇后同名），在这个月初因病去世。

环绕着杜邦家的绿茵草坪修剪得相当整齐，在宅邸背后翠柳稀疏点缀的丘陵间，有塞纳河支流流过。在这优美的自然环境中，不只是杜邦家，家家户户的白色墙壁与红色屋顶相映成趣，因此这个村落被称为“红屋顶之村”。

打开自从玛丽亚粹逝后便一直紧闭着的窗帘，微弱的阳光射入室内，微风拂过，烛光摇曳。用白色石膏塑成的玛丽亚塑像立在室内，塑像前 3 张椅子。

其中 1 张椅子上，放着一把套着新皮带、镶嵌着黄金制家徽的剑。主人皮艾尔·S·杜邦坐在另一张高背椅子上，17 岁的长子维克多坐在对面的椅子。维克多身材高挑，看父亲得俯视，实在不象个 10 多岁的男孩。皮艾尔与维克多两人均穿着中世纪风格的盔甲。

血浓于水的家族凝聚力

直立不动站在亡母塑像正侧面的次子艾乐，虚岁才 14 岁，他比谁都敬爱已亡故的母亲。他有一双清澈的蓝眼睛，生性腼腆，与喜欢浮华的哥哥不同，是用功型的人：

从祝名节（与艾乐同名的圣人的节日）举行成人仪式这天到现在历经 200 余年，身负维系 6000 家族成员命运的杜邦财阀的始祖艾乐·杜邦，双颊总是发育，只有在这天早上，才略泛红潮。

艾乐又名艾尔提尔，是由他的教父杜哥特命名的。据说艾尔提尔的意思是“和平”，而艾乐则与“自由”相通。

父亲对艾乐严肃地命令道：

“拿起那把剑，插在腰间！”

艾乐遵命将放在椅子上的剑带缠在腰上，右手准备拔剑，父亲和哥哥也拔出腰间的剑，3 双手向上高高举起，3 剑交叉，发出“锵！”的一声。父亲叫道：

“艾乐！你可愿对亡母的塑像发誓，这把剑不为作乱及私利私欲而拔，也不因懦弱落魄及畏惧而拔剑？你可愿发誓成为一名骑士？”

“愿意！我发誓！”

“艾乐……此后，我杜邦家不论发生任何事，维克多和你都要祸福与共，休戚相关，永远团结在一起！”

“爸爸，哥哥，我向上帝发誓！”

家风家训每家都有，而艾尔提尔·艾乐·杜邦家的特征是，经过 200 余年的岁月后，一如前面提到的——组成了“6000 家族成员的大财阀，这是美国全部财阀家谱中独一无二的。艾乐之后，实际上仅 4 代共 12 人坐上杜邦财阀大家长的宝座；家长宝座并非单纯的父传子的接力方式，更有从兄传到弟，甚至堂兄弟，以“Z”字形传承，形成牢不可破的血统力量。

在玛丽亚的塑像前，3 支剑交叉后分开，维克多与艾乐将剑收入剑鞘后，父亲以剑身拍击艾乐的左肩，成人仪式便告完成，这天艾乐同时获赠一枚配在剑柄上的金质杜邦家徽，上面镌刻着鸵鸟和梅花。后来，他带着这把剑远渡美国。

被称为“大洪水”的路易十六逮捕事件（也称为瓦伦事件，路易十六感到处境危险，企图逃到国外，却在瓦伦被捕，遭到幽禁了），则是在距此 7 年多以后的事。

为化学的魔力所吸引

进入路易王朝的维克多被派往第一任驻美大使所在地费城，成为法国外交部的见习生。由于法国国内革命的局势混乱，大使被召回国，他遂成为代理大使兼总领事。少年的艾乐则生活在巴黎父亲身边。每天往返于寓所和学校之间。

因美国独立战争的调停工作，皮艾尔·s·杜邦与杰弗逊结为好友。其后杰弗逊因对法通商及缔结领事条约，被派往巴黎辅弼富兰克林，这是举行成人仪式那年底的事。富兰克林返国后，杰弗逊升任驻法大使，常驻巴黎。

杰弗逊经常往访杜邦的家，这段往事曾对渡美后的杜邦家有很大助益。艾乐曾蒙富兰克林的召见，返美的拉法埃特（从法国陆军退役后渡美，在独

立战争期间协助华盛顿）是法国第一号的美国通，对艾乐也极加疼爱。

被称为“法国近代化学之父”的安东尼·拉瓦锡是制造火药和肥料的化学家。他曾任路易王朝最后一任财政大臣，在法国革命中惨遭劫数，受到革命洗礼，被送上断头台处死。拉瓦锡也经常造访任职商务监督的艾乐父亲的寓所。拉瓦锡与艾乐父亲彻夜讨论农地土质改革法时，小艾乐都在旁边听得非常专注。

“喂，艾乐，把这些粉末放进花盆看看！”

艾乐把拉瓦锡所给的粉末放入花盆，眼看着花盆中的玫瑰一天天显出充沛的生命力。艾乐于是对拉瓦锡敬佩倍加。在拉瓦锡厂长的带领下，艾乐参观了政府经营的火药工厂。

“拉瓦锡先生，这粉末……是不是和上次放入花盆里的一样？”艾乐提出问题。

“是啊，是将硝石磨碎后的粉末。若再加上木炭和硫磺一起搅拌，就会变成火药。”

“肥料为什么会爆炸呢？”

当时，欧洲所使用的原始黑色火药的制法是，将在孟加拉及意大利的西里岛所开采到的硝石研磨后，从中提取硝酸钾。再加以 70% 的硝酸钾混合 20% 的硫磺及 10% 的木炭。

拉瓦锡所给的盐状硝石粉可将空气中的氮固定于土质内，化为具有丰富氮成分的硝氮肥料，这绝非不可思议之事。

艾乐沉迷于拉瓦锡所教授的化学魔术中，如痴如醉，因而被学校开除，之后就在拉瓦锡的火药工厂工作。

满 20 岁那年，身材瘦长高挑、天资聪颖的艾乐，和 16 岁的苏菲娅结下良缘。这年正是革命的“大洪水”发生之年，此时拉瓦锡在上断头台之前，才刚刚升任路易王朝最后一任财政大臣。

拉瓦锡不在了，火药厂的魅力也就消失了，艾乐辞去了工厂职务。同年，父亲也辞去商务部的工作，创办出版社，艾乐于是进入社内。

虽然该出版社以主张中庸资产阶级革命的刊物为主，但在革命派的眼里看来，或许这只不过是杜邦父子阿谀时代风潮的护身符而已。

杜邦家族被放逐美国

1792 年，国外爆发了反革命运动，奥地利和普鲁士（德国）联合，结成反法同盟。法国革命政府毫不退让，对此联盟宣战。

1793 年，路易十六的御制书箱中的秘密文件，落到革命派手中，而被指控暗中通敌，企图反对革命，于是被送上断头台。接着，皇后也难逃一死。皮艾尔·s·杜邦被卷入反革命骚乱中，被捕下狱。

差点就被处死的皮艾尔·s·杜邦逃出狱后，用煤将脸涂黑，化装成老医师，藏匿在尼摩尔的老家中，静待罗伯斯庇尔的雅各宾党的恐怖统治平息。但此后不久，父子再度被捕下狱。当时正怀孕的苏菲娅扮成农妇，偷偷地将粮食送入狱中。

由于将路易十六及拉瓦锡处死的激进派领袖罗伯斯庇尔失势（1794 年），法国大革命风暴因而平静下来，督政府产生。不久，出生于科西嘉岛的英雄拿破仑崛起，领导法国政府。

在动荡不安、充满血腥的革命动乱中，包括携家带眷、从费城归国的维克多在内，杜邦父子3人被释放了，而赦免“旧王党派”的唯一道路就是“放逐美国”。

二 美国鹰号

海上之旅

1800年1月1日的早上，杜邦全家13人搭乘帆船——美国鹰号，来到新英格兰海岸，罗得州新港的海边。

距哥伦布的两艘帆船——圣玛莉亚号与平塔号于1494年抵达圣萨尔瓦多（现在的巴哈马群岛）的创举，已经过了3个世纪。美国鹰号是一艘破帆船，较哥伦布横越大西洋所花的时间要多出3周。这是一次多灾多难的海上之旅。

以放逐国外为条件，皮艾尔·s·杜邦获得了自由之身。他凭着维克多归国的报告和美洲新大陆的地图，构想设立殖民地公司。

“这里不错！”皮艾尔所选择的殖民地公司是在弗吉尼亚州的亚历山大西边，即由丘陵地带流入波多马克河的申南多亚河畔的森林地带。

此地距离结束了两任总统任期、正打算安享天年的独立战争英雄——华盛顿（1732~1799年，第1任总统）总统所住的弗农山并不远，不过40英里（约104公里）。假如能在申南多亚河畔开拓出新的殖民地的话，那就再好不过了。

乔治·华盛顿因感冒恶化，导致急性支气管炎。

1799年12月14日，因弗吉尼亚州的庸医治疗失败而去世。此时，杜邦一家所乘的美国鹰号，正顺着潮流渡过大西洋，慢慢接近美洲大陆。

“据说约翰·亚当斯总统（1735~1826年，第2任总统）正在亚历山大附近的波多马克河畔建造新首都，不是吗？申南多亚河畔的殖民地一定会有发展！”

“是啊！在波多马克河畔所建造的新都被命名为联邦市（华盛顿市的别名）。 ”

维克多回答了父亲的询问后继续说：

“爸，虽然您煞费苦心，但我却认为开拓新殖民地就象梦吃般不切实际。”父亲的构想被泼了一盆冷水。

“梦吃般的幻想……为什么？”

“就连杰弗逊先生对雅各宾派在法国大革命中的激进行为也大不以为然；爸应当很了解这点才对。美国人得知法国人以断头台进行大杀戮以后，对法的感情已大为转变。法国革命政府的外交使节裘涅，在费城与华盛顿总统会面时，提议法国革命政府和美国当局联手进行破坏英国通商的战争，并欲商订进攻西属佛罗里达的计划。然而被华盛顿总统坚决拒绝。这里面的原因我想爸是明白的。”

“噢！”皮艾尔被说到痛处，呻吟了一声。

“约翰·亚当斯继任总统，美英关系得到改善后，美国就忘了在独立战争中法国曾引手相助的事，美法关系已迅速恶化。亚当斯总统已整治好海军，并任命在弗农山安度晚年的华盛顿为对法战争最高司令，所以这场战争随时

都可能会发生。”

维克多深谙美国事务，他批评皮艾尔所设想的要在申南多亚河畔开发殖民地的计划，认为此事只是充满幻想的画饼充饥而已。可是与杰弗逊一向交往甚密的皮艾尔·s·杜邦，对儿子的话却充耳不闻。

“甭担心，杰弗逊将会当总统。我曾帮助过他，到美国后，他一定会尽地主之谊帮助我们。”他丝毫没放弃殖民地开发计划。皮艾尔·s·杜邦将尼摩尔的房宅土地统统卖掉，筹措资金以供渡海。接着，命令艾乐在报上刊登殖民公司的募股广告。

“每股1万法郎。假若能招收400位股东，资本总额就是400万法郎！申南多亚河的河水可用做制材厂、制粉厂以及陶器工厂和玻璃工厂的动力。我们可以雇佣奴隶开垦草原，兴建学校和教会。你得好好构想一些美妙的词藻来宣传建设大杜邦殖民地！”

1799年1月9日，拿破仑在意大利战线获胜后，从埃及远征回国，发动了武装政变，自任法国“第一执政”。在拿破仑政变之前的10月2日，招募申南多亚河畔殖民地公司的股份遭到失败的杜邦一家，从诺曼底的哈佛尔港启航赴美。

搭乘美国鹰号的杜邦家13名成员是：

父亲皮艾尔与长子维克多、次子艾乐的父亲三家是主体。皮艾尔在法国革命前续弦，娶了一位带着前夫儿子普希嫁过来的女子。普希曾被奥军逮捕，刚刚才释放。他原是法国军中的技术军官，在同年5月，受皮艾尔所托带着叫莎拉的小女儿和母亲（即皮艾尔后妻），先行乘船前往纽约。

“到了纽约后，找块儿合适的地方作我们的根据地！”

普希到达纽约后来信说，他已买下了一块土地，是在隔着哈得逊河的曼哈顿岛对岸，新泽西州的卑尔根那里。

10月2日，美国鹰号从哈佛尔港启航，其成员为：家长皮艾尔；维克多和妻子带着在美国出生的子女亚美利娅和查理斯同行；艾乐及其妻子苏菲娅也携维克多利诺，爱贝莉娜及阿尔弗莱德1子2女同行，阿尔弗莱德后来成为杜邦财阀的第二代（第一代是艾乐）继承人。

有意思的是，艾乐取哥哥的名字将儿子命名为阿尔弗莱德。维克多·杜邦，而维克多也给儿子查理斯中间名字取为艾乐。兄弟俩分别将血缘团结，剑之盟誓融入儿子的名字中。

杜邦父子三家，再有普希之妻和才出世3个月的幼儿及苏菲娅的弟弟查理斯·达尔玛斯，共有成人7名，小孩6名，一起有13人，乘船远渡重洋，向美国驶去。

饥肠辘辘中间空门饱餐一顿

比哥伦布3世纪前航行日程慢3周的美国鹰号，由于船长两次误航，它的航行速度异常缓慢。在狭小的船舱中，旅客挤得满满的，而且还缺少粮食；他们只得捕食老鼠以免挨饿。途中曾两次从英国船只那儿得到粮食补给。

船员中有些无赖之徒曾抢夺旅客行李。杜邦一家卖掉了尼摩尔的宅邸，只带了有价值的古董家具、银铜餐具和装饰用品等上船。成人男女皆身带佩剑，轮流看守。而皮艾尔则将24万法郎的金币藏在怀中。

他们的目的地是纽约。误航的美国鹰号抵达罗德艾兰州海边时，重重浓

雾笼罩着海岸周围。这是一个天寒地冻的早晨。

全船的旅客就象饿急了的野兽，等不及帆船下锚，便纷纷跳下船，争先恐后泅水上岸后，立刻向岸边的小屋奔去。

他们敲门求救，但没人答应——屋内空无一人。从窗户向里看去，看见屋里火炉的热焰正烧得通红。再看餐桌上正摆着这家人的午餐。由此可见，这家人准是去附近城市里去做礼拜了。杜邦家人和其他旅客一道敲碎玻璃窗，冲进屋里。他们风卷残云般吃光了餐桌上摆着的迎接新年的美酒佳肴，而后皮艾尔·S·杜邦从怀中的皮包中掏出1枚金币放在桌上，悄然离去。

皮艾尔·维克多，以及后来成为杜邦财阀始祖的艾乐，虽然一到新大陆就成了闯空门的人，但他们没有白吃白喝。

三 杰弗逊的信

移居美国受到欢迎

《费城新闻报》和《新港日报》上均大肆报导了杜邦一家抵美的消息。

退职后一直隐居在弗农山的乔治·华盛顿，临终前也曾特意谈话表示欢迎：

“皮艾尔·S·杜邦先生，他一直站在美国这一方，在对英战争的巴黎条约上，有功于我国。”

副总统杰弗逊也向两报记者发表谈话，赞扬原驻美大使维克多·杜邦在独立战争后对美国所作的贡献，同时他也称赞皮艾尔·S·杜邦先生是“法国最有才能的人”。杜邦一家人因而能在罗得艾兰州乡下免于难民境地。

杜邦一行13人备好了马车，带着行李南下去纽约。

先行的普希在新泽西州的哈得逊河畔卑尔根找到的那块土地，深得皮艾尔的喜爱。他把这块地命名为“GoodStay”，决定以此作为家族的根据地。

皮艾尔也在对岸的曼哈顿岛南部（也就是现在华尔街中心地带的珍珠街61号处）租下了办公室。他打出经营进出口贸易公司的招牌。不过皮艾尔对于渡美的目的——在申南多亚河畔建立殖民地，仍旧没有死心。

不久皮艾尔从杰弗逊副总统那儿收到了一封忠告信：

“关于您在弗吉尼亚的亚历山大周围购买土地的计划，我认为最好打消此念。自‘断头台’式的革命以来，国内反法风声日紧……”

然而，皮艾尔对杰弗逊总统的忠告充耳不闻，仍打算分头进行他的计划。

皮艾尔聘用亚历山大·汉弥尔顿担任他在纽约贸易公司的法律顾问。与其说是雇用还不如说是皮艾尔想借助他的名声——乔治·华盛顿时代的财政部长——来扩大自己公司的影响。同时，汉弥尔顿又是下届总统（第3任）竞选呼声最高者，更有利于皮艾尔公司。汉弥尔顿在皮艾尔公司任职，这本身也是对劝告皮艾尔打消此念的杰弗逊的一个嘲讽。

中央集权或地方分权

皮艾尔·S·杜邦为什么要打算分头进行呢？这里有必要说一下因为汉弥尔顿和杰弗逊两巨头对立表面化，而组成的两大政党和国家主义在两党之间的周旋而导致的矛盾，以及北、中、南地区的地方主义等问题。

美国宪法（1787 年，费城制宪会议制定）的制定过程相当艰涩，富兰克林负责斡旋调停，他这样叹道：

“两头蛇纷争互斗，定会呜呼哀哉！”这部宪法在无数争议中产生了。但有关政党的规定在宪法条文中并不存在。据说在独立战争之初，美国人并无组织政党的意愿。

汉弥尔顿首任财政部长坐上联邦政府的椅子，翻开国库帐簿一看，不觉大吃一惊。对于因南北 13 州胡乱发行纸币而造成的通货膨胀，大感头疼，于是汉弥尔顿决定先从这里入手。

他拟模仿英格兰银行，在美国设置国家银行，这成为组成思想遇异的两大政党的引线。

亚历山大·汉弥尔顿（1757～1804 年）出生于英属西印度群岛的背风群岛，父亲是苏格兰商人，母亲是法国医师的女儿。他曾留学纽约，在国王学院（即今天的哥伦比亚大学）学习法律。此后，独立战争爆发，汉弥尔顿成为华盛顿的副官。

担任首任财政部长的汉弥尔顿，由于出生在西印度群岛，因此经常听说欧洲旧大陆，尤其是有关英格兰王室、教会、贵族如何地实施高压政策，而导致清教徒大逃亡，远去开发美洲新大陆的种种事情。汉弥尔顿本人虽然也参加了独立战争，但对旧大陆政治体制的弊端，并没能如亲身感受般体验深刻。因此，对于以纸币形式胡乱发行州债所造成的通货膨胀，他采取的基本措施，仍然是设立国家银行。

与英修好后，汉弥尔顿一边致力于对英通商，一边以设立国家银行来吸收各州的纸币和州债，以取得统一支配的效果。

为实现这个构想，必须采取中央集权政策，也就是放弃旧大陆始祖们的分权。若将权力集中于联邦，势必要缩小州权。

独立战争后，保守阶层在以马萨诸塞州为中心的北部新英格兰各州、纽约、新泽西中部仍相当多；但出乎意料的是，他们却热烈地欢迎汉弥尔顿所提倡的联邦政府政策。

“汉弥尔顿企图恢复帝制，破坏共和！”

杰弗逊组成的共和党（共和主义者政党，非君主制），强烈反对汉弥尔顿的联邦主义党。

杰弗逊的祖先是威尔士的移民；其父是土地测量师，曾制作弗吉尼亚和北卡罗来纳殖民地最初的地图。杰弗逊于 1743 年出生于弗吉尼亚的殖民地，毕业于威廉斯堡的威廉·玛丽学院，这是在美国仅次于哈佛大学的古老学院。其后，杰弗逊参加独立战争，他的经历与汉弥尔顿大同小异。但杰弗逊及开发很早的中南部各州人民，较中北部人民远为富有，因此他们很快就还清了战时所发行的纸币和州债。

汉弥尔顿国家银行政策一旦实施，那么南部各州人民势必要与积欠巨额州债的北方各州一起还清联邦政府的债。这对杰弗逊等人来说是无法忍受的。

考虑得失之后，这对南部各州人民而言，是与传统政治思想的州权中心主义发生冲突的。一旦唤醒了地区对立意识，南部各州就坚决反对汉弥尔顿的中央集权政策，而高喊“小的中央（联邦）政府”的口号。于是以杰弗逊为“确立州权”的带头人，组成共和党。

杰弗逊从少年时起，就生活在孕育民主思潮的南部大种植园，后来历任

弗吉尼亚殖民地议员和驻法大使等职务，亲眼看到了法国大革命。因此，资产阶级的启蒙思想家给他带来的影响，较汉弥尔顿要深得多。

同时，具有南方色彩的杰弗逊与中、北部的联邦主义者截然不同，他认为美国仍是农业国家，农地是“所有生而平等的人”所当然拥有的，思想很进步。

反法，反革命风潮

现在，汉弥尔顿式的中央集权主义的联邦思潮在民主党思想中根深蒂固，而共和党思想中，则继承杰弗逊的“反中央集权，确立州权主义”思想。

虽然美国的政党历史并不单纯，但如果说汉弥尔顿的联邦主义党相当于现在的民主党，而杰弗逊的共和党就是现在的共和党，并无太大错误。

英违反巴黎条约，对美国西北部国土垂涎三尺。从而杰弗逊国务卿与拟采用亲英政策的汉弥尔顿财政部长的对立，除了经济上的利害冲突之外，又增加了在国家对外政策上的对峙，他们在内政外交方面矛盾愈来愈激化。

杰弗逊不顾华盛顿总统的尽力调停，毅然辞去了国务卿职务，并出马竞选 1796 年总统，却不幸败给了马萨诸塞州出身的前驻英大使约翰·亚当斯。

约翰·亚当斯（1735 年生）比汉弥尔顿年长 22 岁，是一位比汉弥尔顿更加顽固的联邦主义者。

汉弥尔顿在这次竞选中采取了看风使舵的姿态。他支持南卡罗来纳州出身的南部联邦主义者威廉·屈尼克。此人是极端的反法论者，在担任驻法大使时被法国当局驱逐出境。

第 2 任总统亚当斯的联邦主义者政权诞生了，但指出党内对立的品尼克，却被亚当斯撇在一边，共和党的杰弗逊成为副总统，成立了两党内阁。

这就是第 2 任总统产生的局面。而亚当斯总统也受到品尼克的牵制：被北部和中部保守的联邦主义者所煽动和施加压力，因而采取猛烈的反法、反革命的政治体系。

当杰弗逊提出“反法之风日紧，请打消申南多亚河畔殖民地计划的念头”的忠告时，皮艾尔·s·杜邦欲聘请汉弥尔顿为法律顾问。这种事情的背后是，在这两大政党的对立之中，亚当斯总统强令制定了外国人法和治安法，决不能忽略这两个法令所隐含的意义。

这两个法令不是什么合理的法令，不象是美国这个国家所制定的。

此事发生在亚当斯就任总统的第二年（1798 年），一位叫托马斯·库柏的法学家向报纸投稿，指责“亚当斯总统庸碌无能”，因而被捕入狱，被判处 6 个月徒刑，并课以 100 美元罚金。

由于这一事件，联邦主义党员占多数的议会，就通过了引起风波的外国人法及治安法，对于外国移民而言，其内容实在太过苛刻。

“外国移民者欲取得美国籍，原须居留 5 年以上的时间，但由于此外国人法的制定而被延长为 15 年。”以顾问律师名义而受雇的汉弥尔顿，向皮艾尔·s·杜邦如此说明。

被杰弗逊斥为“君主制复活论者”的汉弥尔顿，在 4 年后，由于与共和党的亚伦·范（1756 年生于新泽西州，第 3 任副总统）决斗而丧命（1804 年 7 月 11 日在哈得逊河的堤岸决斗。汉弥尔顿被范所射的子弹击中，翌日仙逝）。

汉弥尔顿对这两条法律如此叹道：

“这两个法律是恶法。美国报纸的很多执笔者是共和党员，他们是尚未归化的法国移民。对于亚当斯而言，这些人的思想全象法国雅各宾党人一般，具有革命性。这两个法律是以封锁进步言论为目的的。”

总统可以引用外国人法，拘留不受欢迎的外国人，也可将之驱逐出境。治安法则是将外国人法扩大解释，即使取得美国籍者，若攻击总统及议会的话，仍可处刑或课以罚金。

在 1800 年所举行的第 3 任总统大选中，驳斥外国人法及治安法的反对党——共和党，反而备受人民欢迎，杰弗逊当选为总统，与汉弥尔顿决斗的范则当选为副总统。

皮艾尔·s·杜邦听取汉弥尔顿对外国人法的说明，及杰弗逊副总统来信提出的忠告（停止申南多亚河畔的土地购买计划）后，在 1800 年总统大选的前夕，乘马车造访在亚历山大的副总统杰弗逊。

“让维克多先生归属美国，怎么样？”杰弗逊提出一个稳妥的让步方案。

“可维克多留居美国的时间，还没到外国人法中所规定的 15 年啊！”

“这由我办好了！维克多先生可是路易王朝派驻美国的第一任外交官，他可是功绩卓著呢！”

皮艾尔回去后便吩咐维克多前往亚历山大。凭借杰弗逊副总统的帮助，维克多在亚历山大购买了小屋，以此为居住地而获得了美国国籍。

四 与拿破仑的大会商

胎死腹中的七个计划

维克多取得美国国籍后，从亚历山大回来。皮艾尔从维克多叙述中，详细了解了为什么杰弗逊要他们中止申南多亚河计划。

“爸，弗吉尼亚的土地购买计划远远行不通。美国独立战争爆发到现在才不过 25 年，如今美国的白人人口，据说已达到 530 万，是以前的两倍以上。一个弗吉尼亚州现今就有 90 万！亚利加尼山脉西侧的俄亥俄、印第安娜、肯塔基及田纳西等新开发土地上的白人人口，据说已超过了 50 万人。”

“增长了这么多吗？”皮艾尔惊讶地问道。

“是啊，据杰弗逊先生说，现在美国人反法很厉害，即使前往新开拓的西部，那里对法国人的迫害意识也无比强烈，因为西部在联邦主义党亚当斯政府之下，已是美国出生的第二代人崭露头角的时代。杰弗逊还说，就连杜邦一家的安全都很难保障，请放弃殖民地建设的梦想吧！”

“嗯……”

双臂交叉、侧耳倾听维克多汇报情况的皮艾尔，嗯了一声，他终于认识到自己的想法只是一厢情愿，太天真了。

于是，皮艾尔听从了杰弗逊的忠告，放弃了建设殖民地的计划，而取而代之以第二计划——设立邮轮公司。

“长时期以来，西班牙一直垄断了大西洋邮轮。卡尔罗斯四世的伍德首相现在不自量力竟然与英国来竞争。西班牙的船只早晚要被涅尔逊提督吃掉。现在你已取得美国籍了，可以挂起美国国旗，搞一个邮轮公司，你意下如何？可以在法国本土与西印度群岛之间运载货物，也可以进行与西属墨西哥

哥之间的贸易！”

“那一定会大赚一笔！”当过外交官的维克多，马上附和父亲的意见，恨不得立即就成为海运大王。

“一年至少可赚到 500 万法郎！”皮艾尔·s·杜邦打着自己贪婪的如意算盘。

皮艾尔后妻附带过来的普希被吩咐前往马德里，在为他饯行之前，维克多又想出个走私金块到西班牙的计划。

人们一向习惯将称为“压底物”的铅铸物等载于帆船船底。因而维克多构想将金块熔入“压底物”的铅铸物中，走私到西班牙，再从榨取国内工农的民脂民膏的西班牙贵族那里，取得毛织物及棉织物输入。

然而，贪婪的杜邦父子的第二计划也归于破产，这并非由于西班牙舰队在特拉华加角被涅尔逊击败的缘故，而是因为拿破仑进行亚眠市和解（1802 年），英国与西班牙于是暂时休战的结果。

杜邦父子又构想第三计划。这第三计划是拟和西印度群岛的法属哥德罗普岛进行转日贸易的计划。但由于拿破仑使殖民地的奴隶制度重新复活，法属西印度群岛遭受了黑人革命风暴的袭扰。这第三计划又如肥皂泡一样破碎了。

由第四计划到第七计划，杜邦父子不断制定出新方案，但新大陆的风却出奇地寒冷，一次一次吹灭了他们的梦。

不知是由于思乡病还是由于事业的计划屡遭挫折而心灰意冷，皮艾尔·s·杜邦突然归心似箭，这时是 1802 年春天。拿破仑对旧王党派颁发特赦令。

艾乐对于父亲皮艾尔及哥哥维克多的充满投机心理的七项计划，总是保持冷静的态度，不能说是冷漠的批判态度而作壁上观。艾乐在此时已构想出与父兄计划大相径庭的“第八计划”，且已将其稳当地付诸实施，详情容后再说。

艾乐所构想的“第八计划”，才是形成杜邦财阀的基础。

令人毛骨悚然的提案

皮艾尔·s·杜邦请顾问律师汉弥尔顿向在华盛顿的杰弗逊传达他即将返回法国的消息。如前述及，这时杰弗逊已取代亚当斯当总统，成为美国第三任总统。

杰弗逊总统的回信送到皮艾尔·s·杜邦在 Good stay 的寓所时，皮艾尔正忙着归国前的准备工作。

“拿破仑似乎想派兵镇压海地革命。据说他准备派遣法国陆海军远征美洲大陆，此情报准确吗？据推测，拿破仑打算在海地登陆，然后以此为据点，再从新奥尔良港登陆，占领法属路易斯安那。假如拿破仑当真要出兵占领路易斯安那的话，那无异于法国向美国宣战。

美国即使不是出于本意，也必须与英国统一行动，对新奥尔良加以攻击。为粉碎拿破仑对北美大陆的野心，美国或许会先下手行功，占领法属路易斯安那。

这封 1802 年 4 月 25 日杰弗逊致杜邦的密函，透露出杰弗逊欲以封锁来

打击拿破仑的野心。杜邦并没忽略总统在信函末尾所加注的那段话：

得知先生即将回国，遂将此信托付先生，烦请将附于信内的书简，转交美国驻法大使罗勃。李宾格斯顿，甚幸！

曾斡旋巴黎条约的杜邦，在北美洲新大陆的七个计划均告失败，他一读此信，立刻体会出杰弗逊总统在信中的弦外之音。

“叫我当总统与拿破仑之间的中介吧……”他哑然失笑。

“总统先生，拿破仑为驱逐海外的英国商品市场及提高法国的生产力，其手段之一就是先使殖民地的奴隶制度复活，海地因而发生叛乱，正如阁下所知。

“虽然如此，但阁下信中所称，美国将对法采取军事行动一事，将会使美国国内主战论者高兴；另一方面，这不是会使阁下所不喜欢的联邦势力增强吗？同时还有一个共知的事实：此举会使联邦主义者所倡导的征服墨西哥行动的气势大涨。

“我相信英明的总统阁下已知晓，拿破仑在亚眠的对英和解，只不过是争取时间而作的短暂休止，不久他就会再攻英国。无论对阁下还是拿破仑来说，眼下避免无益的军事行动最为上策。我在此建议阁下购买路易斯安那，若采用此建议，并给予拿破仑从海上到达五大湖的俄亥俄河间的水路利用的自由，则可以使法国的远征军攻击加拿大的英军。不知阁下以为如何？这是我建议您购入路易斯安那的提议的交换条件。”

