富过五代的杜邦家族

杜邦家族是美国最古老、最富有、最庞大的家族之一。这个家族历经200余年长盛不衰，举世罕见。如今，家族后裔近千人，拥有近2000亿美元的财富，远远超过比尔·盖茨。杜邦家族的势力范围，包括重工业、铁路、石油、航空、银行、飞机制造、保险、军工、化学、食品、电视、电脑……在全球任何一个角落，你都可以找到杜邦家族的影子。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

靠火药起家

杜邦家族的始祖是法国人皮埃尔·杜邦。他曾经是个外交官，因协调法国和美国的关系有功，被封为贵族。 1789年，法国爆发大革命，革命群众攻占巴士底狱，国王路易十六被送上断头台，杜邦也被株连下狱，后来越狱逃跑。拿破仑上台后，杜邦因为是“旧王党分子”，被放逐到美国。他的儿子伊雷内·杜邦 16岁时曾经在法国化学家安东尼·拉瓦锡的实验室当学徒，掌握了火药生产技术，这为杜邦家族去美国后的事业打下了基础。

1800年元旦，老杜邦卖掉祖宅，只带了有价值的古董、银餐具和装饰品，带领全家 13口人，仓皇搭乘“美国鹰号”帆船，横渡大西洋前往美国纽约。由于船长两次弄错了航向，行程大大超过了预期。由于缺少粮食，许多人只得捉老鼠补充口粮。船员中的无赖之徒趁机打劫，弄得大家人人自危。老杜邦将24万法郎的金币藏在怀中，其他家族成员都身带佩剑，轮流看守。误航的“美国鹰号”后来抵达罗德艾兰州海边，虽然天寒地冻，但是全船饿急了的旅客都等不及帆船下锚，争先恐后泅水上岸。

杜邦家人和其他旅客一道敲碎玻璃窗，进入一间主人不在家的房子，吃光了餐桌上摆着的迎接新年的饭菜。但是饭后老杜邦则掏出一枚金币放在桌上，然后才离开。

杜邦作为知名外交家来到美国，受到了美国人的欢迎。费城各大报纸都报道了杜邦一家抵美的消息。退职后一直隐居的美国第一任总统乔治·华盛顿也发表谈话说：“皮埃尔·杜邦先生，他一直站在美国一方，在

对英战争的巴黎条约上，有功于美国。”副总统杰佛逊称杜邦先生是“法国最有才能的人”。杜邦一家人就在这种礼遇中，乘马车南下纽约，后来定居特拉华州。

1802 年 7 月，老杜邦的儿子伊雷内·杜邦买了一块地，开始建造他的火药厂。公司发行股票 18股，每股 2000 美元，共集资 3.6 万美元。1804 年 5月，杜邦开始生产并销售火药。由于美国当时战争不断，工厂很快站住脚并发展起来。1811 年，杜邦公司火药年产量达 20 多万磅，销售额超过 12 万美元。杜邦迅速成为美国最大的火药生产商。

杜邦公司的第二代领导人是伊雷内的儿子亨利。他是军人出身，人称“亨利将军”，以严厉粗暴的铁腕统治公司达 40 年。他的管理方式完全是一套军人派头，被称为“凯撒型经营管理”。公司的所有决策，无论大小，都由他亲自制定，所有支票都得由他亲自开，所有契约也都得由他亲自签订。他一人决定利润的分配，经常周游全国，亲自监督公司的好几百家经销商。在每次会议上，总是他发问，别人回答。他全力加速账款回收，严格支付条件，促进交货流畅，努力降低价格。亨利接任之初，公司负债高达 50 万，但亨利凭借自己的经营天赋和集权管理方式，很快就使公司重新成为行业领袖。亨利时代的杜邦公司规模并不大，但它缺乏竞争者，在市场上具有垄断地位。亨利精力旺盛，直到 72 岁时，仍不需要秘书的帮助；任职期间，他亲自写的信就不下 25 万封。

