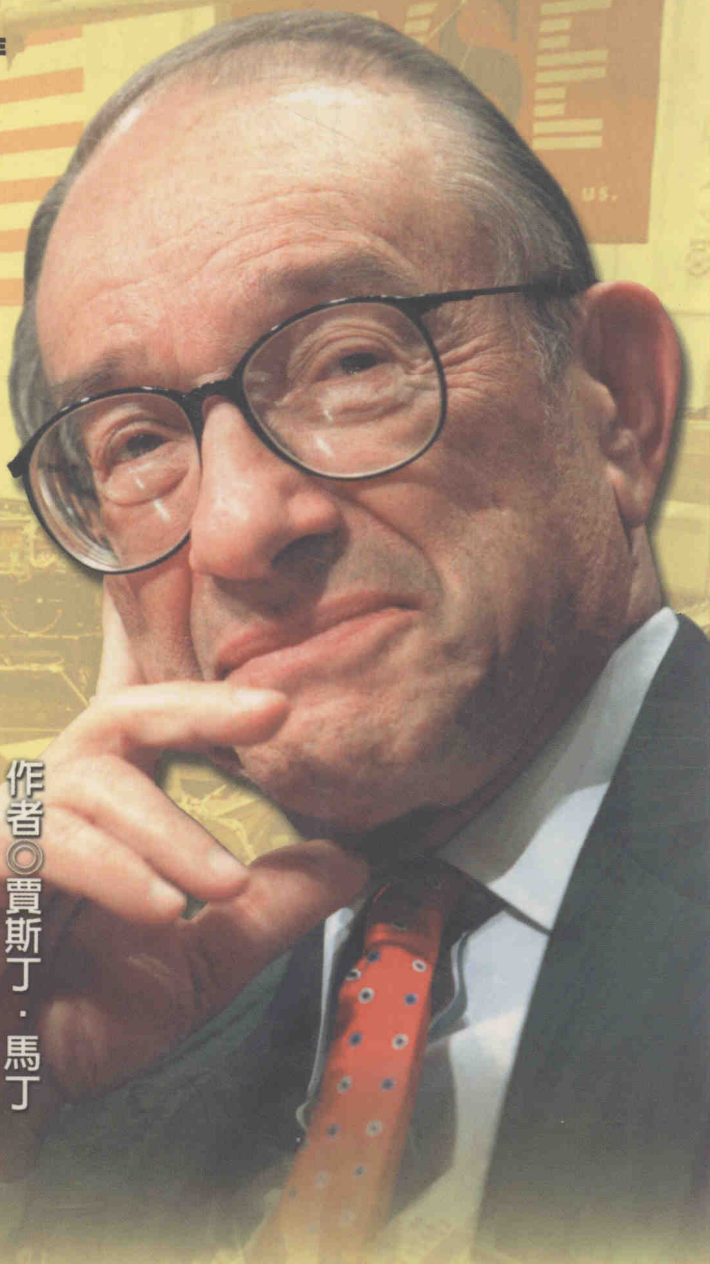


時報出版 PEOPLE

葛林史班傳

作者◎賈斯丁·馬丁
譯者◎齊思賢



美國聯邦準備理事會主席葛林史班，是全球最位高權重、也最神祕莫測的人物之一。

他權傾一時，影響全球財富分配，

本書用前所未見的角度，獨家透露他如何活躍於華府，

歷任五位美國總統的金融管理祕辛，也首度揭露了葛林史班的私人生活。

作者用生花妙筆把他精采的一生刻劃入微。

本書轟動全球，也開拓新的領域，透露他未來的動向。

讓你領先媒體，深入了解牽動全球股市經濟的葛林史班。

Greenspan

The Man Behind Money

by Justin Martin

PRINTED IN TAIWAN

People Books are published by China Times Publishing Company, an affiliate of China Times Daily. China Times Publishing Company, 5th Fl., 240, Hoping West Road Sec., 3 Taipei, Taiwan.

ISBN 957-13-3293-3 Chinese Language Edition

No part of this book may be reproduced or transmitted
in any form or by any means, electronic or mechanical,
including photocopying, recording, or by any information
storage and retrieval system, without permission in
writing from the publisher.