这是皮艾尔·S·杜邦的史无前例的、恐怖的政治大协商提案。

1500 万美元的领土买卖

杰弗逊总统对皮艾尔·S·杜邦的购入路易斯安那的建议表现出极大兴趣，他随后差遣人以快马送回复函，皮艾尔·S·杜邦便怀着这些秘密信件返法了。

当西班牙海军对沿密苏里河而下的美国船舶采取封锁新奥尔良港的措施，以牵制美国的事件发生后，勇猛的美国开拓者们，在俄亥俄河的河谷地带，开始准备对法作战。

美法关系急剧恶化，看来战争迫在眉睫，美国国会开始编制战时预算。

杰弗逊总统发布了经参议院外交事务委员会承认的紧急人事命令，派遣门罗（1758～1831 年，第 5 任总统）为特使，赶赴巴黎。

后来门罗曾任美国第 5 任总统，发表过有名的《门罗宣言》（其主要内容是欧洲国家不得干涉美洲事务），他时年 14 岁，来自弗吉尼亚州。

门罗在参加北美独立战争后，继杰弗逊之后担任驻法大使。曾任职参议员，此时刚当上弗吉尼亚州州长。

已有驻法大使李宾格斯顿，又任命门罗为特使，此人事命令虽然是总统作出，但却非比寻常。这是因为回巴黎的皮艾尔·S·杜邦寄来密函，希望指派门罗为特命全权公使，火速前往巴黎。

杜邦如此写道：

李宾格斯顿呈交阁下的报告，想必充满了悲观情调。拿破仑有意以 600 万美元将

路易斯安那领地卖给美国。希望急遣门罗先生前来巴黎。我想，在和门罗先生的通力合作之下，交涉一定会有进展。

1803 年 5 月 8 日，拿破仑签署了卖地条约，终于以 1500 万美元的价格将路易斯安那卖给了美国。

对于杰弗逊总统而言，其价格超出了皮艾尔·S·杜邦所预料的金额，但却获得密西西比河以西，南起墨西哥湾岸，北抵加拿大国界的落基山麓，共 82.8 万平方英里（约 214.4 万平方公里）的广大领土，平均每公顷仅 3 分美金而已。

美国在此交易中大大获益，将其领土一下扩张了两倍多；对拿破仑而言，将大块属地爽快地交给美利坚合众国这项买卖也决无损失。

行将破裂的亚眠和约，在拿破仑镇压海地的黑人起义失败后，其实已被废除。拿破仑为准备即将到来的对英决战，必须加强军事力量，因而卖掉美洲一块属地以获得充分的资金。然而，皮艾尔·S·杜邦居中介绍购买路易斯安那成功，他究竟得到了什么好处呢？

第二章 黑色火药工厂

一 特拉华州

钻石州

从首都华盛顿经过肮脏的 50 号高速公路向东走 34 英里（约 54 公里）便可到达阿那波里海岸，那里有一所海军军官学校。

在拥着白帆点点的乞沙比克湾海岸，可眺望到美国海军颇引以为自豪的军校大校舍。在这里，夹着海水味的微风轻拂着脸颊；到座落在海岸边的一家海味餐馆吃过名产海蟹后，渡过乞沙比克铁桥，再向东走一段乡间小路，越过马里兰州界便到了特拉华州。

特拉华州在美国仅大于罗德岛州，是第二小州。东西宽跨 37 英里（约 56 公里），南北长 110 英里（约 177 公里）。东边隔着特拉华湾，是广阔的新泽西州，北边邻着宾夕法尼亚州。特拉华州是个狭长的半岛，根据 1880 年的国土调查，州人口总数为 59.4 万人。

特拉华州地小人少，又称“钻石州”及“第一州”，因为它是在独立战争后，由联邦宪法首批承认的州。州内河网密布，土肥地沃，面积虽小然而却象小小的钻石一样光亮耀眼。

荷兰殖民者于 1632 年 12 月 2 日，进入特拉华湾，他们乘二艘小船，在特拉华河口下锚时，据说曾目睹成群的鲸鱼浮在海面上；在陆地上，他们看见遥远的特拉华河上游地带，白烟正袅袅升起——那是印第安人正在燃烧森林，准备春耕。荷兰殖民者沿特拉华河逆流而上，率领武装士兵登陆。他们在被纵火烧毁的殖民城堡废墟中，发现了 32 具荷兰人的白骨。

据考证印第安人在 1 万年前就定居此地。居住在特拉华河主要支流西侧的印第安人列尼·列纳皮部族，原是和平友好的印第安人，男人们专门负责在森林与河川狩猎，女人们则负责焚地耕种庄稼。老人留着长发，年轻人则剪短发；他们用贝壳拔去脸上的胡须，因为除去胡须后，他们可很容易将漆涂在脸上。

最初移居特拉华的白人是荷兰人。列尼·列纳皮族命令妻子和女儿陪宿登陆的白人，以交换酒和铁制器皿。

荷兰人并没打算久居，他们为赚取金银而向印第安人索取毛皮。在特拉华河畔，有熊、狼、及海狸等野兽。列尼·列纳皮族原来只为衣着而猎取毛皮，但在荷兰人贪欲的唆使下开始大肆猎捕，使特拉华河畔的野兽濒临绝种。

敏夸斯族印第安人，居住在宾夕法尼亚州的萨斯科哈那河史费尔基尔溪谷地带，他们好勇斗狠，与迎合白人的列尼·列纳皮族一起向白人侵略者挑战。后来虽与威廉·宾（教友派，于 1681 年在特拉华河西岸开发殖民地）缔结了“协定”，结果却是印第安人受骗，双方展开了一场激战。

白人只带来了酒与天花，使印第安人濒于灭绝，残存的部族纷纷逃向加拿大和俄亥俄。

据说由于弗吉尼亚总督（1610 年）——英格兰的特拉华公爵向乔治二世国王请求敕准扩张殖民领土，此州便以他名字命名。继荷兰人和教友派之后，瑞典人和芬兰人亦沿特拉华河而上，定居在这块土地，砍伐森林进垦农业生产。

艾乐·杜邦的才智

1800 年秋天，艾乐·杜邦结识了在法国出生的美国陆军上校路易·特萨德。

这是杜邦一家人渡美那年的事了，因此，这里必须从皮艾尔·s·杜邦以买路易斯安那法国属地为目的回国的那一年半前说起。

路易·特萨德与拉法埃特一起到达新大陆，在独立战争时升任上校，并且在战争中失去了右臂。他居住在特拉华河口的威明顿城的法国街。而后特萨德在纽约州的哈得逊河畔创立了西点军校，他是一位精通于制炮学的人。

特萨德上校邀请艾乐到特拉华河畔狩猎。两人骑着马，背着步枪，在上游地带的山林里任意奔驰。忽然他们发现，他们带的装在动物角制的火药筒里的火药已经用光了，于是折返威明顿，在城内的杂货店补充火药。

“美国制的火药实在糟糕透了！”

艾乐·杜邦在山中瞄准野兔及山鹿，开枪射击时，有好几次都发生爆炸，差点还受了伤，因此他对美国制的火药大为不满。

“价钱贵了 3 倍，却是蹩脚货，弄不好会出危险。”

“正如你说的一样。无论如何还是英格兰制的火药好。”特萨德上校说道。

艾乐提及自己以前在拉瓦锡的法国政府工厂中做过火药工作的事，他问：“那么美国的火药是在哪里制造的呢？”

“到处都有火药工厂。我知道宾州有一家最有名的……”

“能带我去看看吗？不管怎样我都要去看一看。”

于是，两人骑马从昆布兰进入宾州，造访特萨德所说的座落在峡谷地带的法兰克福德火药厂。

从宾州旅行回到卑尔根后，文乐兴高采烈地对父亲说：

“爸，我想制造火药！”

当时在制定第七个计划的皮艾尔，对艾乐的话并无兴趣。艾乐请父亲写了介绍信后，决定去拜访在亚历山大的杰弗逊。

艾乐向杰弗逊总统说：

“美国制造的火药很糟糕。我在宾州所见的美制火药十分危险，根本没法用。而从英格兰输入的黑色火药，价格昂贵，且又会被别人抓住把柄。”

“这点我知道。”

“不知何时美国又会和英国发生战争，但美国制的火药却是这样……”

文乐·杜邦提出国家安全保障，将国防与火药制造联系起来，想以此打动杰弗逊。

艾乐想说服杰弗逊，以便从美国政府得到拨款资助，但杰弗逊考虑到强烈反法的联邦主义党员，没有被艾乐所动。不过他说：

“你若有意在美国创设拉瓦锡式的最新火药工厂的话，在华盛顿周围设厂是很理想的。”他暗示说，即使间接的援助也是可以的。

艾乐开始调查华盛顿周围的弗吉尼亚州北部及马里兰州，也走遍了宾州和新泽西州，但没有找到适合制火药的地方。

“河流不宽也无妨，但流速一定要快，水的冲力足以能够转动水车……而且，树木要繁茂。为了取得制木炭的材料，必须是多枝树木。此外，要更

严格要求的话，最好能在出产花岗岩的地方。”

艾乐所要求的条件相当高，因而难于找到合适的地方。最后，在特萨德上校的介绍下，他认识了一位叫彼得·波提的法国人，他刚被驱逐出境，现居住威明顿。他的教名碰巧也叫皮艾尔，是法国名，来美后改成美国式名字，称为彼得；他的兄长亚历山大是维克多的友人。

“有一块土地非常符合那些条件，而且还有用作动力的水车小屋呢！”彼得·波提说。

“在哪里呢？”

“白兰地河畔。”

艾乐和彼得·波提沿白兰地河畔的小路而上。

白兰地河是特拉华河的支流，在威明顿流入特拉华河，再汇合成一条河流，急流奔入特拉华湾。白兰地河非常狭窄，称为 Creek（小河）再合适不过了，但是它的每秒流量令人吃惊，高达 280 立方英尺。

水源头在宾州内的萨斯科哈那与史贵尔基尔河溪谷地带；全长 60 英里（约 96 公里）的白兰地河，在宾州内分成两条支流，流过溪谷之间，在威明顿北方再汇合成一条河流，流入特拉华湾。从河口乘船上溯约 2 英里（约 3.22 公里）左右，是印第安人以前经常乘木舟所到的地方。

彼得所指的那块地，出人意料地距威明顿城相当近，就在白兰地河畔。这块地上曾建过棉织工厂，自从发生过火灾以后，就一直闲置着。

放眼尽是杜邦的天下

笔者驾车从威明顿北上，从州际高速公路 191 号线，开上 202 号线（这条高速公路沿白兰地河而造），北行约 30 分钟左右，就可以看到“去哈格雷村”的路标。由这条路向左转入 141 号小路后，出现在眼前的，尽是杜邦的天下。

威明顿市内也一样，市中央屹立着高峨的杜邦公司大楼。说这里是杜邦财阀的大本营，一点也不错。全市所有的大厦——特拉华大厦、农民银行大厦、邮政大厦、威明顿信托大楼、特拉华信托大厦、狄尔马尔巴电力大楼及晨报大楼等高耸林立，显示着金融、保险、电力、瓦斯及报社等所有产业，全都集中在杜邦财阀的名下。

在 202 号线上奔驰时，放眼望去，一片绿意盎然，其中耸立着好几栋冠以杜邦家历代家长名字的宅邸；还有几所以其历代家长命名的中、小学校；此外，杜邦乡村俱乐部和杜邦研究所也涉足其间。草木浓郁的山林中水流湍急，白兰地小河发出轻快的水声，由北向南流去。

二 白兰地河畔的基石

落后 50 年的火药制造技术

艾乐·杜邦当时估计的火药制造成本如下：

原料费——硝石 12 万磅（约 54 万公斤），单价每磅 10 分，1.2 万元。硫磺 2 万磅（约 9072 公斤），单价每磅 2 分，400 元。木炭 2 万磅，单价每磅 1 分，200 元。

全年劳务费——监工（日薪 1 元 75 分）638 元 75 分。领班 4 名（日薪 1 元 50 分）2190 元。工人 14 名（日薪 1 元 25 分）6387 元 50 分。

厂长薪津 2000 元。

制造中的损失事故费 4183 元 75 分。

机械的全年维修费 2000 元。

合计全年经费共 3 万元，估计一年卖出额 4 万元，年收益 1 万元。

艾乐在成本预算书上附加了说明：

费城商人（威廉·伦与史蒂夫·狄卡特）在宾州东部合资经营的法兰克福德火药工厂，供应美国政府需求；但与法国拉瓦锡工厂相比，技术上要落后 50 年，设备也陈旧不堪。

据说，这家工厂的所有者——费城的两位商人，于 9 年前从巴托维亚（荷属印尼）的荷兰殖民地，带来一位掌握火药制造技术的有经验的荷兰技师，已在美国开始制造黑色火药。目前雇用了 16 名员工，动用 6 部动力水车，进行火药生产。

这家工厂所捣碎的硝石原料颗粒，是用木制篮子和筛子选出来的，效率极低，含硝酸钾成分的大部分原料都被抛弃掉了，根本就无法与具有最新火药制造技术的法国人一争高低。

艾乐本人核算的成本，是以每年生产火药 16 万磅（约 7.25 万公斤）推算的。再保守估计，全年销售额也有 4 万美元，扣除总投入 3 万美元，还有 1 万美元的利润。

紧跟着，艾乐又算出设备、投资和采购原料等所需资金为 3.6 万美元。

杜邦的第八计划

艾乐迫不及待地劝导父亲：

“美国由于与印第安人的战争及独立战争，刺激了火药制造工业，这一点与英国法国的特点是相通的。但此后美国火药的需求，将会是另一种全然不同的局面。

“新大陆未开发地非常辽阔，枪支在今后是非常需要的，这和当初移民美洲的时代并无两样。为了防范印第安人及野兽的袭扰，以枪支自卫自在不言中。但与欧洲不同的是，在美国，枪支除了充当战争武器之外，为了猎取毛皮货及捕捉动物，也是必不可少的。”

“嗯……原来如此。”在艾乐的一番劝说下，皮艾尔似乎已动心了。

“据说约翰·阿斯达（德国人，生于 1763 年，移居美国后，从事毛皮工作，提倡狩猎，创立美国毛皮公司）不仅在欧洲贩卖毛皮赚钱，而且还远到东方的中国去推销毛皮呢！”

“是因为有火药的原因吧！”

“不错，我从弗吉尼亚州来到宾夕法尼亚州，深入阿巴拉契亚山脉及亚利加尼的山中，我发现，在这块新大陆上，火药是各行各业必需的，不论是开垦田园，还是修筑运河、桥梁、道路等，移民都少不了它！”

“我知道了！”

皮艾尔·S·杜邦直点头笑着说道。突然，他灵机一动——叫艾乐和维克多一起到法国去。这样想着，皮艾尔一定已经迅速预测到，拿破仑不久将

会和英格兰开战。

皮艾尔对两个儿子低声耳语道：

“艾乐，到巴黎之后，一定要和拉瓦锡的遗孀多多接近。凭她的三寸不烂之舌，完全能够说服拿破仑，就可以筹措出制造火药的机械及工人。维克多也要去筹措我要进行的另外七个计划的资金。”在皮艾尔的构想中，到现在共有八个计划。

从皮艾尔叫维克多捎给巴黎瑞士籍银行家杰克·比戈尔曼的信中，就能得到很明显的证实。在这封信中，他详细地叙述了他最初的七个计划，最后则介绍了艾乐的火药制造计划。他这样写道：

第八个计划是艾乐的火药制造计划，烦请您允许艾乐向您详细说明。

白兰地河畔的火药制造计划，从此便被称做“杜邦的第八计划”。

法国之行

艾乐兄弟前往法国之后，皮艾尔·S·杜邦将事情的原委写信告诉了杰弗逊。杰弗逊此时刚刚当选美国总统。

我现在将有关艾乐所计划的火药制造情况报告给总统阁下。艾乐将来从法国捎回来的制造火药技术优于英格兰、荷兰，它的火药制品非常优良，比英、荷两国的火药制品好数倍。法国火药的威力很大，足可以使枪支射程至少延长 $\frac{1}{5}$ 以上。希望将来能与美国政府签订订购火药的合同！

贪婪而且投机心很强的皮艾尔，对于他所安排的第八计划——艾乐的火药制造计划——的实行，非常谨慎小心。关于艾乐所估算的 3.6 万元资金，他故意仅从自己的荷包里掏出 $\frac{2}{3}$ ——2.4 万元。另外剩下的 $\frac{1}{3}$ ，皮艾尔叫艾乐到法国筹措。

对于到法国去筹措 $\frac{1}{3}$ 资金这件事，皮艾尔有他自己的一套想法。只要巴黎的投资者拿出钱来，拿破仑一定会受到鼓励，协助皮艾尔制造火药。

艾乐与维克多兄弟俩圆满地完成了任务，他们和瑞士籍银行家比戈尔曼、路易王朝的前财政大臣路易·涅卡及皮艾尔下狱时的同囚犯——法国银行家杜肯瓦等 3 人签订了投资契约。事情果然象皮艾尔曾经说的那样，这 3 个人立即着手和拿破仑政府进行接触，展开了游说活动。

《亚眠条约》变成了暂时性的诱饵条约，它在缔结 20 个月后被废除了。因此；拿破仑开始对艾乐提串的有关制造火药的计划感兴趣。

法国政府的火药局局长氏对艾乐等表达了法国政府的观点：

“由政府提供资金是不可能的，但是政府可以提供充分的技术援助。”

法国政府不仅答应向艾乐提供专门的火药工厂设计者，由设计者为艾乐描绘设计图，而且还为艾乐订购所需的机械装备，并且另派一名有经验的专家监督。

1801 年 7 月，艾乐·杜邦独自回到了美国。

前外交官维克多喜好浮华，被他曾经一度摒弃厌倦的巴黎魅力所诱惑。维克多身材臃肿肥胖，但他却试图接近被拿破仑所疏远的拉法埃脱，以及拿

破仑的夫人约瑟芬；另外，他也接近颇受拿破仑青睐的米兰歌妓格拉姿雅姬。维克多企图向拿破仑的海地远征军倾销粮食，因此他比艾乐晚一步回到美国。

艾乐返回了卑尔根，他送给他太太苏菲娅和两个女儿的礼物是巴黎的时髦服装以及流行的粉红色的、紫色的无边帽；而买给儿子阿尔弗莱德的礼物却是七头活蹦乱跳的西班牙美丽奴羊。

艾乐还从法国带回了一些植物的种子，将七头活蹦乱跳的羊与植物的种子送给儿子，可以说是艾乐还了一桩心愿。他对儿子说：“这些种子要种在白兰地河畔的新家四周。”

艾乐对父亲说道：

“爸爸，至于说那 3.6 万元资金的股份……我想分成 18 股，一股卖 2000 元。”

皮艾尔没有说什么，他还一时无法理解儿子所说的话，只好等着艾乐继续说下去。

“银行家比戈尔曼先生 1 股，前财政大臣涅卡 1 股，你的友人杜肯瓦银行家也 1 股……”

“巴黎的礼物难道就只是这 3 个人的 3 股吗？”父亲的表情很严肃。

“这样就够了，难道不是吗？前往巴黎之前，爸爸不是说，杜邦家要拿出资本的 2/3 吗？杜邦是握股公司，必须保有 11 股！”

艾乐所说的杜邦家，就是指皮艾尔渡美时开设在曼哈顿岛珍珠街的贸易公司。

“巴黎的 3 股……如何安排另 4 股？”

“那 4 股在美国募集吧！”

同哥哥维克多不一样，为蹩脚的英语而苦恼的艾乐，很想找一个特萨德上校那样的人物，退一步说，也要找一个象上校介绍的波提一样，不但能说法语，而且熟悉美国事物的人，做协助者，也让他参与投资。

听了艾乐详尽的报告，皮艾尔有同感，他兴致勃勃地说“你走后，杰弗逊当选为总统，我再三求他，一定让我们得到华盛顿政府方面的契约。不管怎样，一定要得到！”杜邦财阀最初的基石

艾乐并非不想将费城商人威廉·伦及狄卡戈尔在宾州所经营的火药工厂照单收买，再加以改造。不管它是多么老式，怎样的破烂，只要能收买来，就是不去求助于杰弗逊，也可以不费劲地得到美国政府的契约。

艾乐让特萨德上校作为中间人，要求购买，但被两位费城商人一口回绝。这样，最后只好决定施行在白兰地河畔建厂的计划。

美国人所投资的 4 股中，艾乐看重的是彼得·波提答应购 2 股。波提如此约定：

“我不可能负责全部经营，但我会尽量抽空照料营业方面的事情。”

另一位是个叫阿齐波尔德·马可尔的费城商人，他买了剩下的 2 股。

彼得·波提急忙到白兰地河畔寻觅合适的厂地。

“有两处预订地。一是威明顿城附近的白兰地河边，但这里地价很贵，另一处是我前些时候提起过，就是大火烧了的那个棉织工厂废墟。面积有 95 英亩（约 3844 公亩）。 ”

“这个废弃棉织工厂倒可以买，地主是谁？”

“教友派一教徒，叫布鲁穆。此人死脑筋又很贪心，1 万元以下可能买

不到。”

“1 万元！太高了，5000 元我还可以想想。”

波提很有耐心地与布鲁穆谈，直到他愿意把价钱降到 6740 美元，才最终商定。

终于迎来订立购买契约的时候，却又与上文提到的外国人法相抵触。艾乐拜托父亲公司的法律顾问汉弥尔顿，让他向特拉华的当局恳请给予特别处理，然而，这次游说很快就失败了。

特萨德上校的好友威廉·哈蒙，原本是法国人，现已取得美国国籍，他一直定居此地。这样，就商定假借他的名义购置用地。

1802 年 6 月，艾乐的小舅查理斯·达尔玛斯包了一艘帆船，载着家财器具和从前艾乐自欧洲带回的 7 头美丽奴羊和几条狗，从卑尔根启航。他们是前锋，到达特拉华州的新塞港。由此距目的地的 11 英里（约 17.7 公里）路程，只好搭乘马车，从小路溯白兰地河岸而上。

艾乐·杜邦的家族在查理斯·达尔玛斯之后扔下卑尔根的房子，组成马车队顺着长达 130 英里（约 209 公里）的新泽西小路南下，正是同年 7 月，酷热时节。

此时，皮艾尔·S·杜邦已经回到巴黎，在杰弗逊总统委托下，同拿破仑开始进行路易斯安那的交易，皮艾尔在寄给总统的信中这样说：

正如你知道的，取名和平（艾尔提尔）与自由（艾乐）的杜邦家次子，现在正在白兰地河边创建黑火药工厂。毫无疑问，这工厂在以后英美开战时不可缺少。况且，替年轻的美国日后重大发展考虑，请您千万不要忘记它是肯定有益的……

拿破仑战争爆发前夕，杰弗逊联合拿破仑第一执政来牵制英国。在这场巨大的国际性竞争计划里，被叫做，‘覆盖在尼龙窗帘下的复合企业战争’的杜邦财阀，于白兰地河畔奠定了最初的基石。

三 难以理解的工厂设计

仅次于粮食的必需品——火药

自从石器时代以来，历经弓箭、刀剑等武器的发展史，一直到能够使用火药为止，经过相当漫长的岁月。这种被称为黑色火药的爆炸物，究竟最初是由什么人、在什么时候、又是怎么样发明的呢？这个答案迄今也不明确。

据考证，大约在 11 世纪时，宋朝有人将硝石、硫磺及木炭等三种原料混在一起，制成了爆炸物。制造火药最初是被用来做焰火用的。到了 1250 年，中国人将最初使用于焰火的火药，装在竹筒中，作为武器。因此，中国人可以被称为火箭与飞弹等近代武器的先驱者。

阿拉伯人再次开动脑筋，他们在竹筒上增加了铁轮，制成了枪和炮。据说，将这些原始的武器传入欧洲的是阿拉伯的贸易商。

圣法兰西斯教会的英国修道士培根，在修习阿拉伯语言学，发现了在阿拉伯人的记录之中，记载有制造火药的方法。培根将火药的制造方法译成了拉丁文，本来他想再把它译成英文，但是他考虑到火药是杀人的凶器，具有很大的危险性，因此培根放弃了这种想法，将译文秘密地珍藏了起来。

和培根同一教会中，有一位德国修道士，叫休瓦尔兹。在一次极其偶然的机，他读到了关于制造火药方法的这篇拉丁文译文。他读完了这篇译文后，就将硫磺、木炭、硝石混合在一起，结果实验获得了成功。据说休瓦尔兹的这个实验与欧洲的枪支和大炮的发明有着十分密切的关系。休瓦尔兹被人们尊称为“火药与大炮之父”，在德国建有休瓦尔兹的铜像。但是说起欧洲火药的始祖来仍然非培根莫属。

美国火药的制造史大约可以上溯到 1642 年。

据说，最早是英国马萨诸塞的殖民地总督，提出了在原地生产火药的构想。由于硝石以及硫磺要从海外运人，价格十分昂贵，因此，构想以就地取材的方法寻求制造火药原料的主要成分——硝酸钾。

总督命令殖民地的人民收集杂草的枯叶，然后，将人粪、动物粪、灰、灰泥屑等一起与石灰岩的粉末及尿混合，将混合物煮数小时。等煮沸到放出具有十分臭的泥状热溶液后，将它冷却，再把它抽出来，抽出来的物质中据说有 75% 是硝酸钾。

总督肯定早就预先体验到，阿摩尼亚（氮与氢的化合物）经过氧化反应后，就会成为制造火药的原料，所以总督才会想出上述的方法来的。

富兰克林的火药走私组织

1650 年左右，荷兰人与瑞典人之间发生了战争。当时，威明顿被称做新瑞典。据纪录中指出，在威明顿的特拉华河的河口周围，设有许多城堡，瑞典人曾试图在城堡中制造火药，但没有成功。

与印第安人开始进行战争的时候，在马萨诸塞州殖民地中，火药成为仅次于粮食的生活必需品。纪录中指出，有一位从英格兰横渡大西洋来到美洲的青年，名字叫艾贝连登，曾经在波士顿的近郊制造火药，并且获得了成功。但是由于制火药的过程中发生过好几次爆炸事件，因此艾贝连登的儿子继承父业以后，就停止了制造火药的生意，而改经营一家棉织工厂。

独立革命战争爆发前，英国议会因为对马萨诸塞的不稳定局势感到忧虑，于是就下令禁止了火药向美洲大陆的输运。而在火药仓库被袭击的事件接连不断地发生后，对于美国来说，火药就成为比粮食更加重要的必需品。

不过，他们获得火药的方法主要是靠袭击海上英国船只的海盗行为，以及法国、荷兰船只的走私来获得。当独立战争爆发以后，独立革命军的手上仅仅只有 8 万磅（约 3.6 万公斤）的火药而已。

光凭这么一点火药是无法战胜英军的，只好奖励走私。

在独立战争期间，主要是法国人秘密将火药制品与火药原料走私给美国的。这以后弗吉尼亚州内的洞穴中，挖掘出来少量的硝石及硫磺，从而使美国人势力增强。

在纽约，有人出版了一本名叫《火药制造法》的小册子，共有 38 页。纽约州政府甚至发行彩券，奖励制造火药。

以富兰克林为委员长的秘密组织成立了。这个秘密组织专门通过法国商人，经法属西印度群岛，走私火药原料输入美国。

据说，自从开战第 2 年的 1776 年起的大约 3 年间来，为了制造 70 万磅（约 317 吨）的火药，一共从法国走私进口了 150 万磅（约 680 吨）的精制原料，此外，还提供了 500 吨黑色火药的制成品，由此看来法国人对美国人

进行的独立战争的帮助是极其巨大的。

史蒂夫·狄卡铁尔和威廉·伦这两位费城商人着手制造火药是在 1776 年，正是独立战争如火如荼进行的时候。这两个人在宾夕法尼亚州开设火药工厂，而美国的所有殖民地也开始制作火药。艾贝连登在波士顿郊区试制的火药，也开始在美国各州内逐渐地发展起来了。

艾乐所欲购买的威廉·伦和狄卡铁尔的火药工厂，是设在宾夕法尼亚州东部的史贵尔基尔河的支流地带，住有许多素质优秀的德国火药制造技术员。此后，许多火药工厂便纷纷在史贵尔基尔河畔设立。

《巴黎条约》的签订最终结束了独立战争，那以后，英国为了收复战争所失去的旧殖民地，一心想和独立后的美国重开通商贸易。响应此项工作的联邦主义者汉弥尔顿，一如前文所述那样，积极地与英国修好。不过，在英国乔治三世政府所拼命奖励对美国输出的一览表中，单单火药制品一项，却被极度限制，这当然引人注目。而停战媾和之后，英国对于美国西北部领土的野心也没有完全拂去。这正可以说明美国在第二次对英战争之前和英国的微妙关系。

独立之后，首任财政部长汉弥尔顿主张设置国立银行，以抑止战争所造成的通货膨胀。在使美国这个新兴国家迈向工业化之时，特别是火药的制造，他提案用政府的财力来支援。这一个奖励政策，也很受瞩目。

在百困中坚忍图成的工厂建设

艾乐·杜邦一家搬进布鲁穆所舍弃的废屋般的小屋中。这是一栋两层楼房，建在白兰地河畔的西侧斜面上。暂居此地后，开始砍伐响尾蛇遍藏的森林，焚烧已经开拓的土地，播种蔬菜及植物的种子。另外他们还建造了一间临时性的圆木屋子，给从巴黎带来的 7 头美丽奴羊及在此地新购买进来的牛马暂时居住，开始了新的生活。

这里的夏天，湿气特别重。屋顶很低，在布鲁穆所造的用石头砌成的两层楼房中，白天热气十分闷人，即使是在夜晚，也像置身于蒸气浴中一样，令人浑身发烫。艾乐和他妻子苏菲娅的健康都受到极大的损害。

即使如此，艾乐仍然骑马奔驰于费城及威明顿等城市，募集木匠、石工及货运车的车夫等。虽然艾乐的英语能力有限，但他尽量避免依赖波提。

由特萨德上校介绍认识波提时，并没想到会如此。在海地岛曾残酷奴役大批黑奴的波提，具有非常强烈的偏见。他已经完完全全忘记自己也是外来移民的过去，对于拙于言语的艾乐，态度傲慢且气势凌人，因此艾乐只得尽量避开他。欲避开波提的艾乐，似乎早有预感，将来两人定会因争吵而分散。

艾乐在白兰地河畔的西侧斜面，紧紧沿着白兰地河，开始建造数座小型的用石头砌成的工厂。

被雇来的石工及木匠，在短短的数天内，就充分了解了艾乐夹杂着手势进行说明的命令。但是不久以后，随着工程的进展，渐渐有人开始对艾乐工厂的建造方式私下质疑：

“艾乐这个法国佬脑筋是不是有些问题呢？”

在河畔斜面建造的小型工厂，有 3 面石壁较普通石壁厚 3 倍以上，偌大的花岗岩到处呈现出浅褐与灰色裸露剥离的岩肌，因此，艾乐命令石工将凿开了的花岗岩岩块，用牛马拉往河边西侧的斜面。

令石工及木匠感到十分怀疑的是，面临河川的那面墙壁，比其他 3 面还薄 1/3 以下；而且，屋顶只用粗糙的薄板修葺，一下雨，立刻就会漏水。这样的工程真是奇妙。

“好奇怪的工程哪！”木匠与石工们将艾乐当成小傻瓜。

制造黑色火药时，免不了会发生爆炸，对此知之甚详的艾乐，设想周到：万一发生爆炸事故时，如此设计可使爆炸气流刮跑薄层顶，穿过正上方，也穿过面临河川的薄石壁。现在若将实情告诉正在进行工程的木匠及石工的话，当正式开始制造时，那一定会请不到制造火药的工人。因此只有先保持沉默，笑骂自由他们。