亨利死后，他的侄子尤金成为公司的第三代继承人。尤金一上台，就被繁杂的事务搞得晕头转向。他试图承袭其伯父的经营作风，也采取事必躬亲的管理方法，亲自处理细枝末节，亲自拆信复函，但他缺乏亨利的精力、才华和魄力，终于陷入一团乱麻之中。 1902年，疲惫不堪的尤金因为肺炎而突然去世，心力交瘁的两位副董事长不久之后也都相继累死。由于尤金去世突然，没留下任何遗嘱，杜邦家族乱成了一锅粥，大家在家族会议上吵得很凶，谈不出什么结果。幸存的合伙人决定将股票出售给出价最高者。

在杜邦公司生死存亡的关键时刻，公司创始人的三个曾孙托玛斯·克莱蒙·杜邦、阿尔弗雷德·伊雷内·杜邦和皮埃尔·杜邦联手，以 1000 万美

元的超低价买下了杜邦公司。与自己的曾祖同名、当时年仅 32 岁的皮埃尔·杜邦出任新总裁，他制定了杜邦公司新的发展计划，建立了东部实验室，这是美国最早的工业实验室之一。从此，杜邦公司开始走向了自己的辉煌时代。

在两次世界大战中走向辉煌

小皮埃尔·杜邦出生于 1870 年。他的父亲拉蒙·杜邦娶了个犹太姑娘，婚后一年生下了他，他是长子。小杜邦自幼聪明好学，以优异成绩毕业于麻省理工学院。毕业后 9 年间，他一直致力于化学研究，获得了两项无烟火药专利。当时的杜邦公司已经没落，由于家族式的“伙伴”制度和财产公有，已不适合参与市场竞争，于是杜邦家族决定分家。尽管公司总裁尤金是小杜邦父亲拉蒙一手带大的，但尤金却连一股也没分给小杜邦。小杜邦对公司贡献巨大，但除了薪水和专利权奖金以外，竟然一无所获。如此不公平的待遇让小杜邦非常愤怒，一气之下，他离开了公司，去肯塔基州帮堂兄科里经营钢铁工厂。后来他们把钢铁工厂卖给联合钢铁公司，用得来的资金加上自己的 2.5 万美元，开发市内电车，生意十分兴隆。

但是小杜邦一直都没有忘记自己是杜邦家族的子孙，他时刻关注着杜邦公司的变化。机会终于来临，他联合其他三个兄弟一举拿下了公司的领导权。

1902 年 12 月，杜邦总公司迁移到威明顿一座 8 层楼大厦中。第二年 7 月，杜邦总公司举办了一场规模宏大的庆祝会，家族亲友连同 900 名公司员工，共计 3000 多人参加了这个盛会。小杜邦是个秃顶的大块头，身高约六英尺，体重 200 磅，目光锐利，仿佛能透视他人内心的所有秘密。他住在威明顿附近，有时也在自己规模宏大的室内花园里招待客人，闲暇时喜欢听听管弦乐，种种花。他性格内向，心思缜密，并继承了杜邦家族对待竞争者时的铁血手段。

小杜邦刚上任，就先着手摸清公司的家底。他特地从肯塔基乡下请来了自己的同学、一位名叫拉斯科布的经营天才帮助自己，从此开始了两位天才的终生友谊。

23 岁的拉斯科布是一个虔诚的罗马天主教徒，家世低微，父亲是法国人，母亲是爱尔兰人。这个从出生起似乎就注定只能做一个小职员的人，因为遇见小杜邦而成为著名的企业家。拉斯科布在管理财政方面具有惊人的才能，很快，小杜邦就感到自己已经无法离开他了。经过对公司账目进行仔细分析，拉斯科布向杜邦报告说："整个杜邦公司的实际资产接近 3000 万美元！即使我们现在以 2000 万美元卖掉，也净赚 1000 万美元。我们捞到了一个大便宜！"小杜邦露出了满意的笑容。

小杜邦对拉斯科布异常器重，让他掌管公司的财务大权。小杜邦对其他优秀的青年人也大力提拔，他网罗了大量的来自哈佛、耶鲁、宾夕法尼亚大学以及他的母校——麻省理工学院的英才俊杰，安排在他的研究机构中。他让这些人研究开发火药以外的新产品。