All Rights Reserved.

Copyright © 2000 by Justin Martin
Chinese translation Copyright © 2001 by China Times Publishing Company.
Published by arrangement with Perseus Publishing, a subsidiary of Perseus Books L.L.C.
through Bardonia-Chinese Media Agency.

Greenspan
A People Book/February 2001

葛林史班傳

作者—賈斯丁·馬丁

譯者—齊思賢

中外一致推薦

★「本書對於葛林史班的過去及近年來的動態，有翔實的記載。使一般讀者也能清楚了解葛林史班。」

——美國《商業週刊》

★「這是一本精采的總集，包含了葛林史班的個人及專業領域。誠如葛林史班喜愛的統計學，書中最迷人之處在於強調細節。」

——《紐約時報》

★「賈斯丁·馬丁針對葛林史班如何由凱因斯主義經濟學家成為自由市場派，做了很好的說明，也一併大膽地透視華府。」

——《華爾街日報》

★「賈斯丁·馬丁剖析了葛林史班的生活、個性及在聯邦準備理事會的日子，實是一本全方位的葛林史班傳。」

——《經濟學人》網站

★「一個令人深思的形象，此人對於我們所有人有絕對的重要性。」

——美國《商業週刊》網站

★「作者介紹這個經歷經濟大蕭條下的小伙子，如何轉變一九九〇年代為逍遙的時代。」

——《華盛頓郵報》網站

★「這本書由葛林史班的艱辛童年開始，娓娓道出成長過程，讓一位親身嘗受人間疾苦的平凡人，如何掌控艱鉅任務之歷練躍然於紙間，對葛林史班有興趣的讀者，相信可由之稍解疑惑。」

——吳惠林，中華經濟研究院研究員

★「本書相當易讀、生動有趣，馬丁真是一位有能力、靈敏的研究者和作家。」

——《邁阿密先鋒報》

★「最廣為人知的聯邦準備理事會主席的深入之作，充滿知識性，生氣勃勃。」

——科克斯書評

★「書中不只引述葛林史班在電視螢光幕上的片段發言，於國會作證時展現的務實態度及博學睿智，也鉅細靡遺地搜羅在書中。」

——賈芬(David Gaffen)，TheStreet.com金融市場記者

★「《葛林史班傳》一書引人入勝，娓娓道出一位出身平凡、輕聲細語的人，如何成為全球金融市場上一言九鼎的大人物。」

——安德森(Martin Anderson)，史丹福大學胡佛研究所學者

★「賈斯丁·馬丁幾乎完成一項不可能的任務，他把貨幣政策和聯邦準備理事會主席的生平寫成一個有趣的故事。」

——魏登邦(Murray Weidenbaum)，華盛頓大學美國商業研究中心主任

CONTENTS

推薦序

揭開呼風喚雨的葛林史班神祕面紗

吳惠林

8

前言

美國經濟舵手

12

第一章

華盛頓高地

22

第二章

爵士歲月

34

第三章

新天地

48

第四章

蘭德和集體農場

62

第五章

顧問公司

84

第八章

尼克森團隊

98

第七章

穿梭外交

114

第八章

馬上消滅通貨膨脹

128

第九章

圈內人

156

第十章

在野時期

174

第十一章

葛林史班主席

190

第十二章

一九八七年股市大崩盤

210

第十三章

少笨了，關鍵在於經濟

228

第十四章

非理性繁榮

242

第十五章

葛林史班風潮

266



吳惠林

二十一世紀一啓幕，全球股市就立即熱絡狂飆。那是台北時間元月四日的場景。為何會有此一畫面？全球人士應該會毫無異議地脫口而出：「美國聯邦準備理事會（簡稱聯準會）降息！」此次的行動毫無預警、且降幅不小（兩碼）。以美國而言，華爾街人士視低利率為數月來股價低迷的強心劑，美股強勁反彈，道瓊工業指數大漲近三百點，那斯達克指數更狂漲三百多點，寫下單日最大漲點和漲幅兩項新紀錄。