“希望水流能再湍急一点。”当艾乐提出这一要求时，波提告诉艾乐说，布鲁穆正在河的上游建造水坝。

“布鲁穆想把那座水坝连同土块一起都卖给你。”波提建议艾乐，连河对面的土地也一并买下来，因为布鲁穆在上游的土地位于河川的对面。

“多少钱？”一问之下，艾乐得知布鲁穆所开的价码，竟然是买棉织工厂的废墟与土地时的价码的 2 倍，真是贪得无厌。

难以容忍的偏见与侮辱

艾乐在写给住在巴黎的父亲的信中这样说到：

虽然美国也是讲求自由、平等和人权的国家，但由于我们从国外来，他们对我们极其不公正，美国人的偏见与侮辱简直到了令人难以容忍的地步。每当我想到日复一日与美国人打交道的时候所感受到的那份自卑感，不禁会想到，干脆还清了所借款项，回到法国去，这样岂不更好？

另一封寄给在巴黎的老父亲的信，是艾乐于 1830 年 2 月寄出去的。这个时间，距离艾乐·杜邦一家移居白兰地河畔那天，刚好满 7 个月。

父亲大人：自从去年 8 月以来到现在，我们所完成的工作量确实是令人惊讶的。但是每当我想到目前还有很多的事情等待着我们去完成的时候，我不禁有些忧心忡忡。在最近这 3 个月内，我们不但在山丘上建造了颇大的石头砌成的房屋，而且还建造了石头砌的马厩、牛舍和羊圈，而且，黑色火药的精制火药厂也将竣工；另外，改变白兰地河的水流那件事，也获得了成功。

河川的对面，有贪婪的布鲁穆的水坝。这块地虽说为布鲁穆所有，但是在河流这一边，因为购买棉织工厂废墟时，一起买来的土地边缘与水坝有所牵连，艾乐就以此为理由，以 100 美元向布鲁穆购买得水利权。

艾乐接着又写了一封信给父亲：

为安装从法国运达的机械，必须制造木框。因为改变水流获得成功，可以转动锯子的水车也造好了。这个月我们已经完成了三座工厂，但是硝石粉的干燥厂和火药仓库则仍在赶造中。目前工人所住的房子是临时性的，因此有必要建造工人宿舍。各方面重新加以计算后，设备资金的预算大幅度提高，而且，似乎至今年秋天之前产品也还无法完成。

四 陆海军订单涌到

城堡般的火药工厂

中国产的栗木巨树花木扶疏，胡桃树、柳树、藤等绿荫环绕的小山丘上，有艾乐所建造的三层楼建筑和一座乔治王朝风格的坚固的石砌大院。它的面积大约有 1320 平方米。

来到后面的阳台，眼睛越过正下方的树梢，就可以俯视白兰地河。隔着绿意盎然的草坪，前院有一座法国式花园。

这栋建筑虽然增建了一部分，但是仍然不失它的本来特色。这栋建筑被冠以艾乐之名，称做“艾尔提尔工厂”。虽然它名义上称为工厂，实际上是一栋住宅。

虽然说这是 180 年前所建造的古老宅邸，但是它仍然可以算得上是相当宏伟了。家具、日用品都是由皮艾尔从法国带到这里的，另外，继艾乐之后的杜邦家族的历代家长所购买的各种物品，依然完整无损地保存着。而在这些欧洲制造的豪华食器当中，竟然还夹杂着中国的陶器，这使造访艾尔提尔工厂的笔者，不禁为之一惊。大概是因为在杜邦家的后代中，出了一位有名的海军提督吧！

作为制造火药必需的原料之一硝石，用船从孟加拉运入美国。由加尔各答港装船运出之前，原石已经过大略的粗制过程。粉碎后运抵的硝石，首先要在这个精制工厂中进行去掉杂物的作业，然后才能进行其他的作业程序。

沿着白兰地河，石砌的合成工厂的一座楼就建在这儿。这里有烧木材的女子，炉子上安装着大铁锅。将粗制的硝石投入这个大锅中，放入适量的水和糊之后，甚至能达到沸点，需要煮过 10 到 12 小时，硝石液便化成泥状物。混杂在原石里的多余的成分，因为重量比较沉重，就会沉淀在锅底，其他的较轻杂质则呈清澄状浮在液体表面，可以把它掏取出来，需要如此反复好几次。这就是硝石的精制过程的较为粗略的程序。

然后，将热的硝石溶液移往大木桶里面，在这里要进行的是冷却过滤的过程。溶液一经冷却，就会凝结成为白色的颗粒，将这些颗粒放入木箱中，浇上水，更进一步地除去其中的杂质。这之后，把结晶放入大铜盘中，加以干燥，就可以获得如雪一样白的精制硝石。

硫磺要从西西里岛送进来。硫磺也要用升华的方法来去除掉其中的杂质。这一过程是这样的：在有管子与隔壁压缩工厂相连的铁锅中，将硫磺加热成为气体后，经过管子输送到隔壁的压缩工厂，在那里再急剧地加冷却压缩。通过这种方法，便可以将硫磺逐渐液化。在硫磺逐渐液化的过程当中，要把浮起的杂质除去。这就是硫磺的精制过程。

木炭原料，以柳树的枝条经过加工后为最优。把柳枝切成 1.5 公尺至 2 公尺长度，把它们充分晒干后，和泥土一起放入正中间有烟囱的圆锥筒内，加热熏至焦黑。吹入锅中的空气量一定要留心控制，稍微不留神的话，柳枝就会化成灰而成不了炭。

在制造木炭的过程中，形成了许多有用的副产品。木醋可以作为皮革的染料、油漆原料、牛肉的包装纸、建筑用的焦油，以及药用的木馏油……等。

然后，将木炭与硫磺在回转桶中，混合上锌，再予以充分搅拌。

以上所介绍的处理方法是第一次工程。第二次工程是混合作业，按用

途的不相同而不尽相同。

将硝石、硫磺、木炭二者混合，按硝石 78%、硫磺 12%、木炭 10% 的比例，就制成了猎枪用火药。用硝石 75%、硫磺 15%、木炭 10%，加在一起混合，就制造成了军用枪弹及炮弹的火药。道路及运河开凿所需的火药，要以硝石 62%、硫磺 20%、木炭 18% 为宜。

把这三种精制过的原料，依用途适量地取出后浸水，放在内有青铜金属脊棒的巨大臼中。再利用动力火车的能量，上下移动脊棒，连续 12 个小时，把这三种精制原料打成粉末状。虽然说是合成工厂，但是制造火药并非合成而是混合，这种混合方法一直应用到 1822 年，最后才改变成为回转式。

充分混合后的原料，在压缩工厂中将火药成分的浓度提高以后，在湿润的状态下，切成饼状，再按照用途的不同经过粉化将它干燥。当时是在艳阳高照，放在板上加以干燥的。

品质优于任何火药

“无论多少资金都不够！”

石砌大宅邸与建设工厂所需的费用，还超过艾乐的估计。艾乐向巴黎的父亲商调资金但是却遭到了父亲的拒绝。艾乐虽然万分不情愿，但是仍然不得不找波提商量。

“还要多少钱，工厂才能完成呢？”

“不多，2 万元。”

“我再买 2 股好了。请你先确认一下吧，我一共买了 4 股喔！也就是说，我投资了 8000 元现金。”

“知道了！不过，还是不够呀！”艾乐绷着脸说。

“我去费城的银行借。”

波提从费城的银行一共借到了 1.8 万美元。但是波提并没有拿白兰地河畔的工厂及用地来作抵押，而是以波提个人的借据向银行贷出这笔巨款。这对于艾乐来说，是意想不到的幸运。不过，从那以后，波提自己所用的便条与名片上，都印了“杜邦·波提公司”，称艾乐为厂长。

1804 年春天，艾乐·杜邦完成了首批黑色火药成品。

4 年前从巴黎回国后，将皮艾尔在珍珠街所开的贸易公司迁移到格林威治街的维克多·杜邦，收到了装在袋子中的共 25 磅（约 11 公斤）重的黑色火药样品。

维克多立刻在报上刊登广告：

E·I·杜邦·尼摩尔火药公司（特拉华州成明顿）！这是新诞生的最富有发展潜力的火药制造者。如蒙惠顾，将给以特价，提供最优良的黑色火药，保证其品质绝不亚于欧洲制造的火药，产品样本此刻正在纽约的维克多·杜邦·尼摩尔商行内展

在特拉华的艾乐火药公司与自己的公司名称上，特意加上了故乡尼摩尔之名，这正是维克多的作风。并且送到他手中的样品也确实是品质优良的黑色火药，色彩十分鲜艳，爆炸力很强，绝不比欧洲制的黑色火药差。

订货单蜂拥而来，销货额超出了原来预料的目标。

1804 年的销售额达到 1 万美元，到了第二年即 1805 年，销售额达 3.3

万美元。

造成销售额急骤增加的原因是：为了击退在地中海的阿尔及利亚近海出没的海盗，仓促组成军队的美国海军驱逐舰就下了 2.2 万磅（约 9979 公斤）的大订单。

艾乐在写给父亲的信中，这样写道：

父亲大人：儿所造的黑色火药，在华盛顿试验了无数次，证明我们的黑色火药的品质比任何美国制火药，甚至比最近陆军部所接到的英格兰火药都要优越。

就连那狄亚朋老将军也下了订单，他订购了陆军部所需的 12 万磅（约 5.4 万）精制硝石。不久，将可以取得全陆军部的订单，请放心！

另一件让您高兴的消息是，西班牙驻美大使也下了 4 万磅（约 1.8 万公斤）的订单。

艾乐在信中所提到的那狄亚朋少将，在 8 年后的 1812 年爆发的第二次对英战争中，以底特律为战场奋战不懈，但是最后却在加拿大国界地带败北，成了败军之将。艾乐写信向父亲报告时，那狄亚朋正担任杰弗逊政府的陆军部长。

“就连那狄亚朋也下了订单”，艾乐这样写的原因是：那狄亚朋少将素来就以憎恶法国人的联邦主义者自居而闻名。他对于杰弗逊总统的仲介、斡旋，曾这样说过：

“将国防上重要无比的陆军火药，向外国人如艾乐之辈订购，真是荒谬。”

那狄亚朋向来就是主张予以严厉拒绝的主谋者。

维克多·杜邦的破产

纽约的维克多每周均寄信给他的父亲，报告黑色火药经由维克多的公司贩卖、销路直线上升等事。但是不久，他在写给父亲的信中，却开始报告有关拿破仑的幼弟杰罗姆的始末。这对于火药制造事业才刚进入佳境的艾乐来说，真是令他担心不已。

杰罗姆（1807 年 8 月拿破仑在战胜普鲁士的军队后，在易北河左岸建立起了西弗利亚王国，以其小弟杰罗姆任国王）是个当时年仅 19 岁的纨绔子弟。艾乐并不是杞人忧天。据说杰罗姆在法国海军舰队返回纽约时，不但擅自离舰，玩昏了头，而且竟然和出生于巴尔的摩的美女伊莉莎白·帕塔逊结婚。维克多在信中指出，“杰罗姆的蜜月旅行，一日滥花 8000 元。”杰罗姆的奢靡无度，立刻成了纽约的热门话题。

信中还附带写道：“由于驻纽约的法国总领事皮赏愿意在支票上签字，我决定借给杰罗姆 14 万元。”

为催收卖给海地远征军粮秣的款项而苦无对策的维克多，希望借着阿谀杰罗姆，而从制定宪法成为皇帝（1804 年 5 月 18 日。在圣母院举行加冕典礼则是在 12 月 2 日）的拿破仑身上，要回粮秣款项。但是事与愿违，拿破仑召回了皮赏。

艾乐听到维克多破产的消息之后，火速派遣使者快速前往纽约。但是维克多已经举家迁往纽约州最西部的一个小村落，这个小村落仅仅有 60 户人

家。维克多在那儿建造了一个圆木小屋，经营了一个小杂货商店，贩卖这个村子居民的日常用品。

第三章 千载难逢的大好时机

一 第二次对英战争

世界贸易战争的时代

新兴的美国之所以发动了第二次对英战争，是因为被法国皇帝拿破仑称霸欧洲的野心卷入的缘故。深究美国发动对英第二次战争的原因，只是因为美、英、法三国经济利益互相纠缠在一起，因此而导致了一场世界贸易战争。

拿破仑一心想独自称雄于整个欧洲，法国与英国展开了争霸的战争。但是特拉华加角一战（1805年10月21日），涅尔逊率领的27艘英国海军舰队大败企图突破多佛尔海峡的法兰西联合舰队。因此一心想独霸欧洲的拿破仑，不得不把矛头转向东方。

拿破仑的军队先于1805年12月2日击败了奥地利军队。这以后，法国乘胜而进，又击溃了普鲁士军队，在1806年10月27日，拿破仑率军进驻了柏林。拿破仑为了对抗英国，颁发了柏林敕令，下令封锁欧洲大陆。拿破仑与曾经大力帮助普鲁士的俄国皇帝亚历山大一世在尼敏河竹筏上进行了会谈。接着，两个皇帝签订了《提尔西特条约》。出于自身利益的考虑，俄皇答应协助法国封锁欧洲大陆。

制海权被英国夺取了之后，拿破仑巧妙地运用了他经常挂在嘴边的“大陆组织”口号，这是封锁欧洲大陆的一种战略。拿破仑企图从中夺取英国产品的欧洲市场，以提高法国的产业资本力量，以便最终搞垮并战胜英国。

拿破仑的“大陆组织”战略，是以断绝英国这个岛国的经济为最终目的。因此，拿破仑为了贯彻这一战略，就禁止意大利、那不勒斯以及瑞士等国家和英国的贸易联系，而且还封闭了普鲁士的所有港口。

英国对于拿破仑的大陆封锁战略也采取了对抗措施。

1807年11月11日，英国发布了对抗战略：“不论任何国家，凡是与封锁英国船只的各国进行贸易者的船只，英国要一律加以逮捕，并处以罚款。”之后，拿破仑又提高了封锁战略的紧张气氛，颁布了“米兰敕令”

（1807年12月17日），逮捕所有服从英国政府命令的国家的一切船只。

杰弗逊总统本来对英法两国一直采取中立态度，但是1807年6月22日发生了乞沙比克号事件，在事件发生后，他的中立态度受到了严厉的考验，他不得不考虑对战争的态度问题。

从弗吉尼亚州诺福克港出海航行的美国海军驱逐舰乞沙比克号，当航行到10英里（约16公里）的近海时，正好遇上了英国的一艘驱逐舰，叫欧帕尔德号。乞沙比克号驱逐舰舰长因为以为英国驱逐舰要委托本舰代为传达信息，或者是要求代为运送归国的军官，于是在毫无防备的情况下停了船。

英国的海军军官，登上了乞沙比克号驱逐舰。在呈递了英国舰队司令官的书面声明之后，英国军官声色俱厉地喝道：

“我们要到你们的驱逐舰上来搜索逃亡的水兵。”

美国驱逐舰乞沙比克号的巴龙舰长刚刚一表示拒绝英国人的要求，英国驱逐舰立即向美国驱逐舰乞沙比克号开炮。结果造成了3人死亡、18名轻重伤的惨剧。

由于对长期的拿破仑战争感到厌烦，再加上英国国内反战气氛日益高涨，导致了逃亡美国的英国海军人员日益增加，因此发生了这个不幸的事件。很明显地可以看出，乞沙比克号事件的发生意味着美国的国家主权受到了侵犯。

尽管如此，杰弗逊总统仍然坚守中立的原则，训令驻英大使门罗向英国政府表示深深的歉意。对于海上的中立国船只而言，英法两国的势力是很庞大的。

1807年12月，杰弗逊总统下令禁止所有的美国船只驶离港口。为了维持对英法两国的中立政策，以便保护美国的国家主权和人民的安全，杰弗逊总统竟然采取了这项空前措施。

此时，美国的海运界受制于亲英的新英格兰各州的船舶业者；再加上杰弗逊政府的裁减军备政策，美国的海军力量变得非常薄弱，只有6艘驱逐舰及数艘小型帆船而已，根本无法同强大的英国舰队相抗争。

英国十分蔑视美国的海上力量，对于和欧洲各国进行贸易的美国船只强行检查。并且逮到美国船只后，一旦发现了没有美国护照的船员，就毫不宽恕地立刻强行征募，借以加强英国的海上劳动力。

于是，虽然杰弗逊总统不喜欢战争，但他也只好使出苦肉计，禁止一切美国船只出港。因而这以后，美国的年货物输出总额，从1亿1000万元骤减至2000万元。虽然联邦主义党员对杰弗逊的政策严厉地加以抨击，但是联邦主义党的势力，除了在新英格兰各州之外，在其余各州力量都很微弱；另外一方面，亚当斯总统时代的亲英反法势力的舆论，也因为乞沙比号事件而有了180度的大转变，主张对英开战。

在这个时候，整个美国充斥着“加强战备”的舆论。议会中拟编扩充军事预算的气氛也相当高涨。但是杰弗逊总统却无意顺应民众的舆论，遵照那些期待军需景气、主张高税政策的开战论者的意思。

民情激愤难平

杰弗逊总统在连任两任后归隐于弗吉尼亚州。紧接下来任总统的是杰弗逊政府时代的国务卿——詹姆斯·麦迪逊（1751~1836年，第4任）。

麦迪逊总统是普林斯顿大学的毕业生，他身材矮小，曾经竭力反对过联邦主义党的外国人法，可以说是一位具有反叛精神的人。但是麦迪逊总统被评论家评为不能担当总统重任的人。

杰弗逊的禁止出港令，使得美国这个新兴国家的经济陷入了四分五裂状态。刚刚上任的詹姆斯·麦迪逊总统刚好遇到这种难堪的局面，他根本无法收拾这始料未及的难题。

新英格兰的海运航业，首当其冲，受到了不景气的直接冲击，而南部各州卖到英国的棉花，价格也暴跌了一半以上。国民们为了“谋生路”而对政府施加压力，不论亲英还是亲法两派，群情激奋，几乎到了快要爆炸的危险状态。

麦迪逊总统通过了禁止和交战中的英法两个国家通商的极其怪异的法律。该法令是杰弗逊禁止出港令的替代法令。

在特拉华加角海战后，麦迪逊总统梦想由美国来取代海上霸权的英国；如果顺利的话，美国甚至能够掌握住世界市场和海运业的控制权。对于正在

交战状态中的英法两个国家，美国政府都禁止民间与它们通商。但是如果两个国家中的任何一个国家终止对于美国船只的敌对行为的话，那么和这个国家的通商政策可以给予缓和。乍看起来，这一战略似乎可以收到预期的效果。然而真是事与愿违；英法两国对麦迪逊的这一骑墙派战略，反应都十分微妙。

英国的农作物歉收，因而小麦的价格暴涨。又因为既受到法国皇帝拿破仑实行的大陆封锁政策，又受到美国市场对外关闭政策的双重打击，处境十分艰难。卖不出去的商品象小山一样都堆积在本国的仓库之中，而无法从别国进口本国人民所需的小麦等粮食产品。工厂大量倒闭，失业人数急剧增加，终于导致了暴动的发生。

这时候，乔治三世政权的首相是波西佛。波西佛首相派遣了绰号叫“哥本哈根”的杰克逊出使美国。杰克逊是位强硬派鹰派的外交官，他曾经恫吓丹麦要求它突破拿破仑皇帝的大陆封锁。并且发出了强硬的最后通牒，力图使丹麦接受英国这一要求。他认为也可以同样来恐吓美国，因而采取了高姿态，威胁麦迪逊总统，结果被驱逐出境，并没有达到预期的目的。

这一事件反而造成了“英国觊觎西北部领土”之类对于法国十分有利、而把英国致于困境的舆论。

对美国较有妥协性的英国首相波西佛被杀了。这以后，英美之间存在的通商禁令的和解契机，随着波西佛的被杀而完全地消失了。

主战论者势力抬头

美国的政治经济情势正随着时代的转型而发生着转变。随着对革命及战争一无所知的新一代的崛起，主张与英国开展战争的新的领导者，逐渐取代残留在新英格兰各州的少数的旧联邦主义党员。新的领导者是肯塔基州选出的众议院议长亨利·克利与南卡罗莱纳州选出的约翰·卡尔芬。前者 34 岁，后者年仅 29 岁。众议院议长克利将对英主张开战的人派任各委员会的委员长。

目光敏锐的法国皇帝拿破仑觉察到美国国内的变化。他想到如果能使美国同法国站在同一方面，那样法国虽然在特拉华加角失去了制海权，但夺回这一优势也并非完全是凭空的梦想。于是拿破仑就对美国驻法国的大使进行暗示：

“法国准备解除对于美国船只的大陆封锁命令。”拿破仑皇帝布下了圈套，而等待着美国对此所做的反应。

结果，麦迪逊总统果然被拿破仑的圈套所诱惑，重新开放对法通商。这时候英国海军舰队刻不容缓地紧急派遣两艘军舰驶往美国的纽约港，一时间，英美两国关系剑拔弩张，战争一触即发。

不过，开启战端的，却是一件出人意料的事。

在美国西北部——同五大湖中的安大略湖、伊利湖、休伦湖等三湖连接的加拿大半岛地带（相当于今天加拿大的安大略省），是现今加拿大人口最稠密地带。美国对于这块土地早已垂涎三尺。加拿大半岛十分肥沃，确实是一块诱人的肥肉，美国自然会把贪婪的目光转到它的上面。

大英帝国拥有现今世界最为强大的海军力量，与它动干戈，对于美国这个新兴起的国家来说，无疑是以卵击石。而在这种情势下，只有一种情况能使美国拿出勇气来，与英国决一雌雄，那就是——现在大英帝国的军队正登

陆在比利牛斯山脉南侧的伊比利亚半岛与法国拿破仑的军队进行着殊死搏斗；而这也是美国致胜的大好时机。

因为英国已经将所有的舰队和所有的补给船全数调往伊比利亚半岛去了，陆军的主力部队也被用于伊比利亚的登陆作战。因此，即使美国向加拿大发动攻击，英国也无暇派远征军到加拿大。

美国内部的鹰派力量极力主张对英开战，他们的动机主要在于，抓住英国忙于与法国交战之际无力顾及加拿大的弱点，攻战加拿大南部地区。开战时，英属加拿大殖民地的总人口不到 50 万，在加拿大虽然常驻英国军队，但也仅仅有 7000 人。因此，美国的这项政策未必会落空。

1812 年 7 月 12 日，威廉·哈尔被任命为陆军准将。威廉·哈尔是独立战争期间密歇根州的州长，曾经在独立战争中为美国作出了不小的贡献。威廉·哈尔当时年纪已经 60 了，还老当益壮，十分勇猛。他率领着一支 1500 人的州兵部队，身先士卒，率兵先渡过了底特律河。但出乎意料的是，威廉·哈尔的军队进展并不顺利。他遭到了驻加拿大的英军的顽强的抵抗。

二 皮艾尔破产

败走的美军

艾乐·杜邦开始制造的黑色火药，每年的销售额都直线上升。

1806 年达到 3.2 万美元，1807 年则达到了 4.3 万美元。

1810 年的纪录显示出，全美 16 州共有大大小小的火药工厂 200 家，不过大都是家庭式的小工厂，规模比较小，无法与大的火药工厂相比，杜邦工厂在所有这些工厂中名列第一。

1812 年 6 月，也就是在第二次对英战争爆发的前夕，为了备战，美国政府大量地购买火药。从纪录就可以看出，从金额方面来说政府的订购额一共约 21.5 万美元。但是位于白兰地河畔的杜邦工厂，虽然产量名列第一位，居全国之冠，但是他接到的订购单总额却不到 3 万美元。

之所以有这样一种情况，并非是因为如前面所述的那狄亚朋陆军部长的偏见，而是由于美国政府历来就对法国人移民的工厂极为歧视，这种歧视并未因为战争的迫在眉睫而有些须改变。

第二次对英战争的第一场战争，美国方面就一败涂地。而企图攻占加拿大的领土的 3 次战争也完全败北。

由密歇根州州长威廉·哈尔准将所率领的州兵部队，直接攻打驻在加拿大半岛地带（相当于今天加拿大的安大略省）的英军司令官艾扎克·普鲁克将军所率领的英国军队，本来想要一举控制位居交通要冲的伊利湖。但是却遭到了英国部队的顽强的抵抗，美军久攻不下，只好无功而退。

普鲁克将军巧妙运用印第安人组成的少数部队，除了烧光草原外，为了杀鸡儆猴，又屠杀了俘获来的美国人，甚至乘胜追击到底特律，在 1812 年 8 月 16 日，英国军队又打败了哈尔将军部队，使他们完全降伏了。原来士气高昂的密歇根州兵部队因为畏惧印第安人，为了逃命，而大量逃脱。美国军队的处境极为不利。

萨缪尔·霍普金斯陆军少将所率领的肯塔基州兵部队，约有 4000 名士兵，也迅速向北挺进。他们想要夺回底特律，但是这支被众议院议长亨利·克

利所夸赞的肯塔基州兵部队，在战场上却如乌合之众。他们只要一听到印第安人的呐喊声，就会抛甲弃盾，逃的逃，降的降，简直就是不战而败。于是英国军队司令官普鲁克再乘胜追击，他们渡过尼亚加拉河于 1812 年 10 月 13 日，英国军队攻入了纽约州。美国的约翰·乌尔上尉所率领的少数守备部队英勇抵抗，导致普鲁克战死，但是重要的支援部队——韩普顿率领的 5000 名纽约州兵，却按兵不动，不去支援，因此最后仍是一败涂地。

建造毛织工厂

一直到第二次对英战争爆发前夕，由于对于法国移民的偏见，使得艾乐·杜邦只接到少量的订货单。但是在这场战争爆发后，却因为美军远征加拿大失败而获得极其意外的转机。艾乐·杜邦突然接到陆军部所下的大量订单。以下就简略地叙述一下白兰地河畔的火药工厂开始生产后，至这场战争爆发为止的几年期间，艾乐所经历的种种事情。

在纽约州的安杰利亚村经营杂货店的哥哥维克多又一次遭到了失败，再度濒临破产的边缘。艾乐知道这一消息后，立刻伸出援手：

“哥哥，请你马上带家眷前来自兰地河畔！”由此就可以看出他们两个兄弟之间的手足情深。

艾乐为了哥哥维克多，开始计划经营美丽奴羊的毛纺织事业。在建造白兰地河畔的火药工厂之前，艾乐为了筹措资金并且购买机器曾经前往巴黎时，曾经受到了在纽约州卡兹奇经营牧场的友人铁列沙尔的委托，请他从巴黎带回来 4 头美丽奴羊。但是在航行中，只剩下 1 头活了下来，艾乐就把自己带回来的美丽奴羊所生的仔羊让给了铁列沙尔。

“我决定回法国去了，那座牧场以 60 元卖给你好吗？”由此看来，在患难之中，兄弟之情是可靠的啊！

铁列沙尔的来信，令艾乐联想到在白兰地河畔建造毛纺织工厂。艾乐买到了白兰河畔东侧的土地后，为了迎合喜好浮华生活的哥哥，特意为他新建了一栋两层楼的石头砌成的两层楼宅邸，以及纯英格兰式的毛纺织工厂。为此又得另外借来 2 万多元，虽然万分不愿意，但是仍然需要向波提求助。

维克多抵达白兰地河畔的宅邸后，非常喜欢石砌的两层楼宅邸，他十分高兴，对弟弟艾乐说：

“艾乐，咱们就管这里叫鲁比耶吧！”鲁比那是法国的一个地方，是法国制造呢绒的名产地。

当时，由于美国与英国的关系正在恶化，因此，在威明顿周围饲养羊只、建造毛纺织工厂缓解了美国对毛纺织品需求的压力，因而受到了奖励。

据统计，威明顿的羊只共有 4300 头，其中美丽奴羊不满 700 头。州当局刚刚通过对毛纺织业者给予免税的州法律，因此毛纺织是一项稳赚不赔的生意。但对于这个喜欢投机取巧以至多次破产的维克多来说，他是否能够经营这项事业，确实令人怀疑。

原本波提与维克多的感情还维持良好，因此波提很积极地协助维克多：

“毛纺织工厂蛮不错的。公司的名字就叫杜邦·波提公司吧！我也来投资！叫我儿子斐迪南德过来帮忙。”

波提不仅叫自己的儿子斐迪南德前来帮帮忙，还热心地教维克多的长子查理斯操作纺织机。在这期间，艾乐的长女维克多利诺与波提的儿子斐迪南

德相爱，后来两人结了婚，婚礼在 1813 年 11 月。

艾乐并不喜欢斐迪南德。而这位极为不幸的女婿，在婚后第三个星期，就因为患急性肺炎而一命呜呼了，艾乐的长女就这样成了年纪轻轻的寡妇，维克多利诺够可怜的啊！在这段时间内，对于艾乐来说，也并非万事顺心。

维克多雇用了一名英国籍的年轻人，叫威廉·克里福德。这个年轻人自称父亲是英格兰的毛纺织业巨子。因为他很了解纺织机的使用方法，所以维克多深感庆幸。这一次换成了维克多的长女亚美莉娅爱上了这位英国来的年轻人。

亚美莉娅十分喜爱音乐，是一位温柔善良的女孩。可惜人无完人，亚美莉娅其貌不扬，塌鼻子、歪脸，但正是由于女儿的这些缺陷，反而更使维克多倍加疼怜自己的这个大女儿。维克多应允了女儿与威廉·克里福德的婚事。结婚之后，亚美莉娅生下了一个小男孩儿，取名为卡布利艾尔。有一天，一位从英格兰来到维克多工厂的纺织工人，一看到威廉就说道：

“咦？那不是故乡抛弃妻子跑到美国的那个人吗？”

威廉·克里福德于是被驱逐出去，刚出生的卡布利艾尔及亚美莉娅的姓氏重返到杜邦家。杜邦家于是就有了两位寡妇，一个是亚美莉娅，另一个维克多利诺。

惹恼拿破仑

在巴黎的皮艾尔·S·杜邦，于 1803 年加入了巴黎工商协会，这个协会拥有会员 60 名。皮艾尔加入这个协会，是受到了好友比铁尔曼银行家的特别关照，才能够跻身这个协会。

直到 1807 年被选为副会长为止，在这四五年的时间里，皮艾尔·S·杜邦在巴黎社交圈中一直甚为活跃。

自从亚眠条约被废除之前起，英国海军逮捕法国船只的事件就接连不断地发生。拿破仑十分气恼，他为了报复英国，就下令逮捕进入英国各港口的中立国家船舶。

为了重建在英法特拉华加角战役（1805 年）失去制海权的法国海军，巴黎工商协会发起了捐款建造战舰的运动。这次发起募捐运动的领导人就是皮艾尔·S·杜邦，这对于法国十分有帮助作用，因此他也受到了拿破仑的器重。

后来，皮艾尔·S·杜邦为了请求能够领出遭到法国海军扣留的美国商船上的货物，甚至前往拿破仑所在的布鲁塞尔呈递陈情书，但是没想到拿破仑竟然拒不接见皮艾尔·S·杜邦。于是皮艾尔只好改向内政大臣递上陈情书，而后皮艾尔返回了巴黎。陈情书的内容相当具有挑拨性。

拿破仑因为连年发动对外战争，国库异常空虚，导致了法国财政的窘困。于是法国银行开始停止正（金）币的支付，但是皮艾尔·S·杜邦却以工商协会的名义，散发声明书，反对法国银行停止使用正市的支付。此时，拿破仑十分气恼，在震怒之余，他扣押了这批声明书。

1809 年，拿破仑对美国摆出引诱的姿态，同意美国船只前往荷兰港口，允许美国船只在那儿停泊。拿破仑之所以作出这项要求，是应弟弟荷兰国王路易的要求。这时候，皮艾尔·S·杜邦正好惹恼了拿破仑，又一次使拿破仑十分生气。

“购买美国的小麦！”皮艾尔对拿破仑激烈地直诉。

“我不接受这个美国化商人的建议。”拿破仑对内政大臣说。

皮艾尔·S·杜邦在巴黎濒临破产的境地了，那时正好是在1811年，距离第二次对英战争开始还不到一年。也就是拿破仑率军队远征俄国，却被大雪所阻，进退维谷，在不得已的情况下，法军撤离了莫斯科（1812年10月）前一年的事。