接着，小杜邦开始着手对伯父那种事必躬亲的管理方式进行改革。杜邦三兄弟不仅具有管理大企业的丰富知识，而且具有在铁路、钢铁、电气和机械行业中采用先进管理方式的实践经验。他们果断地抛弃了"亨利将军"那种单枪匹马的管理方式，精心设计了一个集团式经营的管理体制。在美国，杜邦公司是第一家把单人决策改为集团式经营的公司。

集团式经营最主要的特点是建立"执行委员会"作为公司的最高管理机构，这个委员会开创了由一个领导层来取代个人决策的先河。从此，由杜邦家族单独控制杜邦公司的局面宣布结束。新的管理方式把垂直领导和专业分工结合起来，权责清晰，公司效率显著提高。

在理顺管理的同时，小杜邦又接受了拉斯科布的建议，开始执行一个巨大的收购计划。在收购了雷伯诺化学公司和东方火药公司后，杜邦公司在火药市场上的份额已经达到了 75%，黄色火药的占有率更是达到 100%。

小杜邦对技术非常重视，他于 1903 年在家族的老火药厂边上建立起"中央实验站"，以利用公司在化学纤维素方面的知识来扩大公司的产品

需要全本请访问 www.ertongbook.com

品种。后来又在公司增设了一个新的部门——科研部。

小杜邦与那个时代的其他家族托拉斯一样，把垄断作为自己的生存手段，为此不惜采取铁血手段。前任总裁尤金的女婿培顿在加州经营着一家名叫“培顿”的中型黑色火药工厂，小杜邦强行购买培顿的股份，终于通过法庭拿下了培顿公司。杜邦公司前营业部负责人瓦德尔创办了“巴卡伊火药公司”，并且一口回绝了小杜邦的吞并要求。就在这家工厂生意越来越好时，它的火药工厂突然发生了爆炸，遭致停产。瓦德尔认定是小杜邦干的，并给各报社发出密函，揭发这件丑闻；同时，他还向所有联邦众议员和参议员发函，揭发杜邦公司向总统行贿的丑闻，使总统立即成为众矢之的。联邦法院经过长时间审理，判定杜邦公司违反了“夏曼垄断禁止法”，杜邦公司被判有罪。法院还判总统有罪，并下达执行令，但当时总统任期已满，已经下台了。

新总统威尔逊上台后，小杜邦派他的法律顾问乔治对威尔逊总统说：“总统先生，在不远的将来，欧洲一定会发生战争，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！”总统下令举行听证会，打算听听各方面的意见。参加听证会的陆海军司令、政府各部首脑和各大学教授听了杜邦公司的发言后，一致认为：在非常时期，由杜邦公司对火药制造业进行独霸，对于美国的安全保障有百利而无一害。

威尔逊总统最后裁决：杜邦公司改组成三家公司。这样就使得杜邦公司免于违反“夏曼垄断禁止法”，但同时仍然能够继续垄断火药，因为三家公司的实权都牢牢握在杜邦兄弟手里。

不久以后，第一次世界大战爆发。由于威尔逊总统宣布美国保持中立，因而交战双方，不论是英、法、俄国一方，还是德国一方，都向美国订货。杜邦公司的火药供不应求。为了扩大生产规模，小杜邦以很高的利息向摩根财团贷款 1400 万美元，迅速创办了 5 个火药工厂，其中田纳西州的工厂是当时世界上最大的无烟火药工厂。一战期间，协约国方面使用的火药，将近一半是由杜邦公司供应的。随着战火的蔓延，杜邦兄弟一下子赚进了 4500 万美元的暴利，公司的资产很快增加到 3亿美元。

至此，庞大的杜邦火药帝国已经成型。但是小杜邦并不满足又把目光转向了化工和汽车工业。他的第一个重大胜利，是取得了通用汽车公司的控股权。

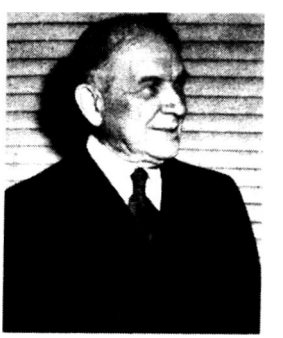


皮埃尔·杜邦，即“小杜邦”