這次的降息動作之所以引起激烈反應，主因有三，一是聯準會自一九九九年六月到千禧年五月的一年之間，共有六度調漲利率紀錄，而且就在幾個月前，該會對經濟過熱將導致通貨膨脹的關切，還遠高於對經濟蕭條可能性的關心，如今不但不是調高利率，反而逆向操作降息，「驚奇效果」(surprise effect)自是驚人；二來這是自一九九二年以來首度一次調降〇・五個百分點之多；三來這也是一九九八年十月美國受到全球金融危機威脅以來，首度在兩次決策會議之間更改決策，凸顯出不尋常訊息。

無論從何種角度觀察，美國聯準會的此項動作都非比尋常，且威力頗大。到底何方神聖能有

這麼大的神通？絕大多數世人想必也都會立即回答說：「葛林史班」(Greenspan)。是的！就是他，而他就是聯準會主席，在該寶座上的時日已經超過十個年頭了。

對於這次的行動，有的觀察家認為道理很簡單，就是葛林史班昭告世人，他將竭盡所能，防止美國經濟下滑。我們知道，美國即將就任的新總統小布希和副總統錢尼，都曾先後公開表示對美國經濟擔心，認為很可能會步入不景氣、甚至蕭條局面。不過就在葛林史班宣布降息且美股大漲之後，布希就改口說美國經濟長期是樂觀的。儘管此次降息效果到底如何，還是充滿仁智互見的爭議，但無疑非常明顯地凸出葛林史班的重要地位，恐怕連美國總統都望塵莫及。畢竟小布希一再表示美國經濟有走下坡之虞，似乎主要是說給葛林史班聽的，希望他能配合拉拔美國經濟，而葛林史班選在布希政府上台前降息、且掀起巨大影響，等於證明葛林史班具操控經濟大權的呼風喚雨功力。

如此，我們是否會對到底是聯準會原本就威力強大，抑或因為葛林史班的掌控，才使聯準會具無比震撼力，感到興趣呢？無疑地，現代社會幾乎已陷入「非有金錢不可」的境地，而錢能助人更能害人。如今很清楚的是，人類發明金錢，卻又踏入被錢奴役的痛苦深淵，因此，如何讓神秘的金錢發揮有益於人而抑制其邪惡的一面，就成為現代人的重大課題。在現實人生裡，這項重責大任就落在掌控貨幣大權的政府決策官員手中，也就是各國的央行總裁都有這項大權，但怎麼發揮正面影響而免於造成災難，卻十分不簡單，尤其身居世界經濟首強的美國，其聯準會主席更是不易當。



迄今穩坐這個堪稱牽一髮動全世界的寶座超過十年之久的葛林史班，已成功地打造了金字招牌，不但美國總統信任他、依賴他，全球市場人士也都信賴他、仰仗他來穩定全球經濟。為何葛林史班有這樣的能耐？他是天縱英才、還是後天辛苦努力達到的？身為必須謹言慎行、獨立果斷的最關鍵人物，葛林史班的日常生活一如常人或是「非人」呢？這些疑問想必世人很想知道答案。這本《葛林史班傳》或能稍解世人的疑惑，而“The man behind money”的書名即一語中的鮮活點出葛林史班與金錢的緊密關係。如果說金錢是神祕面紗，那在面紗背後的藏鏡人豈非更神祕？這本書由葛林史班的艱辛童年開始，娓娓道出一路成長過程，讓一位親身嘗受人間疾苦的平凡人，如何掌控艱鉅任務之歷練躍然於紙間，對葛林史班有興趣的讀者，相信可由之稍解疑惑的。

（本文作者為中華經濟研究院研究員）





前言 美國經濟舵手

巨風起於青萍之末，一個偏遠角落的金融問題竟然演變為衝擊全球的金融風暴。

一九九七年七月二日，泰國率先不支倒地，放棄捍衛泰銖。美國聯邦準備理事會（Fed）主席葛林史班雖然清楚泰銖貶值的前因後果，卻認為不值得大驚小怪，總之，在華府的想法裡，這純屬區域問題。