皮艾尔的倒闭，可以说是由于受到法国经济萧条的波及与影响。但他破产的直接原因，却是由于友人比铁尔曼之邀，冒然地插入风险金融事业所致。

“不必慌张，我儿子在美国所开的火药制造厂赚了不少钱。我是这家工厂的大股东，拥有12股。我的借款用杜邦家的火药股来承担绰绰有余！”

皮艾尔并不是在吹牛，但是用12股的杜邦股来承担父亲在巴黎的借款，艾乐却无法忍受。艾乐听到了这个消息之后，立刻写了一封信：

“立即送上您所需要的应急现款，股份请您千万不要放手。父亲，请您马上返回到美国来吧！”

可是，这个时候，大西洋的上空正密布着战云，等艾乐的信寄到巴黎时，一切都已经来不及了。

破产了的比铁尔曼的儿子——24岁的安德宛，为了将自己手中握有的皮艾尔名下的1股兑现，而来到了美国。这确实使艾乐大吃一惊。

接着，父亲继室所带来的孩子，也就是艾乐同父异母的姐姐——普希女士也告诉艾乐说，她手中也握有父亲持有的4股，要来艾乐这儿收取现金。对于艾乐来说，这些事情比起白兰地火药工厂再一次发生爆炸事故所带来的损失还要大得多。

安德宛·比铁尔曼是一位颇有人缘的青年，他听取了艾乐的说明。

“销售收入确实节节上升，但火药厂的现金收入却大多转化为再投资，应用于扩大生产的规模。而且，你也许已经有所了解了，在美国，多数买卖是以赊帐的方式进行的，因此，赊帐的总额一直在逐步上升。而且由于精制的硝石与木炭在同一屋檐下混合，导致了火药爆炸惨案，共有9名工人遭难，一共赔偿了7万元。另外在费城的银行也还有大笔的负债，因此希望得到你的谅解，股份提取成现金还要等一段时间。”

安德宛充分了解了艾乐的困难处境之后，写了一封信寄回巴黎。艾乐的第二个女儿爱贝利娜爱上了这位年轻人，结婚典礼在第二次对英战争结束后的1816年举行；而同父异母的姐姐普希女士在渡美后不久就突然病死了。这样破产的危机终于过去了，经历了这一变故的艾乐，终于可以轻松一下了。

三 封锁私掠船

击溃英军的美国私掠船部队

战争爆发时，民间组成了武装的帆船团，称为“私掠船”，他们得到了美国政府的允许，可以攻击并逮捕敌国的船只。在第二次对英战争开始后不久，这种“私掠船”就已经达到了500只之多。据纪录中记载道，私掠船远征至英格兰近海，在海面上游戈，专门以英船只为猎物。他们十分英勇，他

们的英勇无畏同胆小如鼠、在加拿大的第一次战役就惨遭败仗的州兵相比较起来，简直是不可同日而语。由于有了这些私掠船，海上战争的局面就与陆地局面完全不同了。

在美国的私掠船队伍中，载着 50 名以上志愿者的，重达 400~500 吨的大型私掠船，总数约有 200 多艘。这种私掠船因非常擅长于打跑战术，突袭敌舰之后，立刻就逃之夭夭。因此，它是一种将重点置于速度上的快速帆船。于是，近似于海盗行为的秋掠船，击溃了英国海军。

历史学家亨利·亚当斯（1838~1918 年）的记述如下：

“美国所引以为骄傲的私掠船，也曾经活跃于独立战争时期。但正式说来，这场对英国的战争才是最初的舞台。比起战斗说来，逃走才是重点的所在。如此设计的帆船团，神出鬼没，飘忽不定，就连身经百战的英国船长们也畏惧三分。不论气候如何，美国的私掠船总是在突击英国海军的驱逐舰后就跑掉……”

私掠船确实是威力无穷，大约每天就有两艘英舰因私掠船造成严重的损伤，当损伤的总额达到数百万美元之后，英国海军当局再也无法坐视不管了。于是英国海军计划直捣美国私掠船的根据地，并且加以严密的封锁。但是极其意外的是，美国私掠船的发祥地在新英格兰的海岸边，但是它们藏身的地方竟然在离海岸很远的特拉华湾的深处。

英国舰队集中火力，猛烈地攻击了特拉华河畔。在前面的文章中，已经提到过，白兰地河注入了特拉华河，而威明顿城就在特拉华河河口，因此卖火药给私掠船团的艾乐·杜邦，既然处于这样的地理环境之中，就一定会卷入英国的攻击封锁战中，火药厂又一次面临着危险。

组织民兵保卫工厂

1813 年 3 月 19 日这天清晨，艾乐从威明顿的友人约翰·渥那处获得了快马送来的消息：

“今天清晨，我刚刚接到哈兹列特州长的通报，知道英国军舰已经开始攻打路斯城（在威明顿南方 85 英里处，特拉华湾入口左岸的城市。在军事上，一旦控制这座城市，就可封锁特拉华河的入口）。整个城市正笼罩在炮火之中。

“州长知道我们俩私交甚笃，命令我立刻向您筹措毛瑟枪用火药桶；可能的话，还希望能够取得一二桶炮弹用火药。今晚或明天天亮前，请准时运到波尔·马克进的家里。火药费帐单请一并送来。”

接着，特拉华州防卫司令官约翰·史东克顿将军也派遣快马送信来说：

“英舰贝尔贝戈号不断炮击路斯城。请您送炮用火药 10 桶。”

艾乐·杜邦遵照着州长及防卫司令官的要求，每天送去 6 到 10 桶火药。但是英国海军并不只炮击湾内的主要港都。

“敌舰的目的，似乎不只是破坏私掠船的根据地。下一个目标是占领白兰地河畔的火药工厂。”

严重的事态来临了。在湾内下锚的英舰队旗舰波克戈亚兹号舰长普列斯福德，向哈兹列特州长要求 10 头活牛、大量蔬菜和水的补给；此外，还要求供给军马粮秣。并且他还扬言不得拒绝，否则将再大肆炮击港内的港都和村落。这时轮到原为外交官的维克多上场了。

经商屡败的这位前外交家，在故舰侵入的危机下，不禁勾起革命中的种种回忆。维克多使得畏缩、不知所措的艾乐重新鼓起了勇气。

“我已经向费城请求派兵支援，不久，州兵将会到来。但是，宾夕法尼亚州的州兵靠得住吗？艾乐！不论发生什么事，这家工厂绝对不能交给英军。要有这家工厂才能支持住美军的战斗力！这点儿你应该相当清楚。靠我们自己的力量来组练自卫的民兵团吧？”

“民兵团？”

“对！光靠工人是不够的，必须要集合附近的农民。包括瑞典人、荷兰人……加上教友派的教友。他们个个骁勇善战，性格剽悍！”

“知道了，哥，我们开始吧！”

“现在，奥立弗·伯利在伊利湖畔的普列斯库岛上所兴建的两艘军舰急需我们的火药支援。你不是和伯利有约在先吗？”

28岁的奥立弗·伯利原本在罗得岛海岸从军。今年3月，伯利带领13岁的弟弟亚历山大，及150名水兵部下，被派往普列斯库岛。

以伊利湖为大本营，经营湖畔贸易与造船的达尼叶·德敏兹，向麦迪逊总统献计道：“在普列斯库岛建造军舰如何？”因此，从11岁左右开始，就上了私掠船与北非阿尔及利亚近海海盗作战的伯利便受到了相当地倚重。

由于圣罗伦斯河受制于英国海军，因此，成为加拿大战线胜负关键的伊利湖是不可能让美国舰队进入的。所以，德敏兹的提议是个妙计。

伯利靠着德敏兹及伊利城里人们的协助，开始在普列斯库岛上建造军舰。虽然明明知道这任务仅是总统的命令，没有分文的资助，而除了自己所带来的水手，没有任何补充的人手，但他仍毫不灰心，毅然募集志愿者，竭力采伐森林，用刚采下的树木为原料，开始建造两艘炮舰。

伯利从伊利城前往匹兹堡访问。人口急速膨胀了两倍以上的匹兹堡，由于这场战争，已经变为钢铁城，他订购了锚、铁绳，以及配备在军舰上的大炮及炮弹。伯利所建造的480吨级的“罗伦斯号”与“尼加拉号”两条帆船上，计划各配备10门大炮。在匹兹堡铁工厂的介绍下，艾乐·杜邦接到了装填在这大炮上的火药订单。

订单的重要性艾乐是深深知道的。

仓促成军的船队反败为胜

英国海军袭击白兰地河畔火药工厂的传言只是杞人忧天，实际上，并没有付诸行动。他们采取在海岸线封锁美国私掠船是英国的战略，炮击马萨诸塞州的鳕角海岸和南部沿海的港口。他们也不进入内地，这样可以避免被民兵和自卫队逮捕。

据依维克多的提议，艾乐·杜邦编成自卫部队来保护工厂。另外还组织了强大的篷车队。“海上的英国舰只猖獗。在运河，船主又害怕雷击，即使是运往伊利，也找不到运军火的船只。只好采用陆运的方式。”

从威明顿到伊利之间，最短距离也有450英里（720公里），路又不好走。而且，是大型车队，并带有大量的火药，确实是一项非常冒险的行程，但货主和马车夫因为爱国，都已把生死置之度外。

经过连夜赶工，伯利终于在8月使两艘军舰下水。

伯利把他乘的罗伦斯号作为司令舰；前来援助的青年海军军官杰西·艾

利欧特则搭乘副舰尼加拉号。

伯利把这两艘新造的军舰作为核心，另外再加上 6 艘炮舰，组成伊利舰队。再从在第一次战斗中惨败的肯塔基兵中，挑选出 100 名志愿兵，进行特别训练。仓促组织的水兵一训练完，就被选上军舰。

相对地，英军的巴克列提督挑选曾参加过特拉华加角海战的士兵应战。并把在加拿大多伦多赶造的铁制特洛伊特号作为司令舰，同时又组织了由 6 艘舰只组成的湖水舰队。

1803 年 9 月 10 日有名的伊利湖海战正式开始。

上午 11 时 45 分，英国的舰队首先开炮。他们所配置的炮身较长，射程也相当远。

敌舰铁制的特洛伊特号的炮火击中了伯利所搭乘的罗伦斯号，燃烧起来，共伤亡 83 名。伯利叫弟弟划船过来，再换乘尼加拉号。然后命令艾利欧特指挥在后面的三艘帆船炮舰扭回不利局面，全力反攻。

英国舰队的司令官巴克列当天向伯利投降。伊利湖海战的胜利，使主要战场——加拿大境内方面的战局得以逆转。

巩固百年之基的良机

“好极了！哥……”艾乐获得伊利湖海战胜利的消息后，高兴地不禁流泪，紧紧地握住维克多的手。此时，他已成为一个完全的美国人了。

维克多的思虑较远，他说道：

“美国一定能打赢这场战争。如果这场战争胜利，这白兰地河畔的火药工厂将会怎样呢？艾乐！你认为呢？”维克多估计火药的销售量会急剧上升。而文乐也想购买一个叫托马斯·李的农夫的大农场。这座农场与白兰地河岸南侧的土地相接壤。

“正如哥所说，此后，日夜轮流赶工也赶不上，买下托马斯·李的农场，可以将工厂扩大 3 倍。”

不知是什么原因，波提极力反对艾乐的扩张计划，他摆出一副要打架的样子。

“这场战争是不会持久的。战争一结束，不景气就会接踵而来。到那时候，如何去还借款？李的土地至少也要 5 万元。”

但是，波提的反对并没有起作用，艾乐给他在巴黎的父亲写了一封信：

战争一结束，美国的现代化的制造业必将代替家庭工业。我认为这是现代财富形成的自然变化。虽然美国人在这场战争中失去了很多，但也收回了 10 倍以上的利益。

“例如，以前南方的棉花 1 磅（约 453 克）只卖 20 分，但现在却高达数元。而且，我和哥哥所经营的羊毛，以前只值 1 元。但因为经过工厂加工，价值变化了，已值六七元。对我们来说，这场战争就是最好的收获期，我们正在巩固火药制造厂的百年之基，千载难逢的大好时机来了。

四 工业革命的到来

英军卷土重来

拿破仑从莫斯科败退后，普鲁士与俄国组成联军。接着，奥地利和瑞典也加入了。另外，英军也从西班牙直捣巴黎。

1814年3月31日，巴黎被攻占。拿破仑宣布无条件退位（4月11日），随后被流放到厄伦巴岛。

因为伊利湖海战的胜利，美军在以加拿大力主的战场上取得优势。此后，英军因为击败了拿破仑，陆海军兵员充足，然后采用攻击乞沙比克湾的战略，胜负的形势再一次发生变化。

主战场仍在加拿大。英军的战略是声东击西，目的是把在加拿大战线上的美军诱到后方，以此来报复侵入加拿大的美军。控制着五大湖的美国陆军，不久前曾攻进多伦多，放火烧城。

为攻击乞沙比克湾，舰队司令官托马斯·柯克朗公爵所率领的英国舰队开始向马里兰海岸逼近（1814年7月1日）。这时，华盛顿的陆军部长把所有的兵力都调到加拿大边境，首都大唱空城计，而英国海军却在北部边境的缅因州开始登陆作战。形势显示出，英军可能也会在马萨诸塞州康涅狄格州的东北部海岸地带登陆。

麦迪逊总统虽然命令准将威廉·文达召集1.5万名的民兵，组成首都卫戍部队，但实际上只动员了7000名。这支仓促组建的军队，是由联邦主义议员鹰派的马里兰州长发动的，这些民兵以农民为中心。连前国务卿詹姆斯·门罗也必须指挥2000名的民兵部队出征，因此，美国在危急时惊慌失措的情景可见一斑。

火烧白宫

8月18日，侵入乞沙比克湾内深处的英国舰队在亚那波里南方的班尼底克特港的近海抛锚。从那里可以直接炮击华盛顿，但敌人却采用了出人意料的策略。

距离首都东北约20英里（约32公里）处，即波多马克河支流的东岸，有座叫“布朗丁堡”的海军兵工厂。英国的罗伯特·罗斯将军率领的部队对这个兵工厂虎视眈眈。这支主力部队由一个水兵大队组成，配置了3门野炮，在8月19日登上了班尼底克特北边的海岸。

为迎击罗斯部队，首都卫戍军司令官文达准将特命弗吉尼亚州兵并入首都卫戍部队。而敌人方面，拥有7门野炮的增援部队又已登陆。因此，为了保卫布朗丁堡海军兵工厂，卫戍部队必须背水一战。

据说麦迪逊总统也亲临前线，但这时，敌将罗斯将军突然把部队转到文达部队的左侧，也就是说，沿着连结华盛顿与兵工厂的道路集结。

文达主力部队的左侧面被袭击，罗斯的这着暗棋真是神机妙算。募集的美国民兵一被突然袭击，顷刻就瘫痪了。

8月24日，当由华盛顿所有兵力组成的卫戍部队开始崩溃时，罗斯带领的精锐部队，与乔治·柯克朗的预备部队，从华盛顿的北面及西面同时夹攻。

与渡海而来的英国军队相比，美军不管是在火炮的力量还是在兵力方面都占尽优势，但竟然由于遭到侧面进攻，而出现四分五裂的局面，美国历史学家这样评论：

“总统和全部内阁成员都披挂上阵，在这种极不稳定的情况下，历经百

战的柯克朗舰队司令与罗斯将军的陆海军协同作战，配合得天衣无缝，成为决定战争胜负的关键。”

侵入白宫的罗斯军队将已备好的晚餐狼吞虎咽后，把白宫点燃烧毁了。同时，陆军部和财政部以及绿点的火药库也被烧。火焰把华盛顿的夜空照得通红，似乎要将全市烧毁。幸运的是，由于伴随着大雨龙卷风大作，才把大火熄灭了。

战争带来工业革命

英军突袭首都的战争，结果完全变得事与愿违。

登陆西班牙的战争英雄罗伯特·罗斯将军战死后，他的军队纪律荡然无存，他们放火焚烧了处于无能抵抗状态下的华盛顿，并肆意掠夺。同时，火药库燃烧发生大爆炸，罗斯军队死伤了几百名，这件事使以绅士风度著称的伦敦市的声誉大受损失，大家也大加责难凯旋的司令官柯克朗。

由于柯克朗在伦敦树敌太多，也许是带有嫉妒的因素，有人揭发他在海军部涉嫌贪污的渎职事件，因而丢官，被海军除名。

由于白宫和议会被烧毁，使得美国联邦主义派的排外思想觉醒了，这时，在纽约州北边，加拿大边境城市普拉兹堡的大捷的消息传来了。

在伦敦，人们对战争的反省舆论也兴起。

“导致这场战争的拿破仑战争已经结束了，我们为什么仍要去和美国作战呢？”

在比属根特签订的根特条约（1814年12月24日）促使第二次对英战争的结束。条约的内容空前贫乏，双方既没有割让领土，也没有以取得赔款为条件，全部悬案（俄勒冈领土处理案）仍悬而未决，只留下双方阵亡者1877入的纪录。但这场战争间接地也给美国工业的发展带来了莫大的推动力。

正如艾乐·杜邦写给他在巴黎的父亲的书信所说，这场战争成为美国的转折点，刺激了制造业的迅速发展，迎接第一次工业革命的到来。

杜邦家四代齐聚一堂

1815年3月18日，拿破仑从厄伦巴岛逃出，登上地中海的坎城，企图夺回巴黎。他的复位被称做“百日天下”。在拿破仑之后继承王位的路易十八（路易十六的弟弟）不得不逃亡到比利时。

这是前一天的事。

一辆由四匹马拖拉的马车载着一位肥胖的老者，从巴黎向哈佛尔港急驶。他意气风发，身上带有美国驻法公使（当时还没有大使）所给的特别通行证，通行证写着：

驻法美国公使致总统阁下的特使——美国公民，皮艾尔·S·杜邦（75岁）先生。

在巴黎潦倒的皮艾尔·S·杜邦留下了因腰痛而卧病在床的内室，渡洋投靠在白兰地河畔的儿子。

在艾尔提尔的厂房内，艾乐特意为父亲布置一间美丽的房间，他焦急地等待着父亲的到达。

皮艾尔·S·杜邦到达后，给在巴黎的妻子写了一封信：

杜邦家四代同聚一堂在拥有法国庭院的艾尔提尔的工厂大宅内欢迎我的到来。以火药发家的艾乐，他的儿子阿尔弗莱德（17 岁）很象他父亲，害羞，喜欢数学，是一位前途无量的小伙子。次子亨利（3 岁）很顽皮，整天活蹦乱跳。维克多利诺、爱贝莉娜和艾尔的妻子苏菲娅，以及爱尔提拉等 4 个女孩子也事事顺遂（艾乐的三子阿雷克斯则在第二年诞生）。

维克多的女儿亚美莉娅生了一个男孩，叫卡布利艾尔。长子查理斯（18 岁）经营羊毛工厂，次子萨缪尔·法兰西斯是个漂亮的男孩。最不可思议的是，围绕着我的四代儿孙，他们的脸型可明显地区分为细长脸和圆脸。

皮艾尔回家后，波提——火药工厂与毛纺织厂的合伙人写了一封信给在巴黎的股东路易·卡（原财政大臣）。经过银行家比铁尔曼传递。这封信的内容向成为杜邦家一员的比铁尔曼的儿子安德宛通报，终于引起了艾乐与波提之间的争执。

波提在信中警告说，在年初发生的白兰地河畔火药工厂大爆炸中，有 9 人死亡，出现巨额的财政赤字。但尽管这样，哈格雷农场隔壁的李的土地仍被艾乐买下，甚至还扩张毛纺织工厂和皮革工厂，这种做法是非常危险的。

艾乐大发雷霆：

“政府为了对英国的产品收以重税，贸易保护法在议会已通过。国内纺织业的时代就将来临，扩张事业有什么不好呢？”

安德宛·比铁尔曼迅速地弄来一份情报。

“据说波提在白兰地河畔购买了一块土地，而且艾乐的员工也被秘密挖去。”

维克多对这场大争吵进行调解，但准备另组公司的波提并没有修好的意思。安德宛也来驱逐波提，这时，决裂只不过是时间的问题。对于他持有的 4 股及投资金波提要求给予高额的估价，但艾乐还击说：

“在这 13 年中大多的销售金已被你拿走了而且你也吞了公司的许多钱！”

经由维克多算出适当的价款后，出人意料地波提接受了。大概是因为他很自信能把陆海军的全部订购单从杜邦手中夺去。

不久，彼得·波提在全美的报纸上，刊登了如下的广告：

“在 E·I·杜邦公司积累了 13 年的经验，制造质量比杜邦更优良、价格更便宜的火药！”

这年，维克多把毛纺织工厂给了儿子查理斯，他当上了特拉华州众议院议员，后来又被选为该州的参议院议员。在因心脏麻痹去世（1827 年）之前，当上了国立银行（合众国银行）的理事。维克多以政治家的身份从暗中支持艾乐。

同年 1815 年的圣诞夜，皮艾尔为参加对岸维克多住宅举行的宴会，单独划船渡过水流湍急的白兰地河时，不小心翻落水中。

皮艾尔在刺骨的水中挣扎，从那以后，健康受到很大影响，并且经常卧病在床。他为维克多的三子萨缪尔·法兰西斯写了一封给杰弗逊的信：

“我的孙子已 12 岁，想参加海军。是否可以让他当见习官。”

第二年 1816 年，13 岁的预备军官，首次乘船到地中海见习。后来亚

那波里的海军官校就是由萨缪尔·法兰西斯·杜邦创设的。他的夫人是艾乐的女儿苏菲娅。

同年 7 月 16 日，杜邦火药工厂的干燥室引起的火灾差点就波及火药仓库酿成重灾。卧病的皮艾尔从床上跳起来，赶到火灾现场，指挥灭火工作。

19 天后，皮艾尔·S·杜邦静静地离开人世。那时他正燃烧着最后的激情，替中南美的哥伦比亚、委内瑞拉和厄瓜多尔成立的临时革命政府准备宪法草案。

第四章 化学世家

一 拉蒙·杜邦

杜邦家族的传统——财产共有

拉蒙·杜邦（1831 年生）是艾乐的孙子。

艾乐（1771 年 6 月 24 生），“E·I·杜邦尼摩尔公司”的创始人，在访问费城的过程中，因心脏麻痹，病逝在旅馆中，时间是 1834 年 10 月 31 日，终年 63 岁。艾乐死后，他的女婿安德宛·比铁尔曼暂时代替他的职务。

艾乐的长子阿尔弗莱德（1798 年生）当时已经 36 岁，正象他祖父皮艾尔所形容的一样，是一位“酷爱数学的小伙子”。他迷恋研究工作，整天在实验室中与烧杯、试管为伴。虽然父亲去世，偌大的事业需要有人继承，然而，他却不想要当董事长。

至于次子亨利（1812 年生）当时 22 岁，毕业于西点军校，在陆军技术部门服役；父亲死后，亨利不得不辞职还乡，但对公司的事务却一无所知。而三子阿雷克斯（1816 年生）当时只有 18 岁，也是个热衷于实验的少年。

在艾乐去世后的第三年，安德宛·比铁尔曼前往法国会见巴黎的股东们，并把他们的股份买下，还清创业之初出资者全部借款后，立即回国与艾乐的三个儿子共同经营 E·I·杜邦公司。这正是艾乐先生的遗愿。

尼摩尔的杜邦家族，从皮艾尔·5·杜邦起，到维克多和艾乐，无不严守家训；安德宛·比铁尔曼当然也不例外，按照传统，E·I·杜邦公司不设董事长这个职位，而称老大阿尔弗莱德为高级伙伴，老二亨利及老三阿雷克斯为低级伙伴，公司的全部公文全由老大阿尔弗莱德签署。

杜邦家族的传统与古老的印第安部落的习俗相似，一切家长的执行权都归老大，但任何公司的财产、土地、宅邸或其他杜邦家族名下的财产都是共有的。如有家族中的人结婚，杜邦家族就在广阔的白兰地河畔的土地上，为这对夫妇建造一栋新的石砌住宅，至于马车、花园及菜园则都是共有的。

亨利·杜邦——天生的事业家

杜邦家的三兄弟从不从公司领取薪水，也没有奖金，只是从公司的总帐中克扣一些必要的经费，而所有的盈利都纳入公司，利益共享，兄弟三人非常团结。在美墨战争（1846～1848 年）的 3 年间，由于把高达百万磅（约 45.3 公斤）的火药卖给政府，公司因此更加繁荣，甚至在战时还扩大规模，建设新厂房。

位于白兰地河两岸的新厂房落成后，每天可生产高达 1 万磅（约 4530 公斤）的火药。

1850 年的爆炸惨案，造成 18 位工人丧生，阿尔弗莱德遭此重大打击后，健康状况愈来愈差，于是把高级伙伴的职位交给艾乐次子亨利。6 年后阿尔弗莱德病逝，终年 58 岁。

当时，政府还没有劳工灾害赔偿制度，但是，杜邦公司从艾乐时代就形成了一套给遇难者家属抚恤的制度。他们给遇难者家属安排住宅，并负责其

子女的生活费和教育费。从保留下来的旧帐目可以得知，在 1818 年 3 月 19 日发生的爆炸事件中，不幸遭难的工人多达 40 人，每次付给他们的抚恤金为 600 美元。

从陆军退役的次子亨利和热衷研究的大哥有本质的不同，是一位天生的事业家。直到他 77 岁生日前一天逝世（1889 年 8 月 8 日）为止，领导仕邦家族长达 39 年之久，创下杜邦家族中居领导地位最长的纪录。

大哥阿尔弗莱德是圆脸型（而亨利脸型稍长），双眉呈倒八字形，眼光犀利，显示他刚烈的个性，经常头带小礼帽，身穿深色大礼服。

亨利·杜邦对政治颇为热衷，他参加了自由党，这个党是安德鲁·杰克逊先生（1767～1845 年，第二次对英战争中攻下新奥尔良的功臣，美国第 7 任总统，于 1829 年至 1837 年间连任二届）所领导的民主党的反对派。

亨利不遗余力地支持自由党领导者亨利·克雷（岸塔基州选出的众议院议长）。他把白兰地工厂的工人宿舍取名为“克雷馆”即是最有力的证明。

亨利·杜邦在接大哥的企业主持人之位后第一项工作即以加利福尼亚州淘金者挖出的金块作为目标，去开拓加州的市场，以拓展火药的销售渠道。

亨利第二项工作是把兄长阿尔弗莱德的长子——21 岁的艾尔提尔·艾乐二世带进公司，成为高级伙伴，并对他进行特别训练。至于艾乐二世的弟弟拉蒙，当时只有 19 岁，还在宾州大学攻读大学。

亨利·杜邦有 9 个孩子，但只有两个男孩。大的叫亨利·阿尔加农（1838 年生），那时只有 12 岁，后来他并没有继承家业，而是就读于西点军校，在内战时相当活跃。

亨利的弟弟——热衷于实验的阿雷克斯，在哈格雷工厂爆炸事件中（1857 年 8 月 20 日）重伤身亡，当时年仅 41 岁。

兄弟 3 人，除亨利·杜邦外，都是因为不幸的爆炸事件亡故。

林肯总统的密令

阿尔弗莱德死后 5 年的 1861 年，亨利仍是杜邦家族及其公司的领导者。

已去世的长兄的次子拉蒙·杜邦（1831 年生），收到一封来自华盛顿的信件，原来是国务卿威廉·斯瓦特和陆军总长赛门·卡麦隆紧急召见，拉蒙于是火速赶到华盛顿。30 岁的拉蒙是一位温文尔雅、相貌堂堂的化学家，和他父亲完全不同，他戴着无框眼镜，头发向后梳，鼻梁高挺，眼睛炯炯有神，是个典型的发明家的样子。

华盛顿方面派遣他到伦敦。他的伦敦之行除了他的叔叔亨利知道外，就连他的哥哥也被瞒住了。

南北战争开始 7 个月，即 1861 年 11 月 19 日拉蒙到达伦敦。

到达伦敦后的第三天，拉蒙便动员了全部 E·I·杜邦公司的伦敦代理商，除了买下全英 22880 桶火药原料库存硝石外，又另外购买了由加尔各答运往伦敦途中的 10553 桶，总共达 335 万磅（约 1500 吨）的粗硝石。总之，拉蒙把英国境内所有的库存硝石都购买殆尽。

“我们租了 4 艘帆船，由巴黎商行代垫了购买硝石的 300 万元钱。”代理商向拉蒙报告说。

“船何时出港？”拉蒙问道。

“11 月 30 日。”

“谢谢你！”

一切都已安排好，想着林肯总统满意的笑容，拉蒙也禁不住露出了笑容。到船只预定出航的 11 月 30 日，拉蒙来到泰晤士河的码头，英国政府的官员告诉他：

“政府禁止这批船出发！”

“为什么？”

“又和美国打起来了！”官员不耐烦地回答道。

战云密布的南北战争前夕

南方的总统戴维斯为了购买战争物资，专门派遣梅逊和斯莱德两位参议院议员前往英国。两人搭乘的是英国轮船——急流号。从古巴的哈瓦那港出发，途中不幸碰到合众国的海军圣加信特号检查，因而被逮捕，并被遣送到波士顿。这是拉蒙·杜邦暗中受委托购买原料、从纽约港出发后第三天发生的事。

杜邦公司在伦敦的代理，阴沉着脸说道：

“杜邦先生！合众国（北方军）对南方各港口的封锁战的总指挥，不就是你的伯父萨缪尔·法兰西斯·杜邦上校吗？报上这样报道，实在是令人伤脑筋！”

拉蒙点头承认，自小就很疼爱他的伯父萨缪尔的慈祥的脸浮现在他的脑海中。

当天，伦敦各晚报都纷纷以大幅版面刊登“派遣远征军到加拿大去，讨伐合众国的军队”等具有挑衅性的新闻。

萨缪尔·F·杜邦（维克多的次子）在祖父皮艾尔的安排下，从 13 岁开始跟随杰弗逊，在美国海军当见习官，并与艾乐的三女儿苏菲娅结婚。22 岁就升任海军中尉，在美墨战争中加入由佛莱蒙特少将领导的加州义勇军，担任驱逐舰舰长，在加利福尼亚海岸一带十分活跃。

萨缪尔的航程甚至远达中国，所以笔者参观艾尔提尔工厂时所看到的中国瓷器大概就是他从中国带回来的。

在海军司令曼克洛福授命下，萨缪尔统领 75 艘军舰，创办了亚那波里军校。

匆忙从英国返回美国后，拉蒙·杜邦仅在白兰地停留了一夜，跟着就去华盛顿。当他到达时，林肯正召开紧急内阁会议。

等了很长一段时间，国务卿斯瓦特中途退出会议，把拉蒙带到总统办公室问道：

“如果杜邦公司在英国采购的硝石运不进来，目前能够补给北方军的库存粗硝石有多少？南方军的补给情况又怎样呢？”

“首先，我说明一下南方军的状况。南方完全没有火药工厂，在萨姆塞攻防战两大后，我的叔叔亨利取消弗吉尼亚州州长的订单。火药厂都位于北方，除杜邦公司外，其他的二三家工厂应该没有什么问题。唯一的问题是特拉华州的奴隶论者与分离论者特别多，可能会进行破坏。”

“如果是这样的话，就立即派合众国的军队到白兰地，做好工厂的防御工作！不过原料硝石的情况怎样呢？”

“目前库存的原料硝石只能用二三个星期而已！”

“南部呢？”

“南方如要建工厂就建吧！因为南方如田纳西、阿巴拉巴、乔治亚及阿肯色等地都有石灰岩洞穴，碳酸钠可以被生产，如不考虑经济问题，则火药原料中的销酸钠应该是可以自给自足的。”