通用汽车公司的前身是由戴维·别克创办的别克汽车公司。1904 年，美国最大的马车制造商威廉·杜兰特买下了别克汽车公司，到 1908 年，别克公司已经成为全美最主要的汽车生产商，同年，杜兰特以别克汽车公司和奥兹汽车公司为基础成立了一家汽车控股公司——通用汽车公司，1909 年又合并了奥克兰汽车公司和卡迪拉克汽车公司。

一战期间，参战各国大量采购军用汽车和卡车，美国国内汽车需求量直线上升。通用汽车公司由于扩张过于迅速，造成资金短缺，连职员的薪水都发不出来。杜兰特向华尔街各银行贷款也遭到拒绝，通用公司已经四面楚歌。

1917 年 4 月 6 日，美国对德国宣战。美国政府将钢铁列入战争物资范围，规定对钢铁征收战争特别税。以钢铁为造车原材料的通用公司更是雪上加霜，股票狂跌。1918 年，小杜邦看准时机，以 5000 万美元收购了通用汽车公司 23% 的股份，成为公司的最大股东。1920 年的经济大萧条使通用公司再次陷入困境，杜兰特被迫提前退休，并将自己的股份全部卖给了杜邦家族，使杜邦在通用的股权比例上升到 37%。摩根公司也趁机取得了通用汽车公司的部分股权，从而形成杜邦家族和摩根家族共同控制通用公司的局面。小杜邦成了通用汽车公司的董事长和总裁，并任命拉斯科布为副董事长兼财务总监。拉斯科布开创了分期付款制度，引起了汽车业的改革。



威廉·杜兰特

小杜邦知道自己在汽车行业是个外行，因此很明智地选择精明的经理人斯隆管理公司。斯隆对公司的管理体制进行全面改组，建立反集权

的分部式管理体制，这就是著名的斯隆模式。杜邦为通用公司提供了新的管理思想和大量的干部，通用的经理大多是杜邦公司过去的。可以说，小杜邦为通用的发展做出了很大贡献，同时，通用也成为杜邦公司最优质的资产。1927年，通用汽车公司一跃成为美国汽车业的霸主，其国内市场占有率达到43%，把老对手福特汽车公司远远地甩在了后边，并一直维持领先地位至今。第二次世界大战期间，通用公司接受了大量军事订货，总价格高达130亿美元，战争期间美国1/4的坦克、装甲车和飞机，1/2的子弹和步枪，2/3的重型载重汽车均来自通用汽车公司。通用汽车公司如此重要，使美国政界对它另眼相看。1952年艾森豪威尔当选总统后，通用公司总裁查理·威尔逊成为国防部长。

1955年，通用汽车公司成为世界上第一个年利润超过10亿美元的公司。而这与杜邦家族对通用的控制和支持无法分开。杜邦家族在美国经济中的作用如此之大，以致于成为舆论批判的目标。司法部试图让杜邦家族卖掉其23%的通用股票，但直到60年代中期，杜邦家族仍维持其主要股东的地位。

以1美元利润制造首颗原子弹

1929年，小杜邦投资建造了当时世界上最高的建筑——帝国大厦。当时，美国经济高速发展，长盛不衰的牛市带动了建设摩天大楼的热潮，纽约曼哈顿已经建成大约二百栋摩天大厦。小杜邦和拉斯科布决定投入1600万美元购买地皮，然后再投资4400万美元，建造一座预计高达1000英尺、80层左右的帝国大厦。据说，拉斯科布在同建筑师会谈时，将一根铅笔竖在桌子上，挑战般地问道："在保证不倒塌的前提下，你到底能建起多高？"拉斯科布心里想要的是盖100层，但建筑师认为：最理想的高度是80层。