泰國多年來的國家建設一直是向國際社會舉債，從摩天大樓、購物中心到高爾夫球場，背後金主都是外資。隨著泰國的經濟政策愈來愈掉以輕心，美國基金經理人及海外投資人從一九九七年上半年開始集體出走。此舉進而吸引投機客全面狙擊泰銖，而泰國中央銀行也為捍衛排山倒海而來的貶值壓力吃足了苦頭。在走投無路的情形下，泰國轉向國際貨幣基金（IMF）求告，等到泰銖兌美元貶值一〇%之後，國際社會才恍然大悟，該國的經濟危機已積重難返，這也為日後的全球金融危機埋下第一顆種子。

馬來西亞是緊接著拉警報的國家。這兩個國家的文化背景截然不同，泰國屬於佛教國家，馬來西亞則以回教徒為主，然而，在一九九七年夏季，兩國的經濟命運卻大同小異。一九九〇年

代，泰、馬兩國的國內生產毛額（GDP）都有超強的演出，有時候成長率甚至超過一〇％。東亞的經濟奇蹟有目共睹，從一九八七年到九七年共吸引五千億美元的外資，泰、馬兩國就是帶動整個區域繁榮的火車頭。但兩國的商業法規鬆散、銀行放款條件寬鬆，因此經濟榮景的根基有如流沙，並不扎實。

自此國際投資界檢視相關國家的標準愈來愈嚴格，泰國率先減頂，馬來西亞跟著沈淪。馬元於一九九七年七月二十四日開始猛爆性的重貶，該國總理馬哈迪（Mahathir Mohamad）把金融風暴的責任完全推到「狗屁倒灶的投機客」身上。他甚至指名道姓，痛斥避險基金經理人索羅斯（George Soros）為「白癡」。這番氣急敗壞的言論，只換得國際投資人對整個東亞區域更加戒慎恐懼。

接著輪到菲律賓披索倒地不起，住進「加護病房」的地區貨幣愈來愈多，金融風暴愈演愈烈，美國媒體也出現令人驚心動魄的標題，暗示亞洲金融風暴可能很快會飄洋過海登陸美國。不久之後，媒體創出一個新名詞，以「亞洲金融瘟疫」（Asian Contagion）形容這個前所未見且令人色變的現象。取了名字之後，這場瘟疫彷彿大神附體，突然之間有了生命。

當時，葛林史班擔任聯邦準備理事會主席已經十年，他密切注意九千哩之外的疫情發展。葛林史班知道這個時候得沈住氣，太早反應或過度反應只會幫倒忙，外界對全球金融危機的恐懼會使危機更為惡化。此外，美國當時正值經濟擴張期，葛林史班希望使出渾身解數，維持經濟榮景。



接著傾倒的骨牌是印尼。一九九六年印尼的經濟欣欣向榮，超級模特兒克勞蒂亞·雪佛（Claudia Schiffer）及坎貝兒（Naomi Campbell）翩然飛抵首都雅加達，出席時裝咖啡廳（Fashion Cafe）的開幕典禮。但九七年八月，印尼盾開始像自由落體一般跌跌不休，六個月內貶值幅度高達八〇%。經濟風暴引發印尼境內暴動，光是雅加達一地就造成一千兩百人死亡。面對危機層出不窮，印尼總統蘇哈托（Suharto）先是撤換了中央銀行總裁，然後自己也被迫下台，結束三十二年的統治生產。

「亞洲金融瘟疫」的殺傷力愈來愈強，然後它又以迅雷不及掩耳的速度，侵襲中國大陸及美國。香港恆生指數前一天收盤如果暴跌，就會讓幾個小時後開盤的美國股市重挫。一九九七年十月二十七日，道瓊指數狂跌五五四點，成為七、一六一點，跌幅高達七%，成為十年來單日最大跌幅。

當天收盤後，美國財政部長魯賓（Robert Rubin）宣讀一份書面聲明。魯賓站在華府財政大樓前，頭頂正是美國建國初期擔任財政部長的漢彌爾頓（Alexander Hamilton）雕像，他說：「請社會大眾別忘記，美國經濟基本面仍然相當強健。」