斯瓦特重新返回内阁会议时，会议已结束了。他又回来告诉拉蒙：

“林肯总统不怕触怒英国，因此麻烦您再次去英国，迅速把硝石运回美国！”

1862 年 1 月 1 日，在从纽约出港的英国船上，除了拉蒙·杜邦外，还有南军派去购买物资的梅逊和斯莱德两位参议员，真可谓“吴越同舟”。

很快地拉蒙·杜邦购得硝石被运到白兰地制成火药，作为战争的准备。

二 铁甲船队的溃败

火药制造技术的革新

1849 年，拉蒙从宾州大学毕业。他把白兰地工厂的发屋改建为私人实验室，并整日废寝忘食于其中。

祖父艾乐在晚年曾进行过原料硝石的替代品研究。拉蒙要继承他的遗志，然而，对祖父所遵循的传统——法国的拉瓦锡却不以为然，他与欧洲学者的想法不尽相同。

“在美国就应该把着眼点放在美国，长期依赖英国从孟加拉进口销石不是长远的办法。”这是在美国出生的年轻一代——拉蒙所坚持的信念。

1857 年，拉蒙试验一种从南美采来的贝壳状软石，成功地抽出了孟加拉硝石的主要成份硝酸钾的代替物——硝酸苏打，并申请到美国政府的专利。

经研究得知，从贝壳状软石中抽出的硝酸苏打，也在宾州煤矿的石灰岩中发现，所以拉蒙的叔叔亨利·杜邦便在萨斯科哈那支流两岸，一个被称做瓜普洛的地方建立新工厂。

白兰地人所说的“碳酸钠”就是拉蒙发现的硝酸苏打，但其主要化学成份却是硝酸钠。硝酸苏打吸水性能强，故容易溶于水中，在摄氏 20C 时，100 克的水可以溶解 91.80 克的硝酸苏打。总之，拉蒙发现了含钠较多的南美原石，并取代了含钾较多的孟加拉原石。

对杜邦公司来说，拉蒙的发现最大的意义在于：原料离原产地的距离大大缩短了，在美国大陆即可以得到，不需千里迢迢从孟加拉输入。

在取得这项发明专利后，拉蒙立即动身去欧洲，到英法等国的兵工厂去观察、学习。

当时欧洲各国受克里米亚战争（1853～1856 年）的影响，整个火药制造业有很大的进步，这就是拉蒙前往欧洲观摩、学习的缘故。

大炮用火药的开发

拉蒙和美国陆军兵工厂专任技师托玛斯·罗得曼上尉成为亲密朋友，是拉蒙经过半年的欧洲之行后回国的事。

“我们建造了一座口径为 20 英寸（约 50.80 公分）的大炮！”

“20 英寸？这种怪物……它是怎样被弄到战场上去的呢？”拉蒙带着怀疑的口吻问道。

然而，罗得曼却平静地回答道：“用铁路啊！杜邦先生，搬运不是真正问题，真正的问题是大炮里面得装火药！我想试着在炮管内刻上膛线，利用推进力推出炮弹。要有推动力，就必须制造爆炸速度较慢的火药，我就是想在这方面求助于你！”

“按照你的说法，要有特种技巧才能制造出这种火药罗！”

楞了一下，堪称美国头号弹道专家的罗得曼立即答道：

“为了延缓火药的爆炸速度，必须弹道上产生加速度，以便产生推动力，这是目前我唯一能说的。”

犹仁·杜邦（1840 年生）是死于爆炸事件的阿雷克斯的长子，也就是拉蒙的堂弟。

21 岁的犹仁比堂兄拉蒙小 9 岁，从宾州大学毕业后，即在拉蒙的实验室中实习。也许是因为身体内流着杜邦家族的血液犹仁醉心于实验的程度并不亚于拉蒙，是一位前途无量的化学家。杜邦家族总是不缺化学人才。

在堂弟的协助下，拉蒙一边进行硝酸苏打的研究，一边试着制造罗得曼上尉委托的 20 英寸大炮的火药。

为了加大在弹道中的加速推动力，必须使火药的爆裂速度延缓。为了这个，拉蒙把火药粒加大到象棒球或栗果一样大小，然后在巨大的铁板上挖出一个个半球形的圆洞，再把大火药粒装到洞中。

“这不就是和烤饼一样吗？”

年轻的犹仁看到挖了许多圆洞的巨大铁板不禁暗暗地笑了起来。为了使圆洞中的火药粒固定，特别在巨大的铁板上加上 2000 磅（约 906 公斤）的压力，经干燥后加工出来的火药，果然和罗得曼上尉所希望的一样，可以改变爆炸时的加速推动力。

“这种火药，可以用于 15 英寸（约 38 公分）、16 英寸（约 40.6 公分）或 20 英寸的大炮上。”

罗得曼上尉欣喜若狂，把这种火药命名为“巨型火药”。

1862 年 3 月 8 日，在南卡罗莱纳州的罕普敦罗得海一战中，北方军使用了拉蒙·杜邦制造的推进加速型火药的特制炮弹，只见新型的铁甲舰“摩尼达号”一时间炮火齐射，引起满天的烟雾，“弗吉尼亚号”来不及应战，即已仓惶逃跑。

罕普敦罗得海之战对北方来说，是具有革命性意义的一场战争。首先，它象征着木帆船时代的终结；其次，这次海战的胜利确保了北方军队在大西洋的制海权。

林肯贸然出师

苏菲娅是艾乐的第三个女儿，因此是拉蒙的姑妈。前文中已提到过，苏菲娅的丈夫萨缪尔·F·杜邦提督，就是她的堂兄。苏菲娅写给萨缪尔的书信现在还被保存着，他们夫妇几乎每天都给对方写一封情书。有一封信提到：

“拉蒙废寝忘食地在实验室工作，看他劳累的样子，实在令人揪心。犹仁也是整天埋头工作，不过他还年轻，可以承受得住。最近，拉蒙又做起了瓜普洛兵工厂的监

督工作，这个工厂因一月前的爆炸事件而残破不堪，拉蒙亲自着手改建。而我，除在教会做事，到托儿所照顾甥儿、侄女和工厂工人的小孩之外，还到位于特拉华城堡的俘虏收容所帮忙，日子过得相当忙碌而充实。”

穿梭于特拉华城堡和城堡外的帐篷，苏菲娜忙着慰问照顾那些被收容的南军俘虏和北军的逃兵。在俘虏的名单中，有很多人的名字是苏菲娅所熟悉的，于是她写了一封信给林肯总统，开始为释放运动奔走和请愿。

1863 年 4 月，苏菲娅获知由萨缪尔率领的北方舰队在袭击却尔斯登港中不幸失败的消息。

在罕普敦罗得海初尝胜利滋味的北方海军当局，给萨缪尔·F·杜邦提督拨了七艘监控型的铁甲舰，命令他袭击却尔斯登港。这是一场针对南方军的关键战、一举决定战局的关键之战。

杜邦提督强烈反对海军部的命令。他认为虽然说有铁甲舰，但是要攻入防守坚固的萨姆塔要塞，非要有陆军部队强有力的支援不可。

杜邦的意见没有被林肯总统理会，他要求搭乘新造的铁甲舰“艾安塞得号”的杜邦提督，立即出发攻打萨姆塔要塞。

4 月 7 日午后 2 时半，战斗打响，第二天清晨，杜邦提督的旗舰沉没，其他的铁甲舰也都被打得惊慌而逃。

根据事后的统计，萨缪尔·杜邦一方射击的炮弹共计 138 发；而萨姆塔要塞发射的炮弹则多达 410 发，北方军在敌人强大的炮火下而吃了大败仗。

战败的杜邦提督被林肯总统撤消了职务。

杜邦回家时面容憔悴，消瘦的程度使拉蒙大吃一惊，显然不只是战败而落魄，很可能也是在南方感染了痢疾。

两年后，即 1865 年，萨缪尔结束了他的人生旅程，终年 61 岁。

为了表彰杜邦提督的功勋，1884 年，美国国会决定把华盛顿最为显眼的马萨诸塞街和康涅狄格街交会的广场命名为“杜邦广场”，并且树立了杜邦的铜像，它的周围有喷泉环绕。

三 黄色炸药

犹太血统渗入杜邦家族

林肯总统被暗杀（1865 年 4 月 15 日）后，安德鲁·约翰逊（1808～1875 年，第 17 任）继任总统，在他释放南方联盟的亚历山大·史蒂文逊副总统等 4 名高级官员的当天，英属牙买加的黑人也群起暴动。被释放的奴隶聚众叛乱，把 21 名英国人杀害了。

虽然南北战争结束了，但加入北方军的特拉华州却仍处在相当紧张的状态中，因为这个州是奴隶州，种族歧视相当严重，他们和南方各州一样生怕恢复自由的黑人随时起来叛乱。

战后的一天，拉蒙来到亨利的办公室。

“叔叔，我决定和梅莉结婚！”

亨利听到拉蒙的决定，吓了一跳，不过，他知道外甥的脾气，一旦决定了做什么事谁也不能改变，只好问道：“已经决定结婚了吗？那——什么时候举行婚礼呢？”

过了 34 年单身生活的拉蒙，他未来的夫人梅莉·贝林兹是一位倔强而豪爽的女性。

80 年前，她的祖父从法国移到海地，后来因为海地发生革命而被迫移到威明顿；她的父亲是艾乐创业的得力助手，公司的帐务由他主管。

出身一个值得信赖的家庭，人品当然也就没什么问题，亨利唯一不能接受的是：梅莉身上有犹太人的血统。对家庭纯正的血统他们一向都引以为自豪，但现在，以一个异教徒的身份进入杜邦家，梅莉自然是不受欢迎的，但亨利却没有勇气去阻止拉蒙的这桩婚事。

1865 年 10 月 13 日，拉蒙·杜邦和梅莉举行了婚礼。结婚后，他们生了两个男孩——皮艾尔·s·杜邦（和拉蒙的曾祖父是一样的名字，他将在后文以 GM 董事长的身份出现）和艾乐·杜邦，他们分别成为杜邦公司的第 6 任和第 7 任高级伙伴。

现在，我们回到内战末期。

杜邦公司被北方的海军兵工厂委托制造破坏力比黑色火药更大的棉火药，却立刻被亨利·杜邦拒绝。

“17 年前，我哥哥阿尔弗莱德用实验记录这种火药是高危险性的，我必须遵从亡兄的遗言。”亨利坚决不从。

有关棉火药的历史，可以追溯到 1830 年，当时一位法国学者把硝酸试着放入棉花中，结果发现具有强有力的爆炸力。

1845 年，瑞士巴塞尔大学化学家福烈德利克·休因拜把硝酸和硝酸渗透到棉花中，并试着爆炸成功了，棉火药就是起源于此。在这以后，法、英、俄等国都竞相进行这方面的研究。

杜邦公司也在白兰地工厂，由阿尔弗莱德——拉蒙的父亲进行实验工作。正在他宣布这种火药的危险性前后，法国、英国相继发生了爆炸事件，所以内战时，没有实际运用这种火药。

亨利被委托制造这种火药的理由是：

“虽然大炮或枪支不能用棉火药，但它也许能用在鱼雷中。”而事实上，1886 年，德国军队的犹罕·休鲁兹上尉将棉火药改为无烟火药，成功地制成鱼雷。

“叔叔！为什么要拒绝呢？”拉蒙对棉火药有浓厚的兴趣。

硝化甘油的应用

在 1846 年美墨战争时期，意大利化学家亚斯卡尼诺·索布里洛在火药制造上应用了用来刺激心脏病患者的硝化甘油。

把硝酸和硫酸加入由橄榄油加水分解精制而成的甘油中，充分混合后注入水槽，就可以分离出黄色的油性粘液，这就是硝化甘油。此种液体一振动就可能爆炸、燃烧，所以索布里洛也认为必须非常谨慎地处理这种火药，他警告使用者：

“运送途中可能有爆炸的危险！”

1863 年，瑞典科学家艾玛奴艾尔·诺贝尔和他的儿子阿尔弗莱德·诺贝尔试着用硝化甘油来炸裂花岗石，结果硝化甘油具有强烈的爆炸力被证明。

阿尔弗莱德·诺贝尔（1833～1896 年，诺贝尔奖的创办人）把硝化甘

油放入铜制的圆筒中，再放入黄色火药、炭粉、木屑、石屑和泥土等许多添加物，使它成为具有爆炸力的油状物。为了使一触即发的硝化甘油趋于稳定，在经过许多次试验后，终于发现了采自德国用作燧石原料的硅藻土具有这种效果。

后来，诺贝尔又把硝化甘油和硅藻土以 3:1 的比例混合制成起爆用的雷管。

1 克黑色火药爆炸时所排出的瓦斯大约为 930 立方公分，棉火药为 2300 立方公分，而同样多的硝化甘油爆炸所排放的瓦斯高达 6700 立方公分。后来，在纽约、澳洲，甚至于连德国的诺贝尔工厂都曾造成重大事故，酿成悲剧。它的威力之大，可想而知。

“因此，你们要相信我的话！硝化甘油会毁灭整个人类，它是恶魔的诅咒！”

亨利·杜邦坚守亡兄的遗言，拒绝生产除黑色火药以外的其他任何火药。他甚至打算在依阿华州这片新拓展的土地上，增建一个世界上最大的黑色火药工厂。

黄色炸药写成的美国历史

黄色炸药一词来源于希腊语，原来的意思为“力”，诺贝尔当初命名取其含义。

如果把第二次对英战争看作是美国的第一次工业革命，那么，南北战争后的 20 年就是美国的第二次工业革命时代。

在后一次工业革命中出现了具有强破坏力的炸药，即“黄色炸药”，拉蒙·杜邦认为他是受到神的启示。他不顾叔叔亨利的反对，暗暗地进行“黄色炸药”的研究。

从 1870 年到 1880 年，美国共修建了 4 万英里（约 6.4 万公里）以上的铁路；而 1880 年到 1890 年进一步增加到 7.3 万英里（约 11.68 万公里）。

煤炭生产，被作为工业生产的指标，也从 1870 年时的 3300 万吨增加到 1890 年的 1.57 亿吨，仅仅 20 年，竟增加了近 5 倍的产量，这一切都与“黄色炸药”的重要作用分不开。

黑色火药比黄色炸药的效率差，在采煤方面后者是前者的 4 倍；在采铜方面竟可达 9 倍。以前一直被当成贵重金属的“镍”，在黄色炸药运用后，价格不断暴跌，不再有昔日的身价；有的美国历史学家甚至认为纽约的地下铁路（1904 年）如果没有“黄色炸药”就不可能完成，另外，由于使用了这种炸药，内华达州的银矿采掘量很快就增加了一倍，一年可以生产出价值 3000 万美元的银块。

研究美国的历史，我们可以发现战争促使所有产业蓬勃发展。可是战争一结束，必然会出现一个萧条期，许多因战争而建立的新企业纷纷倒闭。所以，能够渡过难关继续发展的企业，才是经得起达尔文的“适者生存”理论考验的强大企业。如此这样不断地循环、淘汰，终于使美国成为一个如此强大的国家。

南北战争后，美国的火药业界也逃不过这一规律。

“政府打算把战时剩下的硝石原料拿出来拍卖。”陆军兵器局的罗得曼赶紧把这个消息告诉亨利·杜邦。

果然，政府象是要把各地兵工厂的库存全部清理似的，在报纸上刊出了拍卖公告。

结果使对火药制造一无所知的人也来抢购，火药像市场上的小麦、玉米等现货一样。战时硝石原料，每磅（约 453 克）的价格升到 25 分，而现在只需 5 分钱就可以买到。

“这简直是暴行！应该向政府施加压力，迫使它尽快停止这种拍卖活动……”亨利无论如何也无法接受这一现实；反过来看拉蒙，他却丝毫不为所动，心平气和地说道：

“叔叔！时代不同！难道你没有看见那些衣衫褴褛的退役军人拿着腐烂的肉干、军靴到处推销吗？我看不要再花心思了，想想还有什么值得开发的商品吧！至于我呢，不管您怎么说，我将继续对黄色炸药进行研究。”

亨利最终还是不得不加入政府的拍卖行列。E·I·杜邦公司即使用尽战时所有的利润，也要把政府拍卖的剩余火药全部购买回来。战时，以每磅 33 分的高价卖给政府的杜邦火药，如今 1 磅只卖到 5 分钱。

四 大爆炸

火药托拉斯的形成

美国的火药工业界终于变得混乱不堪，局面无法收拾。

美国总是在生产过剩的条件下发生经济不景气。内战时，双方的军队由于迫切需要火药，才制定各种奖励方法鼓励生产，现在政府放出大量库存，象洪水一样泛滥于市场。

尽管开矿或开拓铁路隧道、铁桥等都或多或少需要火药，但供大于求的现象仍然是相当严重的。

据说历史以 25 年为一个循环周期，不断地替代更换，杜邦财阀亦不例外。

亨利·杜邦召集各残存的火药公司一包括杜邦在内的 3 家大型公司和 4 家中型企业的负责人到纽约，打算成立火药工业托拉斯，这时是 1872 年 4 月。

这次会议秘密地在华尔街 70 号杜邦特约店 F·L·尼兰德商行的办公室召开。这里和摩根商行的总部近在咫尺。

所谓的 3 家大公司，第一个不用说也知道是杜邦公司，第二和第三则分别是拥有纽约州伊索帕斯工厂的拉福林和南德火药公司，以及康涅狄格州的哈萨德火药公司。

受亨利的命令，参与此项企业联合计划，并担任作战参谋的拉蒙，在此一年以前就着手进行第一阶段的工作——到宾州史贵尔基尔河一带对火药需求量最大的煤矿区，收买各地方上的小型企业。

“充其量只是一些矿山周围的小工厂！”并不把这些企业放在眼里的拉蒙却在收买工作中遇到挫折。

矿业者因为自己处于劣势，仍然倾向于容易讨价的地方小企业，拉蒙受挫的主要原因就在这里。于是拉蒙再度邀请竞争对手拉福林和南德公司的董事长 A·T·南德进行密谈：

“我们大企业是否可以联合起来独占市场？”

“就只杜邦公司和我的公司联合吗？哈萨德公司呢？”

A·T·南德关心的是哈萨德火药公司的态度。在第三大公司态度尚未明了之前，他宁愿持观望的态度。

哈萨德公司自从创办人奥格斯塔斯·哈萨德上校逝世后（1868 年），他的继任者不是年迈就是病魔缠身，整个公司没有一个核心；再加上前一年（1871 年）发生了爆炸案，公司遭到的打击很大，甚至股东们都考虑卖掉他们的股份……这些都是拉蒙早已探知的情报，当然，他绝不可能把这些信息告诉 A·T·南德。

亨利·杜邦在会议席上对联合的意义加以分析说明，并且宣读了包含联合内容的《合约书》：

“不必要的战争使企业两败俱伤。为了把对本业界有害的各项政府法令排除，使相互间更加机动地传递信息，我们成立此火药制造协会，希望达到以下几个目的：

“一、以最快速度抑止使企业利益受损的削价竞争。

“二、为了避免主要市场生产及供应的过剩必须在本协会会员中实行销售额分配。

“三、排挤非本协会成员的企业或者违反本协会协议的企业。

“四、迅速使政府对南北战争中剩余商品的抛售行为中止；并且想法让议会通过有关租税处理的法案……”

所谓协会，其实说的是火药托拉斯。

接下来的议题是怎样分配表决权的票数。

拉蒙和 A·T·南德间已事先取得协议，杜邦、拉福林和南德、哈萨德三大企业可各得 10 票的表决权，其他企业的投票权要根据其规模来确定，例如：东方火药（马萨诸塞州）可得 6 票，亚美利加火药（佛罗里达州）、奥斯丁火药（宾夕法尼亚州）及迈阿密火药（俄亥俄州）可各得 4 票。表决权的总数为 48 票。

“如果买通了哈萨德火药公司，只要再拜托东方火药公司或亚美利加火药公司，就可以取得 24 票到 26 票，那么，我们杜邦公司就可以掌握这个协会的经营大权！”

这是亨利·杜邦所打的如意算盘。经过事前的协商，拉蒙·杜邦顺利地当上了协会会长，由哈萨德公司及拉福林和南德公司选派的常务理事担任副会长。

不景气中逐步吞并

1873 年，也就是火药协会成立的第二年，一次前所未有的不景气袭击了美国。

内战时，由于南方军的叛乱，东西交通中断，为了开发加州的金、银矿藏而设立的加州火药公司，在濒临破产时，被亨利·杜邦买了下来。

另外，内战期间，由南方军于乔治亚州的奥格斯塔（目前是高尔夫球名人赛的主办地）成立的奥格斯塔火药公司，也在亨利·杜邦的掌握之下。

就这样，亨利·杜邦因不同地段定出不同的价码，逐步吞并弱小的企业。

最后，为了收买拥有 10 票表决权、也是三大企业之一的哈萨德火药公司，杜邦与拉福林和南德联合起来作战。

拥有 6 票表决权的东方火药公司因制造黄色炸药引起大爆炸时，杜邦公司与拉福林和南德公司分别取得了 2/3 及 1/3 的股权。亨利·杜邦终于实现了他称霸火药企业界的计划，得到了 26 票的表决权。亨利·杜邦在写给他的业务代理商的信中提到：

“现在，并不是托拉斯或企业联盟来制定规则，杜邦公司可以按地区的不同情况来决定价格。

我们具有全部的决定权，没有任何障碍。从现在起，我们可以制定世界的火药价格，如变更任何价格，用电报告我！”

生产和销售组织得非常严密的杜邦帝国诞生了。

黄色炸药工厂的设立

内战时成立的加州火药公司，从 1869 年开始制造硝化甘油，它被内华达山的矿工们称为“黑色的赫克力斯”（希腊神话中有神力的大力士）。

旧金山的化学家吉姆·霍顿在孟加拉硝石中提取出硝酸钾，再把砂糖和二氧化碳放入其中，吸收了 75% 的硝化甘油制成了，白色火药，被霍顿命名为“白色的赫克力斯”，并且开始公开销售。

当每磅黑色火药卖 20 美分时，白色火药竟卖到每磅 1 元 75 分，价钱虽然高了点，但它在金、银等矿开采方面比黑色火药具有更强大的爆炸力。加利福尼亚州和内华达山矿山开采者非常清楚“白色火药”是极其危险的，但仍然使用白色火药，他们认为即使出现爆炸事件，倒霉的是那些被雇的华工，因此不放在心上。

和杜邦公司一起垄断全美的火药市场并且关系密切的拉福林和南德公司新上任的董事长——所罗门·塔克，在 1879 年秋天的时候提出和拉蒙“共同制造黄色炸药”的建议。

由于需要大量的“白色赫克力斯”，亨利·杜邦在买下加州火药公司的同时又得到了一块合适的土地，准备大量制造需要量日益增长的“黄色炸药”。

据来自报纸上的消息（1879 年 11 月 4 日），要建造新的预定地点在新泽西州境内，一片人类很少到达的原始森林中，土地的面积为 750 英亩（约 303 万平方米），至于新厂将要制造什么产品仍然不清楚。

这个由杜邦公司与拉福林和南德公司合资建设的新厂在登记时却是完全独立的里帕诺化学公司。

最后，新厂建成了。黄色炸药的生产量从 1880 年的 50 万磅（约 226.8 吨），骤然增加到第二年的 300 万磅（约合 1360 吨）。

1884 年 3 月 28 日，星期五。快下班回家的工人和平常一样把硝化甘油溶液放到铅制的贮存槽中。

事情发生在第二天的上午 10 点钟左右。

“拉蒙先生！赶快来看，贮存槽有些不大对头！”

拉蒙正在实验室和客人谈话，他从工人的神色中感觉到事情的不寻常。

他急匆匆地赶到事情的现场，从贮存槽中发出一阵阵恶臭味。

“糟了”就在这话一出口的一刹那，在贮存槽中的 20 磅（约 9 公斤）

硝化甘油爆炸了。

当场炸死了拉蒙·杜邦和那报告的工人。尸体被埋在一片瓦砾之中；就是距离现场约 100 公尺的 3 名工人也不幸死亡。可见硝化甘油的爆炸力之大。

拉蒙的堂弟，也是他的助手——犹仁（死于爆炸事件的阿雷克斯的儿子），迅速赶到出事现场。

犹仁了解情况后向亨利报告：

“事故的原因是作业员在前一天晚上忘了冷却硝化甘油。问题并不是出自拉蒙制造的黄色炸药！”

拉蒙留下了 9 名遗孤，最大的女儿才 16 岁。参加他的葬礼的人除了梅莉和亨利外，只有很少的家族成员及亲戚。事故发生后的第 5 年，也就是 1889 年的 8 月 8 日，亨利·杜邦也告别了人世，终年 77 岁。

亨利的葬礼结束后，杜邦家族召开了家族会议，推选高级伙伴。

候选人有 7 位，杜邦公司的创始人艾尔提尔·艾乐的 3 个儿子（阿尔弗莱德、亨利、阿雷克斯）共有 7 个儿子，但足以胜任第四代高级伙伴的只有阿雷克斯·杜邦的长子犹仁·杜邦。

毕业于宾州大学的犹仁·杜邦那时 49 岁。毕业后即在他的堂兄拉蒙身边工作，成为拉蒙最为得力的助手。同时他的妻子也是拉蒙的助手。

亨利·杜邦有两个儿子。老大亨利·阿尔加农（51 岁），从陆军部队退役后，即担任了北威明顿铁路的总裁，所以不能做继承人；老二威廉，时 33 岁，接班呼声最高，却因与他的太太，也就是堂妹离婚而丧失继承资格。

最后，杜邦企业终于确定了第四代继承人是获得过两项专利的犹仁。

第五章 帝国的形成

一 拉蒙的长子

第五代的皮艾尔·S·杜邦

皮艾尔·S·杜邦穿着比同时代人显然考究得多的细格纹西装，这或许是个工厂的产品吧。

他的面孔十分亲切，明澈的大眼泛着湖蓝色的光，脸上时常带着微笑。除了精于化学，他管理事业的性格也不能不令人佩服。他的性格，或许可以用蛛网来比喻吧，是比较内向的，如同他温和的外貌一般，但却能用细而柔韧的蛛丝，让对手于不知不觉中动弹不得。

自从当年皮艾尔在法国的尼摩尔为两个儿子维克多与艾乐扶剑起誓而后一起到美国，这家族已经过了五代了。

皮艾尔以后，经过了杜邦集团创始人艾尔提尔·艾乐、第二任高级伙伴阿尔弗莱德、拉蒙到今天的皮艾尔·S·杜邦，杜邦集团才发展到今天这一状态。算起来皮艾尔·S·杜邦是艾尔提尔·艾乐的曾孙、拉蒙的长子。

皮艾尔的堂兄阿尔弗莱德·杜邦是拉蒙的哥哥艾尔提尔·艾乐二世的长子，也是杜邦家族的第五代。今天他从纽约打来了长途电话。

“我有很重要的事和你商量，你能不能尽快和科里一块来纽约一趟？”

电话中提到的科里，也是皮艾尔的堂兄，是拉蒙的弟弟安德宛·比铁尔曼·杜邦的长子，全名汤玛斯·科尔曼·杜邦。

亨利·杜邦的继承人犹仁·杜邦采纳了亨利·阿尔加农·杜邦的建议，取消了特有的‘伙伴’制度。

亨利·阿尔加农活跃于特拉华州政治经济两个领域，还经营铁路公司，是杜邦家族最德高望重的人。他认为：

“我们应该划分股份，明确职责。因为杜邦公司组织日见庞大，再实行家族式的‘伙伴’制度，搞财产共有，显然是与时代潮流相背离的。”

改制后的E·I·杜邦股份有限公司是这样分配的：犹仁总裁20%，阿雷克斯二世副总裁20%，另一位副总裁法克兰也占20%，他们是堂兄弟。那个提建议的亨利·阿尔加农上校也占有20%股票。

剩下的20%，大家议定，由维克多的儿子查理斯和皮艾尔堂兄阿尔弗莱德平分。

虽然拉蒙是新总裁犹仁的堂兄，且犹仁还是拉蒙一手带大的，但他的儿子皮艾尔却没有分到任何股份。

走出麻省理工学院的校门以后，9年来皮艾尔·S·杜邦埋头于工厂，致力于化学研究，获得了两项无烟火药专利，对公司贡献巨大却受到这样不公平的待遇！除了薪水和专利权利金以外，他一无所获。

皮艾尔愤怒地卸任而去，先到俄亥俄州，后又到堂兄科里的肯塔基公司里做事。

1902年1月28日，犹仁总裁死于肺炎。

混乱中召开家族会议

犹仁死后，杜邦家族在瓦尔德洛福·阿斯插立亚旅馆里召开秘密会议，阿尔弗莱德却偷偷溜了出来。

“犹仁死了！公司要乱了！”

皮艾尔对阿尔弗莱德说的第一句话竟没有丝毫的悲伤，他并不悲痛。

阿尔弗莱德不愿意将谈话直接引入杜邦公司，他把话题扯开：

“你和科里的公司进行的电车计划很顺利吧！”

身材瘦长的皮艾尔时年 32 岁，自从离开杜邦公司，他就在肯塔基帮堂兄经营钢铁工厂，后来他们把钢厂转手给联合钢铁公司，用得来的资金加上自己的 2.5 万元作本钱，开始合作开发市内电车。

“生意十分兴隆，托老兄的福，不仅新泽西、纽约，连阿拉巴马等地都向我们订货了。”皮艾尔伶俐地回答。

身边的科里和皮艾尔一样，是从麻省理工学院毕业的，因开发加州金矿而致富，后移居肯塔基。同皮艾尔一起开公司。

科里身手敏捷，从学生时代起在体育方面就异常活跃，各种体育项目，从足球到拳击，他无所不精。他性格豪爽，体型粗壮，体重约 200 磅（90 公斤），被同学们称为“重量级选手”。现在，他站上起来扯开嗓门说：

“你到底有什么事要跟我们商量，快说吧，我们还有很多事情要做。”

“犹仁死得很突然。你知道他没有找到合适的继承人，死前也根本没有留下遗嘱，所以家族现在乱成一锅粥，家族会议上大家也只是争吵不休，谈不出什么结果！而董事会最后又决定卖掉公司！”

“什么？”科里勃然，怒火冲天地在屋子里乱转。

“果然如此……”皮艾尔却好象早已料到会有今天，只是轻叹了一声。

“副总裁阿雷克斯和法兰克，跟你们作对很久了，现在已经偌大年纪，再加上体弱身虚，要让阿雷克斯做总裁，无疑行不通。而查理斯更毫不感兴趣。人人都想将分得的股份换成现金。”阿尔弗莱德简单描述了一下家族会议情况。

“亨利上校没有考虑到吗？”皮艾尔插嘴。

“他马上要竞选联邦参议院议员，所以……”

“他也急需用钱了，是吧！这个老家伙。”科里忿忿打断话头。

“不完全是这样。他说他并不反对卖掉公司，如果找不到合适继承人的话。”阿尔弗莱德继续叙述，“他们准备卖给拉福林和南德公司。”

“你的意思……”科里严肃起来，探询地问道。

“我无论如何也不认可将公司卖掉，所以成了家族最不受欢迎的人。”阿尔弗莱德脸上挂着无可奈何的苦笑。

合资买下火药工厂

仅限于杜邦家族的干部会议几天后到了最后表决的时刻。

包括亨利上校在内的六位股东轮流发表意见，而他担任主席。

副总裁阿雷克斯和法兰克打了头炮，他们试图说明目前只有拉福林和南德公司有能力购买，然后提议出卖整个公司。查理斯紧接着表示拥护。

“我坚决反对卖掉公司，我决定我一个人买下公司！”轮到阿尔弗莱德，他先保持缄默，接着在上校再三催促下，说了这一番出乎意料的话语。

“你准备拿出多少钱？阿尔弗莱德！”亨利轻蔑地问。

“公司的最低估价不是 1200 万美元吗？”阿弗烈德貌以恭敬地回答。

“是的，你上哪儿去弄这么大一笔钱呢？”查理斯·杜邦冷冷地质询，好象在警告他：“你没有这个本事！”