为了不被其他在建的摩天大厦在高度上赶超，小杜邦和拉斯科布为大厦加了一个现代气息十足的铬钢旗杆，有180英尺高，使得大厦超过

了当时世界上最高的建筑——986英尺高的艾菲尔铁塔。

杜邦公司气势如虹，飞速发展，很快就成为美国乃至全世界最大的化工帝国。

20年代，杜邦公司建立起美国第一个人造丝工厂，然后又垄断了合成氨。从30年代到60年代，被杜邦公司垄断的、有着重要意义的化学产品有：合成橡胶、尿素、乙烯、尼龙、的确良、塑料等。 1939年，在纽约世界博览会上，杜邦公司向公众展示了尼龙，这一产品为杜邦公司带来了比军火还要巨大的利润。当时全美国的报纸都争相报道这一新事物的出现。杜邦公司先把尼龙丝袜让公司的女秘书们试穿，然后投放市场。尼龙刚一上市，全美国各地女性便蜂拥抢购，盛况空前。仅在1939年，就卖出尼龙丝袜6400万双。也就是这一年，独占世界丝袜市场的日本人造丝袜被彻底地击溃了。在当时的美国，有这么一个说法：空军比陆军更受女性欢迎，因为空军有杜邦生产的尼龙降落伞，用它来做衣服是最时髦最漂亮的了。

1939年9月，第二次世界大战全面爆发。当时小杜邦已经69岁，退居二线，但仍然参与公司重大决策。这个时期杜邦公司最有名的事情，就是制造历史上第一颗原子弹，而且只要求1美元的利润。

当时的德国正在秘密研制原子弹。从德国流亡美国的物理学家爱因斯坦写信给罗斯福总统，建议美国迅速研制原子弹。 1942年6月，美国总统罗斯福批准了研制原子弹的“曼哈顿计划”，并且要求陆军部领导该计划。陆军部决定把曼哈顿计划交给杜邦公司具体实施。经一段时间努力，葛罗普斯准将同杜邦公司签署了关于杜邦公司全面协助曼哈顿计划的协议：1.杜邦公司负责全部计划所需工程的设计、建造及安全运转，报酬除成本费以外，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一律为陆军部所有。协议签定后，双方在美国新墨西哥州建了一个秘密实验室，在J·R·奥本海默博士指导下，开始全力研制原子弹。

杜邦公司为了这项工程，将全体职工6万人由东向西搬迁了4345公里，到头来，却仅仅索取1美元的利润，粗看起来实在令人费解。实际

上，杜邦这么做是有目的的。第一次世界大战后，杜邦公司曾被指责为“借战争做大的军火贩子”，杜邦希望借“曼哈顿计划”来改变这一形象，所以才象征性地收取 1美元利润。不仅如此，这项浩大的工程还可以帮助公司网罗大批最优秀的科学家，各种专门技术可以在战后给公司带来无尽的财富。

浩大的原子弹工程在两年后如期完工。 1945 年 8月 6 日，杜邦公司制造的铀 235 原子弹投在了日本广岛；8月 9 日，又在日本长崎投下了钚 239 原子弹。原子弹的巨大威力，迫使日本不得不立即投降。

在第二次世界大战中，杜邦家族从五角大楼获得价值 210 亿美元的军事订货，又参加原子弹的制造，经济实力和声誉都大为增强，成为美国最重要的财团。战后，杜邦家族还渗透到了美国政界。朝鲜战争时期杜鲁门总统的国务卿艾奇逊，本来是杜邦的法律顾问；当时的司法部长克拉克，是小杜邦的心腹；国防部长詹森也是小杜邦的人；就连中央情报局长达列也曾在杜邦公司直属的联合水果公司任董事长。

1954 年 4 月 5 日，领导杜邦帝国走向辉煌的皮埃尔·杜邦与世长辞，享年 85 岁。

科普兰·杜邦，危机时代的起跑者

杜邦家族一直重视对家族成员的培养，所有男性成员都必须从基层工作开始，奋斗五六年后，由几位长辈对其表现做出评估。如果评估的结论不好，他就会被请出公司；如果评价很高，那么就会得到进一步的提升和锻炼。家族的第五代掌门人科普兰就是这样培养出来的。 1962 年，科普兰出任公司的第十一任总经理，后来他被称为“危机时代的起跑者”。