第二天早上，葛林史班在國會作證，也發表一份經過字斟句酌的聲明。他宣讀聲明的時候，一旁的助理隨時遞來道瓊指數最新的點數。當時美國股市已經草木皆兵，葛林史班不希望投資人因為他的談話更加坐立難安。葛林史班的遣詞用字是出了名的模稜兩可，經常容易被誤解，但他這次作證的言辭卻再清楚不過。他甚至明白表示，「美國經濟榮景的基礎仍然穩固依舊。」

葛林史班及魯賓安定人心的談話達到預期效果，在他們兩人聯手打理下，一九九〇年代的美國經濟一片大好，光靠他們登高一呼，美國的金融市場似乎就暫時吃下定心丸。接下來幾個星期，道瓊指數收復大部分失土，美國的景氣也毫無減緩跡象，但是投資人內心深處仍然忐忑不安。

一九九七年十一月，南韓也宣告不治。在所謂的「裙帶資本主義」（crony capitalism）作祟下，南韓的政治人物四處貪污、私相授受；政府更鼓勵銀行業特別禮遇少數大財閥，因此經濟雖然能夠突飛猛進，卻是畸形發展。一九九七年，這些資產值數十億美元的財閥接二連三倒閉，等到無法償債的財閥超過七家，南韓整個經濟體系也土崩瓦解。南韓是全球第十一大經濟體，也是美國及日本主要的貿易夥伴，如今竟然如此不堪一擊，讓全球投資人措手不及。

此刻，聯邦準備理事會不動聲色地介入希望化解危機。聯邦準備理事會的職責之一是管理美國部分的銀行，因此它敦促這些銀行展延南韓的短期債務，為南韓爭取一些時間，也減輕一些壓力，避免全球的金融情勢繼續惡化。

同時，外界愈來愈擔心日本也會被拖下水。日本銀行當時壞帳總金額估計高達四百四十億美元，其中許多是受到泰國、印尼及南韓財經情勢動盪所波及。此外，亞洲在金融風暴席捲下，對日本出口的需求也嚴重萎縮。

一九九七年到九八年冬天，葛林史班對東亞情勢嚴陣以待，但從海外傳來的消息卻令人膽顫心驚。全球四〇%的經濟陷入衰退，有些是亞洲金融瘟疫下的受害者，有些只是湊巧處於景氣減



緩週期，唯獨美國的經濟一枝獨秀。

葛林史班身為聯邦準備理事會主席，扭轉全球經濟失衡，自然是義不容辭的責任。聯邦準備理事會手上最強力的工具是兩種短期利率，可以主導債券、商業貸款及住宅抵押貸款等長期利率的走勢。他深知聯邦準備理事會如果降息，等於讓美國經濟吃了大力丸，可以對亞洲金融瘟疫產生免疫抗體。然而，如果美國未受到傳染，似乎也不必白打一劑預防針，這反而容易刺激通貨膨脹，讓美國經濟榮景戛然而止。

葛林史班陷入兩難，一方面是亞洲金融瘟疫可能跨海而來，另一方面則是美國景氣可能過熱。他於一九九八年二月在美國眾議院銀行委員會作證時表示，美國經濟夾在「兩股平衡但強大的力量之間」。最後，葛林史班決定採取穩紮穩打的作法，他力勸聯邦準備理事會其他同僚，暫時按兵不動，不降低利率。

一九九八年五月，葛林史班和魯賓連袂到國會作證，希望立法部門批准柯林頓政府的要求，對國際貨幣基金增資一百八十億美元。但當時國際貨幣基金只剩下一百五十億美元可供運用，面對東亞來勢洶洶的金融瘟疫實在捉襟見肘。國際貨幣基金同意提供泰國一百七十二億美元紓困，金援印尼四百二十億美元。另外，一九九七年十二月三日，國際貨幣基金也敲定提供南韓五百七十億美元貸款，南韓人把這一天稱為「國恥日」。

全世界已經不起另外一次的經濟危機，但屋漏偏逢連夜雨，俄羅斯在一九九八年八月十七日宣布無法償還部分外債。消息傳出，全球為之震撼，這等於是美國政府決定暫緩償還國庫券的本