“华尔街嘛。”人们又是一阵嘲弄。

“你们想得到现金存入银行，所以准备把公司出卖给拉福林和南德。可是即便是拉福林和南德这样的大公司，在现今经济不景气的情况下，他们也未必能找出这么一笔大数目。即便你们得到 1200 万，拿进银行，利息也低得可怜呀！这些你们都应该想过。”

阿尔弗莱德一番高论，接下来是满堂氏时间的缄默。

好半天，阿尔弗莱德提高声音说：

“我们愿意跟你们做一桩你们绝不会赔本的生意。如果我们采用和银行一样的利息——年息 4%，对你们立下借据，以公司所有资产为抵押，你们愿意吗？我们在公司 1200 万资产评估上再加 800 万，这样，全计资本就有 2000 万了，这些增加了资本的新股份一样分给你们，你们完全不需要代价！”

阿尔弗莱德确实提出了一个很诱人的提案！要知道，自从 1873 年的经济危机爆发后，周期性经济危机如疾风暴雨一次次袭来，所到之处，银行接连倒闭，存款不能兑现，人人自危！所以，钱存入银行显然没有阿尔弗莱德的方法稳妥。

“你刚刚口口声声说到我们，难道买下公司的不止你一个人？阿尔弗莱德。”上校关切地问道。

“还有皮艾尔和科里！我们是堂兄弟，我们都是伟大的艾尔提尔·艾乐——本公司创始人的后代！我们都是杜邦家族的一分子！”

“我同意阿尔弗莱德的意見！如果大家没有不同意見的话！”上校鸡啄米般地点着头，态度急转直下。

三位堂兄弟的经营

皮艾尔·s·杜邦回到了白兰地，并从肯塔基乡下带来了拉斯科布——一个能说会道的矮胖青年。

约翰·拉斯科布来自法兰西，祖籍阿尔萨斯，父亲是个雪茄制造商。他十分年轻，今年 23 岁，褐色的眼睛却炯炯有神。

皮艾尔慧眼识宝，拉斯科布刚走出校门就被他罗致，他真是一位少年天才！经营才能连自视极高的皮艾尔都自愧弗如。

自从来到白兰地，拉斯科布一连好几天把自己锁进办公室，夜以继日地对公司帐目进行分析。同时，他又对从前杜邦公司的那些不能见人的事件，例如黑色火药爆炸等的种种内幕，都进行一番仔细的分析和探讨，向皮艾尔作了简明的报告。

个性刚烈、经验丰富的科里担任杜邦新总裁，皮艾尔·s·杜邦负责财务，阿尔弗莱德则做了副总裁。整顿是贴、诸事完毕、新的经营就要开始时，他们在报纸上发表了一篇公告：

“为了庆祝本公司创业百年，也为了迎接 1902 年 7 月美国独立日，我们杜邦公司将迁至威明顿，请新老客户各界朋友继续给予我们大力的支持，谢谢！”

同年 12 月，杜邦公司的总公司移人威明顿，落脚在一幢 8 层楼的大厦中。

接着，7 月的独立纪念日中，杜邦公司举办了一场规模宏大的庆祝会，会场白兰地高朋满座，家族亲友连同 900 名公司员工共计 3000 多人，在夜晚的特拉华河畔欢聚，美丽的焰火在无限的夜幕中绽放，无限欢乐与热闹洋溢在人们的心田。

二 达成垄断

年轻经纪人的提示

从现在保存下来的照片看上去，个子矮小却口若悬河仿佛永不疲倦的拉斯科布容貌略象没戴眼镜的杜鲁门总统，长着天生的一副奸滑机巧样。

清理帐目后，拉斯科布两眼发亮，向皮艾尔清晰地报告：

“如果用 1200 万美元买下公司，我们就已经大大地赚了一笔！这是我清帐之后的结论。

“首先，目前公司的银行帐上，还有 150 万元现金存款；其次，我们还有 150 万元款项确定可以回收……另外，我们在纽约证券交易所里还有面额 300 万的其他火药公司股金，以保证预托证券的形式存在；其他流动资产，如原料、专利等也有 1000 万元；工厂、机器设备这些不动产估计高达 2400 万美元。”

“哦！”对着这个结果，皮艾尔也吓了一跳！皮艾尔、科里、阿尔弗莱德决定重新分配公司股份。

最后通过的决议里，科里占有 4.3 万股并被推为董事长；阿尔弗莱德获得 2.46 万股，皮艾尔则有 2.16 万股；犹仁家族及其他杜邦家族等原先放弃股权的人一共有 3.33 万股，整个杜邦公司股份总计 12.25 万股。

“即便我们现在把公司卖掉，也能净赚 700~800 万元！”科里满心欢喜地告诉他的几位老板。“假如我们以一股 100 个美元的面额计算，总计应该是 1230 万元，而实际财产评估却超过了 3000 万元，我们捞到了一个天大的便宜事！”

拉斯科布的骄傲是很有理由的。从在纽约订的协议之后，这 3 个堂兄弟买下旧公司而后建立属于自己的新公司，除了投下 2000 美元的新公司登记费外，只有一些零散费用，总计达不到 1000 美元。

“接下来我们要做的是马上解散亨利·杜邦先生一手制造的怪物——火药制造协会，因为其复杂程度和怪异的作为超过了一般人的想象！”拉斯科布接着强调。

确实，这个为了杜邦公司垄断得到巩固和发展而成立的公司，其复杂的形态远远超出皮艾尔的想象。因此，拉斯科布认为必须将它单一化。

“从您掌握的材料看来，杜邦公司应该已完全吸收合并了哈萨德火药公司了吧！可是事实却并不是这样。帐目证明：由于哈萨德外部的子公司拥有 2/3 的哈萨德火药公司股份，所以公司大权实质是操于子公司掌中。”

确实是这样！杜邦并不能完全控制和利用哈萨德。

“那么，随着时间推移，哈萨德的这些处于外部的子公司将会反过来控

制杜邦公司。哈萨德火药公司共有 18 家是子公司，其中 13 家处于杜邦公司的控制之下，而另有 5 家拉福林和南德公司的关系企业。”

“这种关系确实是互相控制，互相联系。你说的一点也不错。”拉斯科布的分析让皮艾尔五体投地了。

“拉福林和南得公司与杜邦公司的关系太复杂了。杜邦和拉福林和南得共同拥有 22 家中型火药公司的股票，这样弄得互相牵制、互相依赖，而要是把了解范围扩展至小型火药企业，那么至少有 50 家公司以股份相互支配的形态存在于杜邦公司与拉福林和南德公司之间。”

全面收买竞争企业

采纳了拉斯科布的建议，皮文尔·S·杜邦开始了一个巨大的收购计划：收买与杜邦间存在着错综复杂关系的拉福林和南德火药公司这个竞争对手。

在合并了拉福林和南德公司后，拉斯科布指出的股份牵制问题都能一次解决。当年为了制造黄色炸药，皮艾尔的父亲拉蒙曾同拉福林和南德公司共同建立了雷伯诺化学公司。几代人变迁，沧海桑田，目前雷伯诺由亨利·伯伊斯与夏拉·巴森兹、约翰·莱卡 3 个人共同经营。

暗中调查的结果表明：年事已高的莱卡和伯伊斯早就有解甲归田的打算；另一个合作者巴森兹又是一个什么也不懂、经验为零的门外汉，所以关于收买工作，所有的困难都是微不足道，解决它们只需举手之劳。

“太漂亮了！我赞成这么干！我们如果收买了拉福林和南德公司，那就不仅要收买雷伯诺化学公司，再接下来还要夺取东方火药公司。黄色火药的时代就要到来！而它是属于我们的！”科里兴奋地拍了板，全力支持这一收买计划。

东方火药公司，这个堪称当时最优良的火药公司，配股情况如下：

杜邦和哈萨德拥有 25%。拉福林和南德公司拥有 29%，其他零星股则有 36%。万一半路杀出个程咬金，在华尔街的支持之下，买下拉福林和南德公司的股份，同时再收购零星股份，那么杜邦的收买计划便要一下子泡汤，功败垂成！

拉斯科布果然有两下子，鼓动如簧之舌成功他说服了一位至关重要的大股东——他拥有拉福林和南德的半数股份。

“拉福林和南德公司的总评估额为 400 万美元，诸位以为如何？这可是我费了好大的力气才得手的呀！”

“太棒了！”轻易不激动的皮艾尔这一次出乎意料地握紧拉斯科布的那双肥手，感激之情溢于言表。

“拉福林和南德公司在宾夕法尼亚州的姆吉克火柴公司的那 950 股，也可能卖给杜邦公司，我已经跟 10 位大股东谈好了条件。”拉斯科布继续汇报。

“简直是不战而屈人之兵！我们是喜从天降了！姆吉克的股票可是最受欢迎的优良股呀！”皮艾尔喜形于色。

“为了避免重蹈夏曼垄断禁止法的覆辙，我们要为自己铺条后路，所以我想建立特拉华证券公司，作为拉福林和南德公司及姆吉克公司的握股公司。”

这位被当作主贝的年轻经纪人，正一步步地获得火药垄断。杜邦公司在

旧股换新股时，必须拿出千元以上的登记费和各项杂费开销，为了避免花这笔钱，拉斯科布又准备玩一个新把戏——用发行公司债的方法来收买股票和资产。

买下拉福林和南德公司后，杜邦公司立即将它麾下的不良企业解散。遭遇这种命运的多达 64 家企业，简直是货真价实的“协会大扫除”。

“至此杜邦公司在庞大的火药市场上，已经拥有了 75% 的占有率，而如果单就黄色火药的占有率来说，杜邦公司则占有了 100%。”得意之极的拉斯科布向他的老板报告了喜讯。

“全靠了你呀！计划比想象中的还顺利！但是……今后的化学工业已不仅仅是火药这一项了……”无意的谈吐中，皮艾尔流露出的深深忧虑，正显示了他的抱负，道出了他的心声。

杜邦财阀的现代化计划

对外扩张走完了第一步，皮艾尔就把重点转移到企业内部的现代化上面来了。首先，他重新划分四大部门，对旧有的权力界定不明确的组织重新组合规划，使得部门各有所司，职责分明。

四大部门指的是业务销售部门、黑色火药部门、无烟火药部门和黄色火药部门。此外，还有新增的材料采购部门。

企业经营不单要推销自己，有计划的材料采购也会有效地降低成本，提高利润。材料采购部门的设立正是基于此种目的。智利的新矿脉开采、货轮建造、原料输送，甚至建设港湾等大计划都将交由新成立部门负责。

关于公司时现代化，还有一件特别值得一提的事：皮艾尔又特别增加了一个新的部门——研究部门。

皮艾尔对天才的拉斯科布器重异常。为了让他充分发挥才能，他给予拉斯科布掌管财务的权力。而且，皮艾尔任人唯贤，对其他优秀的青年人，他也大力提拔。他网罗了大量的来自哈佛、耶鲁、宾夕法尼亚大学及至他的母校——麻省理工学院的英才俊杰，安排在他的研究机构中。让这些人秘密地研究开发火药行业以外的新产品。而董事长科里，则积极盘算如何垄断火药市场。

“我们必须把黑色火药占有率从 75% 提高到 100%。”他强硬地宣布。不管前途如何艰难曲折，杜邦都必须坚定地执行垄断计划。

在西部的加利福尼亚州，犹仁·杜邦的女婿威廉·培顿经营着一家叫“培顿”的中型火药厂，专门制造黑色火药。按说威廉·培顿也该算半个杜邦家人了，科里该不会对它进行兼并吧。可是不！因为“培顿”控制了整个加州的火药市场，而且富得流油的加利福尼亚金银等特殊矿产蕴含丰富，火药市场又比较大，所以科里绝对不愿视而不见，任其坐大，兼并行为不可避免了。

杜邦强行购买培顿的股份，并对其虎视眈眈，弄得培顿光火至极，忍无可忍，终于闹到对簿公堂。但是区区一个加利福尼亚的中型火药厂，自然较量不过强大的杜邦公司，培顿终于屈服！关于这件事，研究者们作出了这样的评价：

杜邦财阀的血腥垄断，比之于同时代的洛克菲勒，简直有过之而无不及！但新闻界对于洛克菲勒视若洪水猛兽，却并不打击杜邦公司，究其原因，或许是杜邦公司的垄断是进行在跟广大民众距离很远的火药行业，又处在比较

偏远的特拉华州的缘故吧！

从亨利·杜邦时代开始，罗伯特·瓦德尔就代理着杜邦公司在辛辛那提一带的业务。科里把他一手召至特拉华州的总公司。因为十分欣赏他的那种极富攻击性的销售手腕，所以让他担任营业部负责人。

后来，有一天他却突然递上辞呈，然后跑到位于伊利诺州的一个名叫皮奥利亚的煤矿区，成立了一个专门制造采矿用黄色炸药的“巴卡伊火药公司”，大有自立门户跟杜邦对着干的那种意思！

突然之间，老职员瓦德尔背信弃义，科里不由得大光其火，暴跳如雷。皮艾尔显然比他冷静：

“他肚子里那点花花肠子我还不清楚？他不过是要弄这么一个公司，然后用大价钱卖给我们杜邦！”

后来的事实却证明他想错了。对于他派去谈出售条件的拉斯科布，瓦德尔一口回绝了！他已经运用他天赋的挥洒自如的生意手腕，争取到了比杜邦更便宜的契约，打破了伊利诺矿山一带原来由杜邦独占的一统天下，夺走了市场！

再后来，瓦德尔在他的黄色炸药工厂发生了一件可疑的爆炸案后，就一口咬住杜邦不放，硬说是杜邦干的。他把一支支恶毒的箭指向杜邦，对其大肆抨击，并给各大报社和议员发出密函，揭发这件丑闻。

三 家庭内讧

与“垄断禁止法”缠斗

瓦德尔运用一个十分巧妙的战略，进行所谓的揭发“丑闻”。

当年，组织了全国反垄断联盟的法兰克·莫内，曾作为大卫·华特生——俄亥俄州最高检查厅长的律师，对洛克菲勒家族的标准石油进行控告，控告它违反了垄断禁止法。

第一步战略，瓦德尔决定说服莫内，对军方和杜邦勾结起来进行的贪污和读职内幕予以揭发：

“海军技术部发明的无烟火药专利被杜邦拿走，并用这一专利制造出每磅（约 453 克）仅 35 分的火药，以每磅 70 分的高价卖给军方。以增加无烟火药的产量为由，海军兵工署署长牛顿和陆军兵工署署长库洛萨将军促使议会通过在马里兰州建造新厂的预算案，并用经营这一工厂的有利条件与杜邦共同谋利。”

作为第二步战略，瓦德尔发出了如下攻击：向所有联邦议员（包括参议员和众议员）揭发了杜邦公司向总统行贿的丑闻——已当选为参议院议员的亨利·阿尔加农·杜邦上校以封锁政府与杜邦公司间的密约关系为条件，赠款给参加竞选的 T·罗斯福（第 26 任总统，共和党人）。

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

马拉松式的审判结束了：杜邦公司败诉。因为违反夏曼垄断禁止法，它被判有罪。除此而外，法院还根据这个法律对总统判罪，并下达了行政命令，但是，因为早在这场长达 5 年的诉讼结束以前，T·罗斯福就因任期满了而

下台，接替的是威廉·塔夫脱（1857～1930年，第27任）。

解散财阀的措施

就任总统后，塔夫脱召见了阿尔弗莱德·杜邦，杜邦公司副总裁。

因为当时的杜邦公司总裁科里正在担任共和党全国委员长之职，为了避免串通共谋的嫌疑，所以把原本应受到接见的科里换成了阿尔弗莱德·杜邦。当时正是1912年的事。

在总统的椭圆形办公室，阿尔弗莱德滔滔不绝：

“不远的将来，欧洲一定要发生战争！只有让杜邦获得独家制造火药的权力，国家的安全才有保障！总统先生，基于以上观点，我认为让杜邦公司拥有火药执照是绝对必须的！”

他接下来又转向坐在塔夫脱总统身边的司法官乔治·威尔夏姆：

“你不是杜邦的法律顾问吗？乔治！”

“是的！”

“那么，恕我冒昧……对于杜邦被检举的触犯法令的事，你作为一名法律顾问，有可能不曾参与计划，甚至连这件事都不曾听说过吗？”

“那么，作为现任司法官兼最高检查官，你最好告诉记者要奖励杜邦违反夏曼垄断禁止法的行为！”激动的阿尔弗莱德愈讲愈大声。最后，塔夫脱总统下令举行公证会，决定听取各关系人的证言之后再做行政处分。

结果，几乎所有前来作证的有识之士，包括陆海军司令、政府各部首脑及各大学教授一致认为：在非常时期，即发生战争时期，由杜邦公司对火药制造业进行独霸和垄断，对于美利坚的国家安全保障，有百利而无一害。

1912年6月，塔夫脱终于作了一项被认为是“历史上前所未有的裁决”——按照夏曼垄断禁止法，杜邦公司被肢解成三家公司，并对其职能规定如下：

杜邦公司仍然包括主要的火药制造部门，而新的亚特拉斯和赫克力斯两家火药公司则掌握了火药制造协会成立后才被杜邦垄断获得的部门。根据判决，两家新公司取得的工厂设备，必须付款给拥有股份和公司债券的杜邦公司。在生产和营业尚未步入正轨的5年内，两家新公司仍然必须依靠机能健全的杜邦公司。

这样不痛不痒的裁决漏洞太多了！长达5年的解散财阀宽限期实在令人疑惑。5年之内垄断行为极有可能死灰复燃！而亚特拉斯和赫克力斯两公司付给杜邦的股份和公司债券，虽然没有以公司名义取得，但仍然落到杜邦家族堂兄弟三人——杜邦公司股东手中！这些裁决上的有意无意的漏洞和闪烁其词的地方，会带来什么后果呢？

倾城美女——阿莉西亚

阿尔弗莱德有一个做历史学家的妻子——贝希。她是一位才华横溢的女子，钟情于古典音乐。她还擅长社交，性格活跃。这一对夫妇有四个孩子。

而阿莉西亚则是个有着迷人黑发的美女，威明顿法官布拉德·福特的女儿，她不但美貌，而且多才多艺。

认识不久，阿尔弗莱德就和阿莉西亚一同出游狩猎，两人在森林里共进

午餐，样子极其亲密。这个“桃色新闻”霎时间以燎原之势传遍了小小威明顿城，在杜邦家族中也一石激起千层浪，引起了极大震撼。

布拉德·福特——阿莉西亚的父亲，也算是杜邦家族的一员了。他的姐姐与犹仁的弟弟阿雷克斯·杜邦二世结婚，而他刚娶了阿雷克斯·杜邦二世的妹妹，论起亲戚来，阿尔弗莱德是阿莉西亚的远房表哥。

如何处理阿尔弗莱德与阿莉西亚这段感情，布拉德·福特一筹莫展，完全让亨利上校处理。老上校跟法官经过商议，把阿莉西亚嫁给了空苦人家的马德克斯——正是阿尔弗莱德的秘书。不久之后，他们有了一个可爱的女儿。事情似乎到此为止了。

然而，事情远不止如此，树欲静而风不止！不久之后，阿尔弗莱德突然向公司告假，并搬到南达科他州，飞快地办妥了同妻子的离婚手续。几乎是同时，从宾夕法尼亚也传来阿莉西亚同马德克斯离婚的消息。

10 天以后，两人在纽约的一座教堂里举行了婚礼。

阿尔弗莱德左眼是假眼，那是一次打猎时被同伴误伤的。左眼完全毁坏后，经外科手术摘除并换上假眼。这件事对阿尔弗莱德的心理健康造成极大障碍！这位出身麻省理工学院、一向出类拔萃的阿尔弗莱德从此在心灵上有了自卑阴影。他总认为自己这个人是“家族中最不受欢迎的人物”。

当阿尔弗莱德收养了阿莉西亚与前夫的女儿，并准备让她进入杜邦家族时，招致了杜邦家族所有成员的反对。或许由于这件事刺激太大，阿尔弗莱德在威明顿市郊，买下了一块 200 英亩土地，建起了一座超大宅邸，不但拥有百间以上房间，还建有剧院，豪华程度无与伦比。

这座住宅被命名为“尼摩尔别墅”，正面门廊有着宫殿式的石柱，并安着来自苏联的古董铁门，门前蹲着西班牙的大炮。

就在患了胆囊炎的科里要入院动手术的时候，随着环境的变化，阿尔弗莱德·杜邦和皮艾尔之间有了矛盾并引发成内讧；而此时的欧洲，一场大战正在进行，大量订货单纷纷拥到杜邦公司。

四 皮艾尔·S·杜邦帝国

总裁抛售公司股票

为什么科里要选在这个时候放弃总裁的位置，甚至要卖掉自己所持的股份？对于他的真正用意，连皮艾尔都百思不得其解。

根据推测，第一种可能是科里要把发展方向转到政界。他要像亨利·阿尔加农·杜邦一样，竞选参议员，来接替已经有 77 岁的亨利上校的位置，进一步，他想取代威尔逊总统（第 28 任）。前文已经提到过，他曾任共和党全国委员长，并且一向活跃在华盛顿的政界，他还对社会事业颇为关注，担任了德拉瓦高速公路建设计划的理事长。

第二种推测认为：他通过华尔街摩根商行的金融资产，买下了“公正保险公司”——美国最大的保险公司。迁到威明顿后的杜邦公司所在地，就是公正保险公司原址，而最近他又买下了位于纽约华尔街的公正大厦。

据说，为了买下公正保险公司，科里投资了高达 439 万美元的股份金额。买下纽约的公正大厦时，他还支付了 300 万美元现金，这些都是科里用他拥有的 1.05 万股的杜邦股票向摩根商行抵押而得的。

第三种可能与前两个理由互相矛盾——那就是科里的健康问题。科里在1909年曾因胆结石住院开刀，结果术后又因患上胆囊炎而不得不再动手术。最后，他不得不在1914年12月住进了拥有全美第一流医疗设备的玛约医院，这所医院位于明尼苏达州。

这时第一次世界大战正打得热闹，英法俄等国送来大量火药订单，杜邦股票的大幅度增长已经是近在咫尺了，在这种时刻，科里的行为不能不令人作这样那样的揣测。科里不是不明白现在形势对杜邦十分有利，而且他也曾在住院期间给皮艾尔写过一封信，里面的叙述更让人弄不清他要干什么。信里有这样一些内容：

“我和你所持有的杜邦公司的一般股，目前行情大概为180元一股，在年内大概能涨到200元一股。而为了应付一个紧急需要，我必须卖掉2万股，由于出售这些股票事关重大，所以我希望能卖给公司内的股东，如果是这样，我只要每股160元。”

皮艾尔派的秘密会议

皮艾尔召集了有关人员，开了一次紧急干部会议和临时股东大会。这一天，正是科里在明尼苏达的玛约医院进行手术的那一天。

会议上，阿尔弗莱德就股票的售价提出了强烈的反对意见：“我认为如果科里要卖给公司的股东，160元一股的确太贵了。如果他要卖给公司的话，我认为每股不应超过元。因为他的这些股票也都是公司的呀！”

当时，对于皮艾尔指示下的杜邦公司的秘密扩充计划，阿尔弗莱德一无所知，从后来他对皮艾尔的控告状中可以得知。

紧急干部会议上的皮艾尔不能同阿尔弗莱德取得一致。但他一贯小心谨慎，仍然在和平的气氛中结束了会议，然后用书面形式向医院里的科里报告会议进行情况。

1915年2月17日，拉斯科布的家里来了一个客人——科里的心腹李·当哈姆。

拉斯科布已今非昔比！自从皮艾尔做了代理总裁，他便升任财务经理。要知道，在美国的企业体制下，挂名的副总裁的权限还赶不上财务经理。

“科里急着要出售4万股一般股票，我想他已好几次写信向皮艾尔提出。现在股票价格节节上升，至少也可以卖到200元一股！”李·当哈姆急急地说。

李·当哈姆离去不久，皮艾尔就让拉斯科布召集了5位股东，举行了一次秘密会议。5位股东中有皮艾尔的两个弟弟——艾乐与拉蒙。

皮艾尔的阵营因为这两人的加入而愈益稳固了。另外3位则是同属杜邦家族的阿雷克斯二世、皮艾尔妹夫——罗伯特·卡宾塔、亨利上校。简单地说，除了那位元老亨利上校要拉拢一下之外，其余的都是皮艾尔的人。

拉斯科布俨然作为皮艾尔代理人首先发言：

“我认为科里有可能把他拥有的全部股份卖掉！我建议我们几位联合承购，吃掉科里所有的股份，把公司结束掉！不知诸位意下如何？”

一听到夺取公司的计划，亨利上校变了脸色，他质问拉斯科布：

“科里的全部股份？你应该明白那值多少？往少里合计也得值1000万美元！联合承购自然是好，可是哪儿去弄这么多钱？”

“我十分清楚这个问题！这笔资金也并非不可能筹集起来，如果给我两到三天时间！科里一定会找到摩根谈！要是我们不早打主意，那么后果……”

向摩根商行贷款

有极端机密的情况下，皮艾尔指示拉斯科布来到了华尔街。

摩根商行现在处于华尔街 23 号，在第一次世界大战爆发后，它因为同伦敦方面关系特殊，所以不但承担发行英、法、俄联军的战争债券，也是协约国向杜邦采购火药的总代理，这样，拉斯科布与摩根商行简直就形影不离，密不可分。

电话里，拉斯科布与野心勃勃的皮艾尔作了如下联络：

“如果我们买下科里的所有股份，纽约的摩根商行就愿意借给我们 1400 万美，而科里那方面也似乎有意卖掉所有股份，你要全力促成呀！根据议价的结果，总数为 6.3214 万股的普通股票每股 200 元；每股 185 元的非累积利益优先股（解散时可分得财产的公司保留股），总量为 1.3989 万股，总价为 1383.1865 万元。”

“摩根商行承担全部款项吗？用什么做抵押条件？”皮艾尔急于明白摩根商行方面的态度。

“只要用向科里方面买来的全部股票作担保即可！”

“利息？”

“年息 6%，如果是 18 个月的短期贷款！”

陷入沉思的皮艾尔在琢磨：18 个月下来，连本带利总数超过了 1500 万元，还不起的话公司就落入他人掌中了。

“好了！我全知道了，至于是否全部出售股票，我马上去医院找科里商量。”皮艾尔开始打开了小九九，该不该！该不该独自吃下科里的股份！

他分析：威尔逊总统迟早会让美国介入战争，虽然他现在仍然主张中立！但时间一长，美国不可避免要参战！到那时，杜邦将攫取巨大的利润！

他的预见太准确了，第二年，就在他指示杜邦公司展开了增建五个新厂的计划时，美国作好了参战准备。

弗吉尼亚州的培尼曼炮工厂被列为第一个增建计划，第二个是威斯康辛州的兰辛高性能火药工厂，第三个是宾夕法尼亚州的他利城厂，第四个是弗吉尼亚州的西门派工厂，第五则是世界最大的无烟火药工厂，计划建在田纳西的那士维。

为了这些计划的进行，必须动用超过 3 万人的员工，于是，包括劳工住宅在内，超过 3867 户建筑物的大工厂出现在各地。

“好！买下科里的股份！”皮艾尔充满必胜信念。

还有一种想法更增强了皮艾尔的信心：第一次世界大战期间，协约国方面使用的火药将由杜邦公司负责供应 40%！所以向摩根商行借上一二千万美元对皮艾尔来说已经不算什么了。

“一定要不惜任何代价说服科里！你最好在圣诞前同摩根签好合同。我想，12 月 23 日就不错。而在这之前，最关键的是说服科里！”神采奕奕的拉斯科布一再对皮艾尔嘱咐。

阿尔弗莱德怒气冲天

约定的签约日——12月23日到了，波艾尔·S·杜邦原计划搭早上8点的火车前往纽约，却一直等不到科里的回电。

8点15分，科里终于回电答应卖掉所有股票。

由于科里在应允的电报中提到“800万元请认现金支付，余款分5年偿还，用年利率6%的期票就可以”因此，皮艾尔向摩根商行贷款的实际总额为850万美元。

皮艾尔取得了科里出售股票的50%，他的两个弟弟艾乐和拉蒙各得16%，阿雷克斯获8%，而拉斯科布与卡宾塔各占有5%。

至此，成了杜邦公司实际总裁的皮艾尔开始大刀阔斧地再度调整人事，强化公司组织。

无烟火药部门的负责人哈里·布朗、高性能火药部门的负责人亨利·哈斯凯、研究部门的威利·柯因等3位技术人员都被提升为干部，并约定如果他们一年内不离开公司，那么他们可以获得12.5万美元奖金。

无论是名义上还是实质上，杜邦公司都皮艾尔化了！而隔年2月28日，杜邦和摩根商行之间的秘密终于被全美新闻界捅了出去！

3月1日，阿尔弗莱德与皮艾尔的对峙终于爆发了。

“你们暗中商量把科里的股份全部买下来是真的吗？”脸色大变的阿尔弗莱德怒气冲冲地质问皮艾尔。

皮艾尔表现得异常平静：“是真的！那是由于你的反对，科里才让出所有股份！”

“那么报上说的都是无疑的了！你用什么作为抵押品向摩根商行借来850万元？”

“是向纽约银行界借的，其中有信罕银行。并不是向摩根商行借的！至于抵押，则是6.8万股普通股票和优先股票，只有信孚银行要求我个人担保。”

“你难道不觉得你读职了吗？”阿尔弗莱德须发戟张。

“不！”

“杜邦股票是杜邦家族共有的！你们怎么可以私下商议联合承购而不让我知道！你太卑鄙无耻了！我可是杜邦公司创始人艾尔提尔·艾乐的长孙艾尔提尔·艾乐二世的长子呀！而你呢？你只是我的表弟，我父亲弟弟的儿子罢了！只有我才是正统继承人！”

“好了！不必说下去了！”皮艾尔抑住恼怒站起身。

他知道谈下去不会有什么结果！难怪他生气，阿尔弗莱德连血统顺序都搬了出来。只能结束谈话了。

皮艾尔获得全胜

阿尔弗莱德买下了威明顿的晨报作为礼物送给新任妻子阿莉西亚，这件事很多人都知道。此后，几家特拉华州小报也逐渐被他一个一个地买了下来。

这些地方报社记者通常兼任费城各大报临时通讯员，地方上一发生什么重大事件，就立即给总社发稿。他们的能量可不能忽视。

手术后科里身体康复，回到了明尼苏达，他接收了已经退休的亨利上校的地盘，而当他竞选联邦参议员时，又夺走了地方野心政治家——法兰克·阿

雷的地盘，从此结下怨仇。怀恨在心的阿雷，转而投靠了阿尔弗莱德，为阿尔弗莱德四处奔走，八方联系，摇旗呐喊，真是忠心耿耿！

有了阿雷这个狗头军师出谋划策，阿尔弗莱德开动了 he 买下的所有宣传机器，开始了对皮艾尔的猛烈攻击——曾几何时，他们还并肩战斗呢！

矛盾白热化了！1912 年 6 月 28 日，阿尔弗莱德在联邦地方法院同皮艾尔·s·杜邦对簿公堂。他检举皮艾尔·s·杜邦读职嫌疑。包括如下内容：

“摩根商行贷给皮艾尔的 850 万元美金是信孚银行等 15 家银行的协调资金。在这同时，杜邦又向这 15 家银行中的 11 家预托了同额资金。”