60 年代初，杜邦公司陷入了重重危机：过去许多产品的专利权纷纷满期，其他的大石油化工公司开始蚕食它的市场；杜邦家族拥有的 10 亿多美元通用股票被迫出售，杜邦家族多年的优良资产将被剥离；而家族控制的美国橡胶公司也被洛克菲勒家族抢走。为了应对这场困境，科普

兰进行了改革。

1967 年底，科普兰把总经理一职让给了非杜邦家族的马可，财务委员会议议长也由别人担任，自己专任董事长一职。这个史无前例的举动创造了一个“三头马车式”的机制，体现了“三层金字塔”的组织形式。总经理、财务议长（塔腰）两个职务由家族之外的人担任，科普兰自己保留董事长（塔尖）一职。科普兰认为，这种组织层次，是未来世界性大公司必须采取的安全组织层次。事实上，这种组织模式的确使杜邦公司获得了史无前例的成功。

在科普兰之前，杜邦家族只是个传统的家族，它甚至采用落后的同族通婚方式来保全家族财产。现在，故步自封的家族习俗被第五代的科普兰·杜邦彻底抛弃了，他发起了一场划时代的改革。这些改革取得了令人满意的效果，杜邦公司很快恢复了活力，除了化学事业之外，又向建筑、汽车、钢铁等行业发展。

杜邦公司的核心价值观念有四个：注重安全和健康，保护环境，追求高的道德水准，以及尊重任何人才。杜邦公司非常重视员工，甚至以三年半没有流失掉一名员工为自豪。不过，如何保证在员工不流失的情况下，又保证全部员工都是优秀的呢？

杜邦公司讲究对所有员工的开发，关注到每个人不同的优势与不足，全力促使员工成长起来。谁哪方面比较强，哪方面需要进一步提高，公司都会提出指导意见。杜邦要求每个人关注自己的发展，每个经理都要对他的员工负责，包括负责开发每个员工的潜能。这种以人为本的思想大大促进了企业的发展。

目前，在美国，甚至在世界上任何一个角落，你都可以感受到杜邦家族的影响。杜邦家族的势力范围，包括工业、铁路、石油、航空、银行、飞机制造、可口可乐、保险、军工、化学、食品、电视、电脑……几乎渗透到全美和全世界经济的每个领域。很多年来，虽然杜邦家族非常低调，但还是雄踞全球财富排行榜前列。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

世界债主：摩根

J·P·摩根是美国经济史上惟一一个说一不二的人物，在他之后，再也不会有人对美国经济产生翻手为云、覆手为雨的直接影响。他曾经帮助美国、墨西哥、阿根廷、英国政府渡过难关。他以金融为手段，控制了美国的铁路、钢铁、电话、电力、银行、保险等多个行业。他是华尔街的第一号人物，被称为“银行家中的银行家”。

成功的经商家族

J·P·摩根，1837年4月17日出生在美国康涅狄格州哈特福德镇的一个犹太家庭，他的祖父和父亲都是成功的商人。

17世纪初，摩根家族的祖先在新大陆的淘金浪潮中移民美国，定居在马萨诸塞州。他的祖父约瑟夫·摩根卖掉了在马萨诸塞州的农场，定居哈特福德，经营一家小咖啡馆。在稍有积蓄后，约瑟夫·摩根成了一家很气派的大旅馆的股东，然后又购买了运河股票和铁路股票，成为汽船业和铁路业股东。但是，约瑟夫·摩根真正的成功是在保险业。