华尔街首脑人物，包括阿尔伯特·威金——乔伊斯国际银行总经理、斯瓦德·普罗沙——信孚银行常务董事等人都被传出庭作证。他们的证词无一例外，都对皮艾尔十分的有利。

地方法院终于在 1917 年 4 月下达了判决。

由公证人达尼叶·哈斯汀监督，主审官汤普逊下令：杜邦董事会重新改选。

由于法院规定科里出售的股权在此次改选中不起作用，所以双方旗鼓相当，势均力敌，都鼓足了劲。

皮艾尔这一派原来就捞到了全部股票中的 1/3，阿尔弗莱德及他的那些党羽拥有的股票也不相上下，争夺的焦点就是分散在少数股东手中的残余股了。

皮艾尔也买下了《威明顿日报》，决心同阿尔弗莱德拼个鱼死网破。胜负的关键就是科里的靠拢。再选的结果出来了，皮艾尔以 21.2587 万股对 14.882 万股获得了无可辩驳的胜利，正式就任杜邦公司总裁。阿尔弗莱德再次上诉，又以失败而告终。

“由于皮艾尔·s·杜邦及其手下向摩根商行贷款时，并没有提供任何形式的杜邦信用做抵押，因此这种行为不构成读职罪，阿尔弗莱德上诉驳回。”最高法院也驳回了阿尔弗莱德对他们提出的上诉。

当时，皮艾尔他们 6 个人承购的科里股票，随着世界一战的扩大化，已经超过了 6000 万美元，皮艾尔等赚进了 4500 万美元，杜邦股票产生了令人难以想象的暴利：每股 183%。

至此，庞大的皮艾尔·s·杜邦帝国已经成型！

第六章 吞并企业战略

一 买下 GM

银行接管 GM

皮艾尔·S·杜邦和 GM 发生关系是在第一次世界大战爆发的 1914 年，由于战争的原因，景气迅速转好。

有着极为独特而灵敏嗅觉的拉斯科布，一如既往地捕捉着市场变化的气息。

拉斯科布极力鼓动皮艾尔道：“GM 汽车的股票我买了 500 股，赚了不少。你要不要买点？”

“GM 不是已经被银行接管了吗？比利。杜朗野心太大，操之过急，过度扩充，使公司到了破产的边缘，差点维持不下去。”显然皮艾尔对 GM 公司的股票不太感兴趣。

1908 年，摩根商行支持比利·杜朗成立了美国通用汽车公司，即 GM（General Motors）公司，它集合了别克、奥斯摩比及凯迪拉克 3 大汽车公司以及 22 家零配件生产厂家。

杜朗一向有极力扩张的野心，GM 创立之后，他一如既往，甚至想将福特公司吞并；但这种大力扩张最终使他面临危机。

1910 年 5 月，作为 GM 最主要企业之一的别克公司濒临经费危机。由于在过去短短的不到两年的时间里，大肆扩充为原来的 3 倍，导致资金不足，工厂所需的各项经费一直得不到解决，人事费早已停止支付。公司陷入一片恐慌之中。

杜朗火速赶回他的发迹地底特律，竭尽全力从底特律贷得 50 万美元，条件是用杜朗马车制造公司的全部股份作为抵押，当年就是这个公司使他跻身于汽车工业舞台的。职工的工资问题是得到了解决，但这笔贷款也带来后遗症——GM 最后落得个被银行接管的命运。

GM 下辖的凯迪拉克及奥斯摩比两家汽车公司的日子并不比别克公司好过，他们面临着同样的令人头痛的问题：由于迅猛地扩充发展而经费短缺，职员的薪水发不出去。而且情况还要严重，几乎随时都可能发展成大规模的骚乱。

由于情况所迫，同年夏天，别克公司不得不再度向银行求援，贷得一笔短期贷款达 270 万美元；不久，又因为原料、材料贷款未付而再次贷款 500 万美元。至此，杜朗帝国已经大厦将倾。

GM 的资金来源已快要枯竭，除了向密歇根州的银行贷款外，杜朗还求助于纽约各银行，但华尔街各银行受摩根商行控制，没有他的指示，谁也不敢轻易向杜朗贷款。

虽然此时 GM 汽车行情看好，销量大增——甚至达到上一年的两倍，然而这并不能扭转它的命运，没有资金，一切都无济于事。杜朗的扩充战略彻底失败，他陷入了深深的危机之中，其产业也成为许多人猎取的目标。

驰名华尔街的企业郎中

最终将杜朗带向破产境地的，是一个名叫约翰，马克里曼特的、自称为 GM 股东之一的人的来访。杜朗山穷水尽，无路可走，明知对方的来访不怀好意，但在这种情况下，仍不得不表示欢迎。

“敝人非常愿意帮助您解决资金问题，条件嘛，必须给我相当的 GM 股份……”这个陌生的老人说得很诚恳。

杜朗一口应承了这个老人的建议。但他并不知道这个老人的真正底细。这个自称为马克里曼特的人，曾担任爱迪生照明公司的法定设计师，在摩根商行的支持下，他整理合并了爱迪生照明公司下属的许多小型电气企业，成立了一个新的大垄断公司：奇异电机公司（General Electric，简称 GE），是大名鼎鼎的华尔街企业郎中，也是北太平洋铁路的所有者。

为了解决 GM 的资金，马克里曼特组织了以波士顿的季·希金森银行、纽约的乔依斯国际银行、大陆银行等为主力的“协调融资团”。他们虽然答应 GM 提供 1500 万美元的紧急贷款，却提出了极为苛刻的条件。老人转告杜朗：

“他们要求这笔资金在 5 年之内偿还，年利率 6%，必须以 GM 所属一切资本作抵押。5 年之后的股票红利必须全部作为利息。另外，我要求以价值约为 117 万美元的 GM 股票作为帮你办成这笔贷款的手续费。不知您觉得如何？此外，为了使 GM 以后的运转能步上正确的轨道，银行团将组成一个 5 人委员会来接管 GM。故在 GM 的职员问题上，他们希望除了必不可少的技术人员即凯迪拉克汽车公司的里兰先生和别克汽车公司的那休先生继续保留职务外，其余的自杜朗先生以下的人，一律全部解散！”

杜朗无路可走。

GM 的管理权终于为银行团所牢牢地掌握住。查尔斯·那休虽被任命为 GM 董事长，但只不过挂挂名蒙骗外人罢了。他和凯迪拉克的设计师亨利·里兰一样，真正被银行团所看中的，不过是他俩的技术而已。

“协调融资团”组成的 5 人委员会的委员长，即李·希金森银行的得力干将詹姆士·斯特劳，他是真正握有经营管理大权的人。

尽管 GM 的全部资产连同股票红利都成了贷款抵押，但由于杜朗的股份没有被剥夺，他还可以继续买卖股票。

在 GM 被银行接管 4 年后，其股票价格已经下降到很低，拉斯科布的 500 股 GM 股票，就是在这时买下的。

杜朗的赌注

在第一次世界大战的推动下，密歇根州繁盛起来。

由于威尔逊总统宣布美国保持中立，因而交战双方，无论是英法俄盟军还是德国，都纷纷向美国各企业订货。

据统计，战时全美出口总额达 123 亿美元。欧战的爆发，使国际国内的汽车需求量大增。参战各国因军事原因而大量采购军用汽车、卡车。美国国内的商人、农民及白领阶层的人们因战争而事务增加，整天奔忙，也需要购买汽车。

杜朗面临着他一生中千载难逢的良机。他决不会错过这一机会，于是他推出了新型的雪佛莱汽车，这是他秘密研制好久的一种大众型汽车。

但是，已受银行团操纵的 GM 对于杜朗来说，绝不应该是这种新型小汽车的生产者，他需要另外物色厂家，这是容易理解的。但他首先面临的问题又是资金，于是他求助于纽约的查特姆·菲尼克斯银行总经理——路易·考夫曼。

考夫曼的银行不是“协调融资团”的成员，但他是一个很有远见的投资家。“协调融资团”的 22 位银行家整天绞尽脑汁地计算他们投入的贷款及利息能否收回，而不关心其他事情。在这一点上，考夫曼比他们强。他对汽车工业的未来发展很感兴趣。在和杜朗谈过一次话后，他认为在这方面投资有利可图。

“杜朗先生，我觉得借钱给您已没有必要，因为我要买下生产雪佛莱汽车的公司的全部股票！”

“真的？”杜朗大感意外，几乎不相信自己。

“5 万股面额 100 元的股票，怎么样？”

“就是 500 万美元吗？”

“不！我是用现金支付，因而票面虽然是 100 元，每股我只出 55 元。另外的 45 元就算作为我银行的手续费。”考夫曼确实很精明，很有远见，野心也极大。

杜朗买下了纽约州的一家马克斯韦尔·布里斯科汽车公司的下属工厂，同时在加利福尼亚的奥克兰（旧金山对岸）建立了装配厂，开始了雪佛莱汽车的生产制造。随着他在全美 6 个地区的销售据点的设立，杜朗开始了他的绝顶大反攻。

1915 年 6 月，杜朗推出了首度开发的雪佛莱 490 型汽车，售价 490 美元，与深受用户好评的福特 T 型汽车的销售价相同。

然而两种车相比，雪佛莱一个明显优点是率先采用了自动点火装置，福特 T 型车当时仍使用老式的手摇式曲柄起动装置。一时间，雪佛莱的这种革新成为公众议论的热门话题。虽然如此，杜朗为了在销售额上战胜号称“铜墙铁壁”的福特 T 型车，还采取了削价抛售的策略，将每辆雪佛莱汽车的售价降至 440 美元。

杜朗又开始推行他的扩充战略：“一定要日产 1000 辆雪佛莱！”在 1916 年的时候，他四处活动，怂恿夫林特的友人及顾客道：

“买 GM 的股票吧！”

“你为什么不鼓动买雪佛莱的呢？”他的朋友感到很意外。杜朗淡然地答道：

“当然应该买 GM 的，受战争的推动，连高级的别克和凯迪拉克都卖得这么好，所以还是买 GM 的股票吧！”

杜朗本人也买了 GM 的股票。

GM 股票的股价迅速上涨，达到 3 位数的高价。就在 4 年前，没有红利可赚的 GM 股票在华尔街还一度跌至 28 美元。

二 第一次大战带来的景气

GM 股票的争夺战

1915 年 12 月 21 日，圣诞节即将到来。皮艾尔·S·杜邦一大早便被威

明顿地方报的新闻记者吵醒。

在带客人到会客室的途中，皮艾尔猜测可能是和阿尔弗莱德的“家族战争”又有什么捕风捉影的丑闻被刊登了。

“杜邦先生，有消息说您和威明顿兵器共同买下了 GM 的股份，这是真的吗？”

“你说谁？谁买了 GM 的股票？”皮艾尔一边说，一边揉着惺松的双眼，喝了一口热咖啡。

“您和威明顿兵器啊！”

“胡说！”皮艾尔对此置之一笑。随后他大略地浏览了一下记者送过来的早报，上面有一篇比利·杜朗的谈话。

“这上面杜朗先生说，您和威明顿兵器联合买下了 GM60% 的股份，从而被银行接管的 GM 重新回到了他手中！”记者继续追问。

“不知道！对此本人一无所知，我并不否认威明顿兵器和杜邦公司有契约关系，但那只是因为承造联合国订购的枪械弹药的原因。况且，据我所知，威明顿兵器并没有购买 GM 的股票！”皮埃尔把这件事推得一干二净。

应在同一份报纸上有篇报导，杜朗要将雪佛莱的资金增加到 4 倍，即由原来的 2000 万美元增加到 8000 万美元！由此可见，雪佛莱正准备吞并 GM。

虽然这仅仅是由杜朗的谈话而写出的一篇报道，但皮艾尔对于这类事情一概加以否定。他愤愤地说：

“把我拉扯进去，实在太不象话！”

比利·杜朗的祖先本来是马萨诸塞州新柏德福的渔民，很早以前从法国移民而来，他们除捕鱼外，有时也经营一点造船业。

虽然皮艾尔·S·杜邦也具有法国血统，但他确实和杜朗没有私交。他仅仅接受了拉斯科布的建议而买了 2000 股 GM 股票。

1816 年 9 月 16 日，在纽约的伯尔蒙饭店，杜朗正式开始了他的 GM 反扑战。

开战前几天考夫曼特地去拜访了皮艾尔·S·杜邦。皮艾尔曾经在考夫曼的查特姆·菲尼克斯银行里开了户头，所以他们认识。

打完招呼，考夫曼便开门见山：

“GM 的控制权重新回到了杜朗手中，我想您也知道威明顿兵器的萨缪尔·普来亚为了杜朗而买了 GM 的股票……”

“据说 GM 股票确实行情看好，涨到了 580 元。不过我想这大概和杜朗先生的拼命买 GM 股票也有关！”

皮艾尔觉得考夫曼并没有说谎。无疑，他动心了，于是准备亲自去伯尔蒙饭店一趟。他一进饭店，就发觉场面非同小可。

“协调融资团”贷给 GM 的 1500 万美元将要到期（10 月 1 日），22 家银行的代表决定在这里召开 GM 股东大会。

在贷款方面应该不成问题，GM 的借贷只剩下 250 万美元没还清。问题是杜朗已夺回了过半数的股票，他想借此在 GM 干部改选会议上巩固自己的阵营，彻底确立自己的地位。为此，考夫曼极力笼络皮艾尔，再三恳求道：

“我希望您能成为 GM 的干部，因此投票改选，我提名您时请千万不要作声。”

皮艾尔成为 GM 一员

当天早上，夫林特的证券商带来的 GM 股票，雇了两个人来搬，足有满满的一皮箱。这是据拉斯科布的情报所知。

杜朗踌躇满志，满面春风，似乎胜券已绝对在握。会场很混乱，一直到正午才开始开会，杜朗当即大声宣布：

“我应该是 GM 当然的董事长，我拥有半数以上的股票！”

斯特劳作为 22 家银行团的代表立即站起来反对杜朗，“协调融资团”的出席者也纷纷反对，结果唇枪舌剑，大会一直开到深夜，依然是各持己见。不得已，考夫曼提出了一个互相妥协的方案：

“我看这样吧：斯特劳先生和杜朗先生两方面的干部，先每方选出 6 人，然后我们请中立的杜邦先生指定剩下的 3 名干部，诸位以为怎样？”

干部的固定人数一共是 15 人，结果皮艾尔·S·杜邦被选为杜朗的 6 位干部之一。然后，这次大会的全体出席者发誓，对皮艾尔选出的 3 位干部不表示任何异议。

关键时刻到来了，会场静得出奇。只听得彼此的呼吸声，大家都在期待着杜邦提名。

大出与会者意料之外的是，杜邦指定的 3 个干部是他弟弟拉蒙、拉斯科布以及亨利·哈斯凯——杜邦公司高性能火药部门负责人。

GM 股票大跌价

1917 年 4 月 6 日，美国对德宣战。这一突然事件极大地冲击了以底特律为中心的汽车工业界。

由于战争原因，美国政府将钢铁列入战争物资范围，实行配给制。而且军械的制造消耗了大量钢铁，导致钢铁库存为之一空。在这同时，议会通过一项法案，规定钢铁为高利润物资，要征收战时特别税，以配合配给制的实行。

这两个法案的施行，迫使底特律的汽车工业大量减产。

杜邦公司却不同。它是生产火药的企业，和战争直接相关，被列入高利润企业而不得不交纳战时特别税，但它不但不缩减生产规模，反而想继续扩大生产。

同时，皮艾尔联合 US 钢铁的葛利总裁，ATT（American Telephone & Telegraph Company，美国电话电信公司）的总裁贝尔，一同发起为战亡者家属捐款的活动，并提出下列口号：

“以企业利润的 2% 作为捐款。”

GM 股票一下子暴跌。从而以美国参战为起点，杜邦公司和 GM 在形势上有了显著的差异。

1917 年 7 月，杜朗在拉斯科布的协助下计划成立辛迪加，（企业联合组织），为此他借贷了 1200 万美元。纽约的报纸对这一新闻以及后来这个计划的失败作了报道：

“虽然 GM 的杜朗想以 12% 的高利率贷款，纽约的银行仍不答应。”

这给了杜朗一个致命的打击。GM 股票一落万丈，即使将夺回 GM 以来所积累的全部利润拿出，杜朗也无法挽回败势。

用战争财买下 GM

拉斯科布向皮艾尔·S·杜邦谈了自己的看法：“GM 的股票还没有跌到最低点，依我看还会再跌，也就是跌到现在的 75 元以下。”

“你是说，跌到谷底我们就能买了吗？”

“是这样的，现在虽然俄国发生大革命而削弱了盟国的力量，但由于有了美国参战，德国短期内将被同盟国所击溃，所以这场战争不会拖得太久。”

“一年之后战争可以结束吧！”

“差不多。战争结束后，杜邦向何处发展？这次战争给欧洲各国带来了深重的灾难，人们对战争深恶痛绝，战争不可能很快再度爆发，火药没有销路，杜邦将难以维持。”

“胡说！杜邦今后制造的东西多着呢：染料、油漆、药品、人造皮革……绝不会仅仅生产火药。”

“这就是了！汽车工业正是油漆及人造皮革的消费大户啊！这次战争中，杜邦赚钱最多，为什么不以此来投资于汽车工业呢？”

“我也很赞成你的想法。”

“那就买 GM 的股票吧！”

“要买多少呢？”

拉斯科布在记事本上很快写下一串数字，递给杜邦。

“2500 万元！”

“对，就这么多。”皮艾尔·S·杜邦满意之极：“你认为这是目前最适合的数字？”

1918 年 2 月 21 日，皮艾尔·S·杜邦在纽约大都会俱乐部宴请华尔街各银行及证券公司的实力人物，同时宣布杜邦公司取得 2500 万美元的 GM 股票，成立握股公司。

这是杜邦公司的第一次大规模对外投资。

三 华尔街的经济恐慌

7000 万美元的扩充计划

1918 年 11 月 11 日，德军投降，德皇威廉二世流亡国外，欧洲战争结束。

杜朗东山再起，借此机会再度实施其扩充计划。

杜朗计划总投资 7000 万美元。其中包括在底特律兴建 15 层的 GM 总公司大楼，费用预计达 2000 万美元；投资 700 万美元扩充凯迪拉克工厂；又投资 700 万美元兴建轴承工厂；同时兴建农耕用曳引机工厂，预计费用 3300 万元美元。

杜朗之所以想生产曳引机，是因为亨利·福特推出的曳引机非常成功，他深受刺激，一心想超过福特。但光靠曳引机还无法超过福特。由于农民对大型车需求量很大，因而杜朗还计划生产 9 人座大货车以及轻型卡车。

虽然杜朗认为：“将来的汽车制造业将以曳引机和卡车的生产为主。”但考虑到豪华车仍有一批不可忽视的消费者，凯迪拉克及别克的高级车的生产设备也被大力扩展。

杜朗终于实现了他的计划：雪佛莱与 GM 合为一体。

GM 的规模极为庞大，其汽车装配厂以及零配件生产厂家共有 75 家，散布于全美 40 个都市，全部工作人员多达 8.6 万人。因此这个巨大的扩充计划需要一笔巨大的资金。

杜朗恳求担任 GM 财务委员长（财务委员会是当时美国企业界极为流行的一种组织，由股东大会任命非社员组成，职等在公司干部组织之上）的拉斯科布帮忙。拉斯科布想出了一个双管齐下的从民间筹措资金的计划——发行 8500 万美元的公司债，与此同时增发 5610 万股的新股票。

新发行的股票有各种不同种类，粗粗一算 GM 的资金达 10.2 亿美元，在当时这简直是一个天文数字。然而这笔巨额资金是以股票和公司债的发行来维特的。杜朗和拉斯科布原以为战争结束后，汽车需求量会急剧上升——甚至最基层的农民都需要汽车。但他们错了，情况并非如此，这将给公司带来灾难性的后果。

战后的不景气

GM 的资金并未筹措到多少，利率 6 分及 7 分的可转换公司债，销量不大，只卖出不到 700 万元，结果是 GM 总公司大楼的兴建工程一度停工。

杜朗再次向夫林特和底特律求援，希望亲友们组成购买 GM 股票的联合承购组织；拉斯科布则极力游说皮艾尔。

最后，GM 的新股由杜邦公司的关系企业——英国伦敦火药贸易公司及加拿大火药公司买下。其中伦敦火药贸易公司购买了 3000 万美元，以英国式的付款条件付款——先付现金 10%，剩下的以周为单位，逐期付款。

从 1920 年起，美国的经济开始出现萧条的征兆。

杜朗喜欢下西洋棋，一个假日，他和凯迪拉克的工程师对奕。忽然这个工程师自言自语道：

“好象芝加哥的农产品行情不好！”

“什么！你是说小麦价下跌了？”杜朗心里一惊，下棋的手本能地停下来，焦急地反问。

“唉呀！您也从事这方面的买卖？赶紧抛售，否则……”老工程师把所知道的详细地告诉了杜朗。原来这次小麦跌价是由于欧洲的农业恢复而引起的。

那时，美国的经济和欧洲经济联系十分紧密、息息相关。当欧洲市场上商品供不应求时，美国经济便一片繁荣，大量向欧洲倾销商品。而当欧洲生产恢复发展，供应力增强时，美国商品则倾销不出去，生产过剩。因此美国与欧洲的供需利害相反。欧洲因物质缺乏而不景气，美国则因为生产过剩而经济萧条。

这次轮到福特采取削价抛售政策了，亨利·福特宣布将 T 型车降价 30%；与此同时，GM 的经销商却从全美各地退回大量存货。

伦敦火药贸易公司的董事长马克卡恩写信给皮艾尔·S·杜邦，希望取消向 GM 购买 3000 万美元新股的计划。

摩根商行的苛刻条件

1920年4月，拉斯科布顶住了杜朗的强烈反对，前往华尔街23号——摩根商行所在地求援。当着拉斯科布的面，艾德·斯泰提尼亚斯——摩根商行的股东之一，狠狠地训斥了杜朗一番，然后提出了苛刻的条件：

“我们可以以每股20美元的价格买下140万股的普通股！其中的10万股还必须以每股10美元计算！”

这实在让人无法接受，GM股票的价格虽然狂跌，也不至于30美元都不值。拉斯科布无计可施，只得接受。不料斯泰提尼亚斯穷追不舍：

“华尔街将在6月之内交付新股票普通股中的1000股，条件是给我6个GM的干部席位！绝不能让杜朗操纵GM！”

“您的意思是你想成为GM的干部之一？”

“对！至于剩下的5席则由和我在华尔街共组辛迪加的5家公司占据。”

“噢！”拉斯科布左右为难，皮艾尔和杜朗两人的面孔出现在他的脑海中。

拉斯科布不得不抓住摩根商行这根救命的绳索。皮艾尔已要求他退回伦敦火药贸易公司所要取消的那部分股金，他无法抗拒。要是当初他没有夺取GM的野心，现在又何至于被推到悬崖边上呢？

摩根和杜邦密谈

6月，GM的股票价格跌到了27美元，随着美国经济的萧条的加重，7月份甚至跌到了25美元。

杜朗面临着最后的挑战。

拉斯科布不得不再次来到摩根商行，他愤愤不平地指责他们：

“你们也太苛刻了，200万的股票都不愿买。要知道，杜邦公司购买GM股票达1000万，并且我把现款全部存在了贵银行。”

情势继续恶化，GM的股票价格还在下跌。杜朗孤注一掷，竭力作最后的挣扎，开始了结束购买的活动。他口出出访，拜托亲朋好友及股东们，当然这其中也包括皮艾尔·S·杜邦。杜朗试图挽回败势。

10月底，GM的股票价格跌到了17美元！这个数字已经临近个位数了！皮艾尔·S·杜邦为杜朗付清了一笔137万股的结束购买赤字。

摩根商行的负责人德怀特·莫洛终于在11月初和皮艾尔·S·杜邦开始了秘密交谈：

“杜朗的结束购买行动，已经快要使华尔街陷于经济恐慌的危机之中了！杜邦先生，想想办法吧，我们对这种情况不能坐视不管呀！”

莫洛本人或许不应说出华尔街经济恐慌之类的话语，但他也不能因为自己是华尔街成员之一便掩盖事实。无路可走的杜朗为了购买GM股票，挽回败局而孤注一掷，几乎就要陷入疯狂状态。

“杜邦先生……我们不能坐视不管，GM不能就这样解散！而且我们也应该全力以赴防止这种经济危机，你我各出一半，怎么样？”

皮艾尔问莫洛：“杜朗的结束购买总额共有多少？”，“据我所知至少有8000万美元！”

在当时，这确实是一个惊人的数字。但杜朗的交易金额实际比这还要高，达到1亿美元。尽管杜朗已是穷途末路，可他仍然竭力阻止GM股票继续下跌。

拉斯科布也参与了莫洛和皮艾尔的秘密会谈，他提出一个解决办法：

“还是先由杜邦公司先买下 3500 万元的 GM 公司债……”这显然是有条件的，即以杜朗的 GM 股票作抵押。

这样，皮艾尔·s·杜邦取得了杜朗的 GM 股票，他所持的 GM 股份已经超过了总数的 38%！

皮艾尔当上 GM 董事长

这是杜朗的女儿玛格丽特回忆她爸爸失败后的情景：

“12 月 1 日，爸爸清晨才回家，他的双手不断地发抖，大颗的泪珠从他脸颊上落下来。他不说话，只是温柔地拥抱我……”

当天晚上，杜朗在家里举行盛大的宴会，以宣布结束公司。宴会期间，他向来宾们作了如下发言：

“我请大家原谅我的过分行为，我拼命地购买确实出于不得已，这都是为了阻止 GM 股票的下跌。借此机会，我还想向大家解释一件事情：和诸位一样，皮艾尔·s·杜邦一直是我最好的朋友，支持我，帮助我直到最后，有人说他阴谋夺取 GM，或者他排挤我，这都不是真的。

“我想告诉诸位的是，没有杜邦先生的帮助，今天各位手上的 GM 股票可能就一文不值了，正是杜邦先生，把华尔街证券商们手中的 3500 万元 GM 股票买下来，避免了诸位的财产损失。我宣布辞去 GM 董事长职务，由皮艾尔·s·杜邦出任新董事长，希望大家像支持我一样支持杜邦先生！”

以上是杜朗的财务秘书约翰·普拉特（1919 年由杜邦公司委派至 GM）提供的材料。还是再让我们看看杜朗夫人凯萨琳所描绘的情况吧：

“那天晚上，杜朗精神恍惚，接人待物，毫无心绪。经过了几个星期，他也没有从这次打击中恢复过来。其实，他内心一直认为有人在背后合谋出卖他，杜邦买那 250 万元以上的 GM 股票时是以每股 9.50 元的价格购得的，但随后，股票却又立即回升……他非常懊恼整天不说话……”

现在 GM 开始由摩根商行及杜邦公司指派的人管理，理所当然地，杜朗的干部全部被解散了。

皮艾尔·s·杜邦买下的 3500 万美元的 GM 股票，由杜邦公司委派至 GM 的 80 位新干部分摊，平均每人 2.5 万美元，剩余的由杜邦公司承担提供贷款。

不出几年，GM 的年利润便超过了 2.5 亿美元。皮艾尔手下的 80 名干部由此获取的利润，相当于他们当初投资的 20 倍。

这样看来，我们便不难理解杜朗夫人话语中的愤愤不平了。

当时杜邦公司握有 GM23% 的股票，皮艾尔·s·杜邦本人持 15%。假定杜邦对 GM 的投资额为 4900 万美元，那么用不了多长时间，投资成本便可以从 GM 以亿为单位计的红利中收回！

四 投机事业

战后的转换策略

1916 年 7 月 10 日，正是第一次世界大战期间，巴尔的摩港，德国潜水

艇德却兰得号在这里靠岸后受到了美国人民的热烈欢迎。

“德国潜水艇带来了 1000 吨的染料和药品！”

威明顿各报以大标题对此所作的报道点明了德国潜艇受欢迎的原因。

皮艾尔和所有看到这则消息的人一样，感到非常的兴奋。

报道中，还发表了潜水艇艇长保罗·柯尼古上校的讲话：

“我们德国的潜水艇不怕英国的驱逐舰，我们带了一批德国造的染料来到这里，送给美国人民。以后我们还要继续送来！”

“不！潜艇送染料来美国应该是最后一次了！我们应该生产自己的染料，而不是从德国进口！”皮艾尔对和他一起看报的弟弟艾乐说。

德国潜艇在巴尔的摩用 1000 吨染料和药品换取了美国的镍和生橡胶，然后很快地回国去了。

在此之前的 1915 年 3 月 13 日，德国驻美国大使范·贝伦斯托夫伯爵给德皇威廉二世的秘密电文中，曾提到染料问题：

“威尔逊总统坚持中立是很明智的，因为美国的染料库存所剩无几，一旦德国停止对美输出染料，则我认为，美国将有 400 万人无事可干。”

“400 万人失业！”作为一个企业界的人士，皮艾尔认为这很有可能，德国大使的话并不夸张。

化学染料的生产历来为欧洲各国所垄断，美国仅有两三家化学工业公司正准备研制生产。但同时，美国对化学染料的需求量却非常之大：制造衣料，皮革，油漆……许多部门都需要它，美国的化学染料也就一直依赖从德英法等国进口。

在美国参战以后，美国兵们身穿咔叽军服，举着星条旗在欧洲大陆奋力苦战，但是由于染料工业的落后，日晒雨淋之后士兵的绿色咔叽军服便变成了灰色，星条旗上的星也腥红一片。同时，当时为美国妇女们所青睐的黑色丝袜在洗过两三次之后便有褪色的迹象。从这里我们就不难理解满载染料的德国潜艇德却兰得号为什么会受到美国人民的欢迎了！

其实，皮艾尔·s·杜邦早就想到了美国的染料生产问题，不过这是与他的企业的“战后转换策略”所联系的。皮艾尔预测第一次世界大战不会持续太久，以火药生产发迹的杜邦在战后必然不景气。就在德国潜艇停靠巴尔的摩港的前 5 个月，皮艾尔的年度报告书中便向股东们提出了“战后转换策略”。不久，又在杜邦公司的干部会议上提出两个计划，一是专门拨出 60 万美元研究开发化学染料；二是收买一些美国染料公司如阿林顿染料公司，后来，杜邦果然从 500 万美元买下了阿林顿公司。

就在杜邦公司收买油漆制造厂——哈里逊·布拉札斯工厂时，德国潜艇带着染料来到美国，所以皮艾尔的兴奋并不同于一般市民的因能买到染料和药品而产生的兴奋。

和皮艾尔一起看报纸的艾乐，是他三弟，当时正 40 岁。

同哥哥皮艾尔比起来，这年戴着眼镜的艾乐长得更象他父亲拉蒙。艾乐是杜邦家族的第一个博士，21 岁时取得麻省理工学院的化学机械博士学位。在 1919 年，皮艾尔·s·杜邦出任 GM 董事长，艾乐则由此在杜邦公司任要职。

皮艾尔喝了一口热咖啡，继续对弟弟艾乐说道：

“化学染料的用途确实很广，纤维、皮革、造纸……都离不开它，这次德国潜艇载染料而来，市民欣喜若狂的反应给我的感触太深了，我们应该大

力发展化学染料工业以满足国内需求！”

“大哥，你说得好！我想参加产品的开发工作。”

“有什么问题吗？”

“没问题。不过我得说明一点，即染料工业和火药工业不同，在它真正创造稳定可靠的利润前或许我们要失败多次，正因为这是一个极为冒险的事业，所以要有长期投资干下去的准备；同时我们需要年轻人，我们要从各大学挑选至少是 100 位以上的这方面的技术人才！用年轻人的力量干下去！你愿意进行这种投资吗？”