约瑟夫·摩根所在的哈特福德是美国保险业的发祥地，但是当时的保险公司仍屈指可数，生意也并不很好。1835年，一家名叫“伊特纳火灾保险公司”的小公司对外宣布，他们欢迎任何人成为股东，而且可以不马上拿出现金，只要在股东名册上签字即可。约瑟夫·摩根大喜，立即加入。不久，有一个客户发生了火灾，如果按照约定完全付清赔偿金，保险公司就会破产。股东们惊慌失措，纷纷要求退股。约瑟夫·摩根则认为，信誉比金钱还重要，于是四处筹款，并卖掉自己的房产，低价收购了所有要求退股的股份，成为该保险公司的新主人。最后，他将赔偿金如数返还给了那个客户。一时间，“伊特纳火灾保险公司”成了信誉的代名词。

然而，此时的伊特纳保险公司已经处于破产边缘。约瑟夫·摩根迫于无奈，只好宣布：凡是再来本公司投保的客户，保险金一律加倍收取。谁也没有想到，加倍收取保险金的措施竟然使得客户蜂拥而至。原来，伊特纳公司已经以行动证明了自己是最讲信誉的保险公司，而客户最需要的正是信誉。伊特纳火灾保险公司从此快速发展起来，约瑟夫·摩根成了富甲一方的名人。

约瑟夫·摩根的儿子 J·S·摩根并没有在父亲的羽翼下坐享其成。他从16岁开始闯荡波士顿的商行， 23岁就自己经营一家资产 5 万美元的干菜店，并在那一年娶了皮尔庞特为妻。后来， J·S·摩根与著名银行家皮鲍狄合伙，在伦敦成立皮鲍狄公司，专门经营美国国债、州债、股票及国外汇兑等项买卖，成为伦敦金融界令人刮目相看的金融大师。他们成功地把大量英国游资引入资金极度匮乏的美国，自己也从中大赚特赚。

在这种特殊的家庭氛围熏陶下， J·P·摩根从小就富有商业冒险精神，而他的父亲也从小就对他进行接班人的严格训练。父亲帮他选定在瑞士、德国留学的课程，安排他在华尔街当学徒。当时的摩根与父亲的关系并不亲密，这可能跟他常年被头痛、间歇昏厥和皮疹等疾病折磨有关，也与父亲过于严格的教育有关系。

摩根大学毕业后，决定到父亲的朋友邓肯在华尔街开设的邓肯商行去实习两年。此前他曾到邓肯的别墅去度假，在那儿认识了端庄妩媚的亚美莉亚·斯塔杰，两人很快陷入热恋。后来，亚美莉亚·斯塔杰不幸染上重病，但是摩根坚决要求和她举行婚礼。婚后不到 3 个月，妻子在巴黎的医院里去世，摩根悲痛万分。

在这次不幸的婚姻之前，摩根已经掘到了人生中的第一桶金，开始了自己的商业生涯。

有一天，他在新奥尔良的街上闲逛，忽然一位陌生人向他推销咖啡。那人说自己是往来于美国和巴西之间的货船船长，受买主委托从巴西运来一船咖啡，没想到到美国后，买主已经破产，只好自己推销。他说，如果谁给现金，半价就可以卖。摩根仔细检查了咖啡样品，发现质量优良，于是决定代表邓肯商行买下这船咖啡。但是当他带上咖啡样品到新奥尔良所有邓肯商行的客户那儿推销时，却没有人愿意接受，他们还好心地劝他不要买，因为船上的咖啡可能与样品不符，这样的事情以前就发生过。但摩根相信自己的判断，认定船长是个可信的人，于是他果断地以邓肯商行的货款和名义买下全船咖啡，并电告商行总部。没想到邓肯大怒，回电严厉指责他擅自以公司名义购买货品，要求他立即取消这笔交易。

摩根发电报向远在伦敦的父亲求援。老摩根很支持儿子，让他用自

己在伦敦的户头偿还了挪用邓肯商行的款项。事实证明舱内全是好咖啡。不久，巴西咖啡因为受寒而大幅减产，国际市场咖啡价格猛涨 2 到 3 倍，摩根大赚了一笔！在商海中奋斗大半辈子的父亲和原来指责他的邓肯都情不自禁夸赞他的大胆和精明。

华尔街的年轻金融家

虽然赚了不少钱，但是摩根却无法高兴起来，因为很快他的新婚妻子就去世了。他悲痛欲绝地带着妻子的骨灰盒回到纽约。临行之前，他父亲发电报给邓肯，希望老朋友继续和儿子合作，并且答应出一半资金。但是遭到邓肯的断然拒绝。他父亲大怒，电告儿子说，不必再和邓肯共事！于是，1861 年，在父亲的资金支持下，摩根在纽约证券交易所对面的一幢房子里成立了摩根商行，一个后来对美国和世界经济都产生重大影响的金融帝国就此奠基。

当时正处美国南北战争时期，摩根抓住机会大发了一笔，成为华尔街的新锐金融家。那段时期，林肯政府军费严重不足，只好大量发行货币，还用高达 7%的利息发行战争债券，大家都对货币失去了信心。而且北军伤亡惨重，前途未卜，弄得全国上下人心惶惶。这时，有人偷偷告诉摩根，根据内部消息，北军已经在布尔渊河战役中大败。摩根敏锐地意识到，金价又要上涨了，这是一个千载难逢的好机会。

摩根与一名合伙人商量出了一个计划：先秘密地买下 400 万至 500 万美元的黄金，将其中一半运出美国，汇往伦敦，另一半留下；然后把往伦敦汇黄金的事泄露出去，这时，估计许多人都已经知道在布尔渊河战役中大败的消息了，金价必涨无疑，这时再把手中的一半黄金抛售出去，一定会大赚一笔。事情的发展和他们的计划一模一样，两人昧着良心赚了许多钱。

此事在纽约和伦敦掀起轩然大波。《纽约时报》发表社论说，这次金价暴涨，简直是把美利坚合众国的生命视同儿戏！议会应该赶快建造

断头台，将这些家伙斩首示众。该报还刊登了一篇调查结果，说纽约一个名叫摩根的青年投机家是这一事件的操纵者。摩根从此成为华尔街的名人。

这次投机成功使得摩根认识到情报的重要性，因此他随后雇佣了史密斯，一个原陆军部电报局的接线员。史密斯的好友文尼尔上校，是北军统帅格兰特将军的电报秘书，通过他，史密斯能获得前线的军事情报。不久，摩根获得绝密情报，美国政府要赔偿英国 100 万英镑的黄金。摩根毫不犹豫，立刻大量购进黄金。第二天，由于美国政府大量吃进黄金，金价飞涨，摩根趁机卖出黄金，又大赚了一笔。

后来，摩根又通过他的情报员史密斯得知，由于南北战争旷日持久，北方军队的枪支弹药供应异常紧张。黑心的摩根又想方设法，廉价搞到了 5000 支已快报废的步枪，卖给了山区义勇军的司令弗莱蒙特少将，从中获利数万美元。

随着战争的推进，美国联邦政府又出现了严重的财政危机，决定发行 4 亿美元的公债。此时已经小有名气的摩根答应为政府承担 2 亿美元的国债发行任务。但是摩根接下重担之后却并不急于展开工作，而是频繁参加新闻界举办的各种聚会，对美国经济的发展趋势以及战局的变化侃侃而谈，通过新闻界让人们看好购买国债的利益所在。摩根以高超的演说才能、精辟入微的分析和严谨的逻辑推理说服了新闻界，进而影响了公众的看法，发行国债的条件日趋成熟。

随后，在报界的大力配合下，摩根从缅因州到弗吉尼亚州，从纽约到加利福尼亚州，进行了一系列慷慨陈词的演讲，主张每个人都要为民族和国家的命运贡献力量。他自己也在一路演说中慷慨解囊。在短短的两个月内，摩根奇迹般地为美国政府发行了 2 亿美元的公债，他不但从政府那里获得了一大笔发行费，还成了美国的民族英雄。

南北战争结束后，摩根商行日趋兴旺，从无名小辈成长为华尔街的一颗新星。后来，邓肯商行的查尔斯·达布尼及他的表弟古特温加盟摩根的公司，公司的名字改为达布尼·摩根商行。

1866 年，摩根再次结婚，新娘是一个名叫法兰西丝的律师。同年，

需要全本请访问 www.ertongbook.com