即将担任 GM 公司董事长的皮艾尔早就有了这方面的长远计划，应该说，他是有远见的，同时也作好了长期投资的准备。

“这个你不用担心，我所考虑的是让拉蒙也参加。”

这个拉蒙，并不是他们的死于黄色炸药爆炸的父亲，而是皮艾尔的最小的弟弟，也是杜邦家族的第二个麻省理工学院博士。当时他正 36 岁，1926 年到 1940 年，他一直任杜邦公司第 8 任总裁。

进军化学染料业

染料本来是用从木炭或煤的焦油中提炼出来的天然原料制成的，们杜邦公司却另辟溪径，在生产 TNT 火药（又称茶色炸药，即三硝基甲苯，为一种高性能炸药）之后，从 TNT 火药的溶剂——苯（挥发油）中提取的一种苦味酸作为化学染料的原料。

同时可作为无烟火药安定剂的苯，可以提取出一种苯胺溶液。就是这种无色透明或淡茶色的溶液，可以生产出绚丽无比的色彩。

1917 年 2 月，新泽西州建起了一座杜邦染料工厂，为此而耗资 700 万美元。创建人包括：艾乐及拉蒙两兄弟；妹婿（妹妹玛格丽特之夫）R·卡班达；卡班达之弟瓦尔达·卡班达。在以后 5 年里，又对这座工厂追加投资 2100 万美元。

1919 年 3 月 20 日，威尔逊总统在议会发表谈话，提到染料生产的问题：

“这次大战给我们的深重教训之一便是不能过分依赖外国商品。比如说依赖从德国进口化学染料便是一个很好的例子。今后我们在坚定推行国际放军大会的协定的同时，要大力发展我国独立自主的不依赖任何他国的化学工业，在这方面我们要与占垄断地位的德国一争高下，我们不仅在政治上，更要在经济上取胜！”

在这次谈话中，威尔逊总统同时决定对德国化学工业品加以限制，制订禁止输入法。这确实与威尔逊总统一贯主张的自由主义相悖。但这项决定，是否受到杜邦在华府的“院外集团”的影响，并无确凿的证据。

无论如何，从此美国的化学工业受到了政府的重视与保护，杜邦的公司又遇上了发展的好时机。

美国国会响应威尔逊的谈话，制定了以化学染料为主的关税保护法。这确实使杜邦的染料工业避免了不少风险。

战败的德国按规定应支付大量战争赔款，这种情况下马克必然大幅度贬值。如果没有关税保护法，德国制造的价格极低廉且质量上等的化学染料必然如潮水般涌入美国市场。杜邦公司在这时所受的打击，是任何一个公司也承受不了的。

德国由于成为了战败国，在工业方面也只得受人限制。美国通过“敌国资产管理法”没收了德国 4000 件专利，同时把它提供给美国的化学企业发展生产，后来威尔逊总统在凡尔赛和约中要求德国解散化学企业的国际托拉斯组织，英国政府也没收了德国染料工业在英国的专利。在英美政府的大力支助下，杜邦的染料工业技术已直逼德国。

进军新行业的战略

“大哥，我们应和德国的化工企业合作来提高我们的技术。对我们来说，光靠政府没收的德国专利还不够，他们企业内部的技术我们无法完全了解到。”艾乐和拉蒙显然高瞻远瞩，前来与皮艾尔商量。

在赶超德国先进的有机化学的途中，杜邦公司决定了三个阶段的发展战略。首先是杜邦公司自己投资，独立地进行这方面的开发与研究；其次是在美国国内与一些化学企业共同合作，吸收它们的经验技术；最后则是进行国际合作，主要是与德国化工企业合作，来使杜邦的技术居于世界领先地位。

杜邦公司开始了最后一阶段的战略。

1919 年 11 月，瑞士的苏黎世，杜邦公司的几名代表在绝密的条件下同德国的巴迪休·苯胺苏打公司的代表开始了进行合作的谈判。

“我们想得到贵公司用空中氮素固定法制造阿摩尼亚（氨）的技术，资金由本公司承担。”杜邦公司的代表提出合作的条件。

氨的用途非常广泛，可以用来制造化学肥料——阿摩尼亚和硫酸混合可制成硫氨肥料；它同尿素混合又能制出一种化肥；制纸业、纸浆生产都需要大量的氨；它也是精制石油以及制铁所不可少的物质；它能合成火药生产所必需的原料——硝酸；液态的氨还能作为冷却剂。当然，杜邦公司之所以看上它，更主要地是因为它是制造化学染料的主要成份。

杜邦已经算计好了下一步的行动，即和德国最大的化工企业 I·G·法宾组成合并集团，以便使大量的拥有先进技术的德国人为杜邦的公司服务，这大概在 6 年后能付诸实现。随后将一步步地垄断世界市场。然而这个计划遭到政府的打乱，美国参议院调查委员会发布了“暂停”的命令。

他们认为大量的德国技术人员的引进，会对国家安全造成威胁。因为这给德国的间谍人员造成了可乘之机。

正是巴迪休·苯胺苏打公司的毒气产品，使希特勒在比利时战场上几乎陷于失明的境地。难怪美国国会要下令停止杜邦的冒险计划，这确实可以理解。

I·G·法宾的“I·G”本来是“共同利益共同体”的简称，它是由德国政府根据战时共同利益共同体条约与这个公司共同生产毒气而来的。

杜邦在受到国会的限制后，只好立足于自我开发，不断扩充发展。

结语：覆盖世界的巨树

一 穿出曲线美的尼龙丝袜

人造橡胶的开发

回顾历史，我们常常不难发现，“需要是发明之母”。

第一次世界大战中，德国迫切需要橡胶。于是，有人在钢制车轮上缠旧树皮及帆布代替汽车的橡皮轮胎。一时间，大街上的汽车一律没有了橡皮轮胎。二次世界大战中，由于燃料奇缺，有人曾试着将酒精甚至松节油用到汽车上。

据统计，美国天然橡胶的需求一直在激增，在第一次世界大战末的 1918 年为 16 万吨，在战后的 1920 年年需求量已达 60 万吨。

当时，美国的天然橡胶需求量占世界的一半。导致橡胶需求直线上升的一个重要原因是福特和 GM 的白热化竞争。第一次世界大战中，德国的潜水艇连中立国的船只也加以袭击，结果使通往天然橡胶主要产地之一的马来西亚的海上航线遭破坏，橡胶输入中断。战后不久，英国为了抬高天然橡胶的价格而限制马来西亚的橡胶生产。

结果，天然橡胶的价格由每磅（约 453 克）20 美分一下子涨到 1 美元 30 美分。

美国政府迅速作出反应，支持农场主在美国南部及中南部及中南美各国栽种橡胶树，并开始开发天然橡胶的替代品。并为此而拨款 50 万美元。

杜邦公司在这方面取得了成果，1925 年，他们从氢和碳的合成物质——乙炔中，首次使橡胶成份的基础体系化。

它的理论上的阐明应归功于艾尔玛·波尔顿博士。波尔顿博士毕业于哈佛大学，第一次世界大战中在德国留学，但当时德国的基础研究缺乏生橡胶，波尔顿博士于是将这次研究带回美国继续探索，于是使得杜邦公司向这方面发展。

在纽约学界，圣母院大学的一位神父纽兰德博士曾经利用铜作触媒，从乙炔中提取出一种名叫染色乙烯基乙炔的黄色油状液体。

纽兰德神父认为乙炔应该是无色无臭的，但这种复合物质却发恶臭味，则这应是单基的乙烯基乙炔气体的臭味。

一个偶然的机，波尔顿博士结识了纽兰德神父，从此两位博士在几年之内经常互相拜访及通信。

接着，波尔顿博士又试着将从盐中提取出来的氯化氢气体加入到单基乙烯基乙炔中，结果得到一种透明液体。这种新化学物质，比从淀粉质的天然丙酮中所提炼出的异戊二烯还要接近纤维。

于是，从乙炔这种危险性的爆炸物质中，成功地大量生产出了单基乙烯基乙炔——制造人造橡胶的原料。

由于这项成果，查理斯·斯坦因博士——杜邦公司的化学部长——被提拔为副总裁。波尔顿博士也得以出任化学部长。

1931 年，全美化学工业协会的年度大会在俄亥俄州的轮胎产地亚克龙召开，杜邦将这种被命名为“DUPRENE”的乙炔物质公布于众。

虽然杜邦公司大力宣传这种产品“比天然橡胶更富耐性和弹性”，然而

其前景并不美妙。众所周知，当时美国正处于世界经济危机人风暴的中心，橡胶业也不景气，即使是现货的天然橡胶，其售价每磅也才 5 美分。何况这种每磅成本需要 1 美元以上的人造橡胶！时值拉蒙·杜邦接替艾乐出任公司总裁，这种情况无疑对他是一个严重的考验。

杜邦亮漆

在激烈的汽车业竞争中，车身色彩一直是取胜的关键之一。当初，GM 为了和福特竞争连价格低廉的大众型车雪佛莱都涂以十分讲究的色彩，更不用说高级型的凯迪拉克以及别克车了。

当时的油漆涂饰是一件十分精细考究的工作，里里外外的加工修饰，一共有 22 道手续。无论如何，至少得 7 天才能完工。

第一次世界大战末期，杜邦公司在竭力开发化学染料的同时，也在投资进行硝酸纤维素亮漆的开发。

1920 年，位于特拉华河右岸，新泽西州柏林镇的杜邦公司下属纤维工厂推出了一种被冠以杜邦（DuPont）的 DU 之名的涂料“DUCo”。这种涂料一问世便立即受到 GM 的青睐，因为 DUCO 涂料能在很短的时间里干燥，而且表面不会有裂痕。

DUCO 涂料的用途极为广泛，从家具、铅笔、冰箱等日常用品到火车、船舶、桥梁……都用得着。已经独占国际市场的涂料，还在拼命地扩充。

由于第一次世界大战所造成的破坏的影响，欧洲大陆各国均经济萧条，生产下降。世界金融市场的中心由伦敦移到了纽约。在这种情况下，杜邦公司的有机化学业已彻底地超过了欧洲。

杜邦公司的产品的范围还在无休止地扩张，因为杜邦公司的产品和以艾尔提尔·艾乐为中心发展起来的家族公司一样，都是无机化学界及有机化学界同族元素分子以不同方式组合转换而得来的。如火药、染料、涂料、人造橡胶……这种组合转换越是发展，杜邦的产品种类便越多。

杜邦公司对于人造纤维的研究，比它的发明国德国要晚，在第一次世界大战期间的 1915 年，杜邦公司开始从事“人造丝”的开发研究。由于无法得到德国的专利，杜邦只得和法国人合作。

人造纤维属化学纤维的一种，是一种化学加工后的纸浆所产生的再生纤维。

研究基础化学的卡罗萨斯博士（1896 年生）1930 年为杜邦公司所笼络，结果他开发出了被誉为化学界革命性发明的尼龙。不幸的是这个人英年早逝，1937 年自杀身亡（死时年仅 41 岁）。在人造纤维的发展过程中，杜邦虽然经验很少，但有法国公司的合作，加上它的生产战略——以 1 万名美国妇女作调查对象，然后根据其要求生产出大受欢迎的丝袜，杜邦终于再次取得了胜利。

改变食品保存法的玻璃纸

“我们何不合作开发比人造纤维更有价值的新产品呢？”人造纤维开发的先驱——法国柯特瓦尔纤维公司，在杜邦公司向它们购买人造纤维专利时建议道。

所谓的新产品是指玻璃纸（1920 年上市）。英国人早在 1894 年便有了这样一个构想：制成一种不会弄脏的桌巾代替品。这一设想在法国柯特瓦尔公司把纤维素化学纤维化以后实现了。

双方合作生产玻璃纸的新工厂设在纽约州水牛城——一个法国移民很多的地方。杜邦公司的人造纤维就已经引起了美国服装业及汽车装璜业的深刻变化，而这次玻璃纸的上市在更广泛的行业里造成了巨大的变化，开始是作为雪茄、香烟的耐用性包装，后来逐步扩展到一般家庭的食物保存方面，极大地方便了公众。

不久，杜邦公司又设立了一些制造玻璃纸的新厂，分别设在里士满（弗吉尼亚州）、老希可利（田纳西州）、克林顿（衣阿华州）等地。但是，皮艾尔、艾乐、拉蒙三兄弟所期望的杜邦公司有机合成化学的开花结果期并没有到来。

这个开花结果期直到 1936 年才到来。这年全美专利协会在华盛顿召开。在会场最显眼的地方展出了两个透明的晶体。

这两个晶体中一个是真正的自然晶体，价值高达 10 多万；另一个是杜邦公司的人造塑胶晶体，价值才 50 元。然而它们摆在一起，却似双胞胎一般，在强烈的灯火的照射下，绚丽夺目。出席会议者难辨真假，赞叹不已，为之折服。

塑胶——材料的革命

受爱因斯坦等一批物理学家及陆军当局委托，杜邦公司把物理学家们的研究成果，向实用方面发展。因而杜邦公司所做的工作千奇百怪，有时即使是协助研究炸弹，也不足为奇。

1925 年，杜邦公司推出新产品硝酸纤维素的塑胶产品“皮拉林”（商品名）。不久，甲基系一树脂的“鲁塞特”、木精系树脂的“布达塞特”等陆续被开发出来，走向市场。

杜邦公司开发出塑胶产品之前，发夹、皮带扣等小装饰物以及雨伞拐杖，当时美国需求量极大的牙刷等，均由马萨诸塞州的养牛户所垄断生产，因为当时长长的牛角是生产这些东西的原料。但自从美国横贯大陆铁路通车、从而使用冷藏车运送肉类后，这种情况有所改变。全美的肉类工业由于上述原因而迅速托拉斯化，养牛场因此开始了牛角短化的品种改良。生产发夹等厂家面临原料短缺的危机，杜邦公司于是趁虚而入，迅速地用塑胶产品取代牛角。

杜邦的塑胶产品在 GM 最受欢迎，杜邦公司开发的一些化学材料，使得汽车材料界发生了革命性的变化。如人造橡胶和生橡胶混合后制成的强化轮胎，以及用途极为广泛的人造纤维与尼龙等。在这种情况下，杜邦公司与 GM 是互相促进、共同昌盛了，产生了极为紧密的联系。杜邦不失时机地追加了 GM 的投资，实在是老谋深算。

尼龙出尽风头

对于杜邦公司而言，1938 年 9 月 21 日真是一个历史性的转折点。全美的报纸都以大量篇幅报道了所谓“新丝”的出现。“新丝”也就是“尼龙”，

完全由化学合成纤维组成，卡罗萨斯博士 8 年前开发出来的成果，现在终于从实验室走向了市场，“尼龙”不负众望，大受欢迎，出尽了风头。连人造丝及人造纤维也被它取而代之。

前面已经谈及，在全美各大学里挑选出来的这方面的青年技术人员上百人，以卡罗萨斯为首，经过长达 10 年的苦干，终于为杜邦公司研究出如此重大的一项成果。尼龙商品化后，位于特拉华州锡福德的杜邦公司下属尼龙工厂，生产出大量的尼龙。

杜邦公司还开发合成了高分子聚酰胺的尼龙，并以这种尼龙制成的妇女产品，首先以公司内的女秘书作为实验对象。然后投放市场。

“尼龙刚一上市，全美各地女性看到广告后，便蜂涌而至百货公司及零售店，销售盛况空前。仅这一年，就卖出尼龙丝袜 6400 万双。”杜邦公司确实应该为此而感到自豪无比。

也就是这一年，由于杜邦公司尼龙产品的出现，独占世界丝袜市场的日本人造丝袜被彻底地击溃了。

1936 年，卡罗萨斯博士的妹妹伊沙贝拉死亡，结果他受到沉重打击，精神陷于虚无状态。

1937 年 4 月 29 日终于自杀身亡。有人认为，“尼龙”的名称便是由他这种精神状态象征而来的。

二 钚 239

第一位杜邦家族之外的总裁

1939 年 9 月 1 日，德国突袭波兰，第二次世界大战爆发。

这时皮艾尔·s·杜邦因年事已高（69 岁）而退居二线，皮艾尔的二弟艾乐也已经 63 岁，因此退任副总裁；只有拉蒙，皮艾尔的三弟被提升了，任常务董事。

1940 年，皮艾尔妹婿（罗伯·卡班达）之弟瓦尔达·卡班达（第一次世界大战中为杜邦公司的研究人员），被任命为公司总裁。

瓦尔达·卡班达时年 52 岁，正值壮年。他可以算是第一个当上杜邦公司总裁的非杜邦家族人，虽说他哥哥的妻子是皮艾尔的妹妹，但他本人和杜邦家族并无血缘关系。

卡班达被提升为杜邦公司总裁，主要原因之一是皮艾尔基于时代的需求而想使公司领导班子年轻化。由于皮艾尔的提拔，卡班达平步青云，最初是作为杜邦公司的见习研究员，在他 32 岁的时候连跳二三级，现在又一下子被提升为总裁。

从这里我们可以看出，在第二次世界大战到来的时候，杜邦公司在领导及经营体制等公司内部事务方面，作出了巨大的变革。不过这大概也是为了适应新形势的需要。但无论如何，皮艾尔既然选中了卡班达，就说明这个人绝非平常之辈，一定很有远见，办事敏锐果断，并且有很强的社交能力。卡班达在拉斯科布投奔 GM 之后曾掌管财务工作这一事实也能证明这一点。

卡班达被提升为公司总裁时，杜邦公司的中坚层技术人员克洛福德·格林渥尔特（生于 1902 年）才 38 岁。这人兴趣很古怪，他非常喜欢蜂鸟甚至可以为放工作。他常常在节假日到古巴及巴西的热带丛林中，去

高大的树上寻觅蜂鸟。格林渥尔特毕业于麻省理工学院，后来进入杜邦公司当了一名研究员。

此人出任过一系列高级职务。

1948 年格林渥尔特继卡班达后出任杜邦公司总裁，在第二次世界大战后，担负起领导这个庞大的国际性企业的重任。

1962 至 1966 年期间任公司常务董事。此后又于 1963 至 1972 年间兼任摩根银行的高级干部，同时他还是波音公司（杜邦公司曾参与对它投资）的高级干部（从 1962 年直到 1974 年）。

后来，格林渥尔特娶了玛格丽特·拉蒙·杜邦为妻，由此而成为杜邦家族的一员。玛格丽特及皮艾尔·S·杜邦之弟艾乐之女，也就是卡班达总裁兄嫂玛格丽特之侄女。

曼哈顿计划与杜邦研究室

1942 年 8 月 22 日，德军开始进攻斯大林格勒。8 月的威明顿酷热难当，然而更让人烦恼着急的是杜邦公司研究室的一位技术人员失踪了。

这位技术人员名叫查理士·库帕，为杜邦研究室的化学工程师。他的“失踪”，其实是在阿瑟·康卜顿博士（曾获诺贝尔物理学奖）强邀下，秘密地来到了由康卜顿博士本人任所长的芝加哥大学冶金研究所。并且他被告知“不得将这一消息泄露给任何人”。

当时的总裁卡班达已掌握了一些情况、他对格林渥尔特说：

“据我所知，那边的研究所在去年已成功地进行了铀 239 的分离变质。”

“他们是不是在设计化学研究用的实验设备时遇到了困难，从而把库帕挖去帮助他们呢？”卡班达继续推测道。

大约在两年前，美国的物理学家们就已成功地从天然铀（铀 238）中分离出一种该物质——铀 235，这种核物质有可怕的爆炸力，远远超过了 TNT 炸药。

但把这项理论转化为实用还处于初步的实验阶段。于是哥伦比亚大学的乔治·培格拉姆博士和由意大利逃到美国的物理学家费米博士（1938 年获诺贝尔奖）试图同美国政府进行共同研究。

当时的一批物理学家们在普林斯顿大学高等研究所的爱因斯坦博士（流亡美国的德国犹太人）的联合下，于 1940 年 2 月写信给当时的罗斯福总统（1882~1945 年），第 32 任美国总统，连任 3 届）：

“我们要超过德国的 I·G·法宾！”

开始，罗斯福总统对此并不是很重视，命令由政府标准局负责这项研究工作，只拨出 6000 美元的总统机密费。

1941 年 12 月，在爱因斯坦博士的压力下，罗斯福总统终于下令成立特别研究小组。参加这一小组的成员有：哥伦比亚大学的培格拉姆博士、芝加哥大学的康卜顿博士和费米博士、加州大学的劳伦斯博士等等。全部是物理学界的泰斗。

1942 年 6 月，这个计划命名为“曼哈顿计划”，并且隶属于以列斯李·葛罗普斯准将为首的陆军领导。研究费用只有 6000 美元的时候已成为过去。

两个月后，杜邦研究室的库帕博士也成了这个小组的一员。

全部计划委诸杜邦公司

一群曼哈顿计划特别小组的成员们，正在芝加哥大学校园内秘密冶金研究室中进行秘密试验，这个秘密研究所就设在校内足球场的观众席下，他们想在隐密的中型原子炉中。提取出钚 239 来，即将天然铀矿中提取出来的铀 238，以物理方法进行转换（通过核子反应而达到的原子核转换）原子核，然后就得到了这种东西。

在这个实验中，还需要有 2.5 万千瓦时的电气热量来使钚 239 产生核反应从而发生转变。由于这个实验极为复杂，综合了物理学和化学两方面的知识，就是库帕博士本人也被要求提供一种他根本不了解的新化学方法。

“我们要和芝加哥大学联合进行一种实验，需要在田纳西州建一座分离钚的工厂，你能帮我们设计工厂吗？”身为曼哈顿计划领导人的葛罗普斯准将在任这一职务才两周时间，便来到杜邦公司求援。

卡班达总裁立即感觉到葛罗普斯准将在执行一项绝密的国家计划。因为过去杜邦公司经常向军方提供 TNT 火药。和陆军出身的葛罗普斯准将时常有业务上的往来，难怪卡班达嗅出了他的气味。

卡班达说道：“既然是陆军的需求，我们一定要答应。但我们是不是只负责设计分离转换钚 239 的过程中，库帕博士所负责的那一部分化学程序所需的设备呢？”

“不！”葛罗普斯准将轻轻地摇了摇头。

“我想把全部的设计制造计划托付给你们杜邦公司。曼哈顿计划所需的全部工厂设备建造，原子炉的建造及运转，都由你们来承担。”

“您知道我们是化学公司，而这些事情主要依靠物理知识！您不是在开玩笑吧……”卡班达大感意外。

“这样重大的一个绝密计划，怎能涉及过多的公司及人员！所以尽量由杜邦公司一家来承担！”葛罗普斯准将以不容争辩的口气说道。

于是，卡班达派格林渥尔特与葛罗普斯准将谈判。而杜邦公司此时的顾问是哈佛大学的校长詹姆士·卡农博士，他利用这一特殊的地位，斡旋于卡班达与葛罗普斯之间，促成双方达成协定。

杜邦公司 6 万员工秘密搬家

1954 年，《每日新闻》的华盛顿特派员时代作为第一个以外国记者身份单独参观这一工程的人，对他的所见所闻所感作了如下描述：

“……笔者有幸得以获准参观这座原子炉，为了建成这座原子炉，以葛罗普斯准将为首的曼哈顿计划小组，投资 20 亿美元的庞大资金，开辟了田纳西州橡树岭的橡树林，最后建成了它……

“从橡树岭的丘陵上，俯瞰这巨大工程时的情景，令我终生难忘。看着这带着一股魔气的、形状希奇古怪的建筑物，笔者内心交织着恐惧与惊讶的感情而说不出话来。

“领我参观的官员解释道：‘这是用来收集铀 235 的气体扩散工厂。用气体扩散法从天然铀中分离出的铀 235，数量很少，只占天然铀中的铀 238

的 0.70%。即使如此，纽约市一天所使用的电量仅够这座工厂运转一个晚上。在原子炉中，天然铀被分离浓缩，然后受到由于铀 235 分裂而产生的中子照射。具有极强爆炸力的钚 239 就这样产生了。”

1942 年 12 月 2 日，受卡班达总裁的命令，作为参加曼哈顿计划的杜邦公司最高负责人的格林渥尔特，来到了芝加哥大学足球场的秘密研究室，在这里他与费米博士会面了。当时费米博士正成功地进行了核分裂试验不久。

费米博士正在用镉棒操纵原子炉运转。忽然他说道：

“现在炉中正在产生连锁反应，必须马上停炉，否则放射性物质有释出的可能。”

“啊，这样就好了。”格林渥尔特长长舒了一口气。

杜邦公司设计、制造的钚工厂位于哥伦比亚河畔的韩福德（华盛顿州），占地约 600 万平方英里（约 1554 万平方公里）。

现在这个地方已成为了一个军用工厂。

1986 年苏联的切尔诺贝利核电站发生事故后，美国人唯恐类似情况在美国重演，于是报纸纷纷报道这座韩福德工厂的石墨反应堆竟然呈裸露状态，没有钢筋水泥的容器保护。

葛罗普斯准将将格林渥尔特请到了另一房间。

“出于保守机密的要求，能不能来一次大搬家？……”

“我理解您的心情。可是杜邦公司全体职工有 6 万人之多，这么多的人，不告诉他们目的地……确实很困难。这真是一次沿俄勒冈小道进行的新西进运动啊。”格林渥尔特感到有点好笑。

“无论如何拜托您了！在实验室所能受到的钚辐射只有 1/25000 盎司（1 盎司约为 2.3495 克），请全体 6 万人保守这一秘密。”

“好吧。韩福德工厂的建造期限是多长时间呢？”

“给你 24 个月时间，一定要在此期限之内完成。”

1 元利润的原子弹开发契约

以前的西进路线所经过的新墨西哥州圣大菲北方 34 英里（约 54 公里）处，有一个叫罗斯阿拉摩斯的地方，此地建有一个秘密实验室。在 J·R·奥本海默博士的指导卜正在秘密地制造装有起爆剂的原子弹！

经过格林渥尔特的长时间的努力，葛罗普斯准将终于和卡班达达成了关于杜邦公司全面协助曼哈顿计划的契约：

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

2、在整个计划中，杜邦公司开发出的新技术应一律为陆军所拥有。

杜邦公司为了这项工程，将全体职工 6 万人从东至西搬迁了 2700 英里（约 4345 公里），到头来却仅仅索取 1 美元的利润，实在奇怪。然而想到一次世界大战后，在美国国会上杜邦公司被人冠以“借战争坐大的军火贩子”头衔时的痛苦遭遇，我们便不难理解了。杜邦公司是相借此洗清这一“声誉”。无论如何，这项浩大的工程如期完工了。

1945 年 8 月 6 日，美国制造的铀 235 原子弹投在了广岛；同年 8 月 9

日，美国人又在长崎投下了他们研制钚的 239 原子弹。

现今仍在左右美国财政界的杜邦家族

皮艾尔·s·杜邦其实具有了了不起的政治才干，它之所以仅以 1 美元订下制造原子弹的契约，除了上述原因外，恐怕还考虑到这项专门知识会在战后带来天文数字般的财富，事实也证明了一点。

不仅如此，他还抓住战争时机，借此积累财富，进行无休止的扩充。更重要的是他重视技术，网罗了大批年轻的化学家，从德国接收大批技术人员，结果给他带来了惊人的价值。从现在看来，我们也不得不佩服皮艾尔的战略眼光。

战后的杜邦集团，凭借其强大的经济实力，还渗透到政界，对整个美国的政策发生影响。

更让人感兴趣的是，任特拉华州州长职务的皮艾尔·s·杜邦四世似乎还想与布什副总统对抗，竞选下一任（1988 年）美国总统。

想必读者们不会忘记，朝鲜战争时杜鲁门总统（1884～1972 年，第 33 任）的国务卿戴·艾奇逊就曾是杜邦公司的法律顾问，他曾发表过艾奇逊声明（1950 年 1 月 12 日），想在远东防卫线中将南朝鲜与台湾排除，而使麦克阿瑟将军大为震惊……

同时，杜鲁门总统的司法部长是杜邦公司的说客汤姆·克拉克；1949 年 3 月朝鲜战争爆发前国防部长霍列斯塔自杀，继任这一职务的路易·詹森也是杜邦的人。姑且不论艾奇逊和詹森是否对推动战争爆发起了一定作用。但有一点至少是肯定的，即这两个人对美国氢弹的制造起过推动作用。

GM 的常务董事查理士·威尔逊也同时是艾森豪威尔总统（1890—1969 年，第 34 任）的国务卿，他曾经下大量的轮胎订单给杜邦的三大系列之一的 uS 橡胶（另外两系列为杜邦、GM），一时间成为公众热门话题，而中央情报局任期最长的纪录保持者亚列期·达列，竟也是杜邦直属的联合水果公司董事长。虽然杜邦一再声称自己未拿原子弹计划的分文，但他却拿到了比这更宝贵的东西。老年的皮艾尔·s·杜邦仍是一个了不起的人物，他为振兴教育而捐款。在威明顿，在杜邦总公司所在地的白兰地河畔，皮艾尔专门拨出 600 万美元私人财产为黑人教育修建了杜邦高级中学。

如今，全美 50 州，无论何处，无不受到杜邦宗族的影响，这绝不是夸张，杜邦复合企业大集团，如同一株巨大的根深叶茂的树，其势力范围分布图简直就是自独立革命战争以来美国资本主义经济发展史的缩影。

据称杜邦集团有 6000 个家族成员，组成共同族系的持股公司和信托公司来控制企业的，也就是被称做“大杜邦”的，共有 250 个家族成员。而剩下的“小杜邦”有 1600 个。再加上旁系的种种，数量达 6000 之巨。

1986 年 7 月 21 日的《美国新闻与世界报导》杂志封面上所刊登的全美商业百家族中，艾乐·爱德华·杜邦名列第二。

杜邦财团还与其他财团有关系，如果说洛克菲勒财团与福特财团是“兄弟关系”的话，那么与杜邦财团便是“堂兄弟关系”。

杜邦财团下属的企业更是极为繁多，不胜枚举，下面仅列出一些主要的大企业以及企业内的杜邦家族的高级干部（1970 年资料）：

全美工业（理查·C·杜邦）、阿巴拉契亚铁路（阿尔弗莱德·I·杜邦）、

阿尔蒂石油（E·P·杜邦）、大西洋航空（亨利·B·杜邦）、阿特拉斯·杜邦（亚内斯特·T·杜邦）、特拉华银行（C·派克 JR 一族）、波音航空（克洛福德·格林渥尔特）、化学银行 NY（拉蒙·杜邦·柯普兰德）、可口可乐国际公司（乔治·爱德蒙一族）、大陆保险（F·I·杜邦）、航空（威廉·H·杜邦）、特拉华信托银行（约翰·E·杜邦）……

……

第一国际市银行（查理士·马可伊一族）、佛罗里达·东方铁路（阿尔弗莱德·I·杜邦）、佛罗里达第一银行（威尔斯·H·杜邦）、格兰德消费合作社·加州（安苏尼·A·杜邦）、尼龙消费合作社（尼可尔斯·R·杜邦）、北美石棉（亨利·B·杜邦）、宾夕法尼亚州中央铁路（拉蒙·杜邦·柯普兰德）、费城回力兹球团（罗伯·卡班达）、菲利浦石油（犹仁·E·杜邦）、威明顿兵器（查理士·马可伊一族）洛克兰德消费合作社（E·I·杜邦）。

……

Uniroyal 轮胎（J·S·J 一族）、联合食品（皮艾尔·S·杜邦三世）、WHYY 电视（A·F·杜邦）。

略。

另外，还有 GM、麦隆银行、Domro 精糖、联合水果、国际电脑分析……等等。

而这些又只不过是所有企业中的一小部分而已。

在法国尼摩尔宅内进行剑誓之后，在不过 200 多年的时间里，杜邦家族由一棵动树苗长成为一株覆盖世界的参天巨树。