

【美】保罗·盖蒂 著
殷亚敏 王永生 刘 淳 译

AS I SEE IT

THE AUTOBIOGRAPHY OF J. PAUL GETTY

财富的尽头

黑金之王保罗·盖蒂眼中的世界

如果你知道自己有多少钱，那你就不是个有钱人。 *Paul*

追逐财富的脚步只有开始，没有结束？

他是世界上第一个拥有千万美元的人，
曾经位居世界首富20年。

财富的光环之下，盖蒂的一生饱受非议：

他的经营手段、他的用人之道、他的社交生活，
以及他呼之欲出的“第六次婚姻”，
都在疯狂的窥探和注目中蒙上矛盾与神秘的色彩。

他在辞世之年公开日记，
带你领略财富尽头的风景……



当我说我从未对赚取巨额财富有过兴趣，我注意到人们轻蔑地发出哼声……

—— 保罗·盖蒂

他出身平民，却在上流社会左右逢源，温莎公爵、英国王太后、美国总统、意大利国王，好莱坞影星卓别林、嘉宝都是他府邸的座上宾。

他白手起家，以魄力、勤奋和用人之道建立起商业帝国，从此过着“没有下班”的老板生活。

他五次结婚，却孤单终老。留下堪比国家博物馆的艺术收藏，以及真伪莫辨的传说……

他在83岁坦诚自传，写下他所看到、经历和感悟的，此时没有迷惑，也无需掩饰。

在这本书中，盖蒂论述的主题可谓包罗万象……盖蒂对自己在政治方面的先见之明以及与皇室结成的友谊深以为豪……有关性的论述充分展示了他的睿智……他向我们证明了他绝非像媒体一直描述的那样是一位孤独的隐士。

——《纽约时报》

对那些想了解公众人物内心世界的人来说，这是一本必读之书。

——《图书馆杂志》

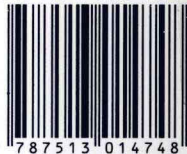
欲谋繁荣，不可废弃俭德；扶助小民，不可打倒伟人；激励弱者，不可削弱壮士；优惠工人，不可奚落雇主；救济贫民，不可消灭富人；祛除烦恼，不可借着挥霍；增进同胞之爱，不可煽动阶级仇恨；欲谋安居乐业，不可专靠借债度日；进德励志，不可消除独立创造之心。

—— 亚布拉罕·林肯



财经励志 人物传记

ISBN 978-7-5130-1474-8



9 787513 014748 >

ISBN 978-7-5130-1474-8/F·580

(4331) 定价：39.00 元

财富的尽头

黑金之王保罗·盖蒂眼中的世界

〔美〕保罗·盖蒂著

殷亚敏 王永生 刘淳 译



知识产权出版社

全国百佳图书出版单位

©2003 J. Paul Getty Trust

First published in the United States of America as As I See It by Getty Publications
[Getty Address]

Chinese translation © 2012 Intellectual Property Publishing House

责任编辑：段红梅 刘 爽

责任校对：韩秀天

封面设计：王 鹏 王 倩

责任出版：卢运霞

图书在版编目(CIP)数据

财富的尽头：黑金之王保罗·盖蒂眼中的世界/(美)盖蒂(Getty, J. P.)著;
殷亚敏, 王永生, 刘淳译. —北京: 知识产权出版社, 2013. 1

ISBN 978-7-5130-1474-8

I. ①财… II. ①盖… ②殷… ③王… ④刘… III. ①能源经济—经济发展—
研究—世界 IV. ①F416.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第201015号

财富的尽头：黑金之王保罗·盖蒂眼中的世界

CAIFU DE JINTOU: HEIJIN ZHI WANG BAOLU GAIDI YANZHONG DE SHIJIE

[美]保罗·盖蒂 著

殷亚敏 王永生 刘 淳 译

出版发行：知识产权出版社

社 址：北京市海淀区马甸南村1号

网 址：<http://www.ipph.cn>

发行电话：010-82000860 转 8101/8102

责编电话：010-82000860 转 8125

印 刷：北京雁林吉兆印刷有限公司

开 本：787mm×1092mm 1/16

版 次：2013年1月第一版

字 数：335千字

ISBN 978-7-5130-1474-8/F·580(4331)

京权图字：01-2012-1879

邮 编：100088

邮 箱：bjb@cnipr.com

传 真：010-82005070/82000893

责编邮箱：Liushuang@cnipr.com

经 销：新华书店及相关销售网点

印 张：19.5

印 次：2013年1月第一次印刷

定 价：39.00元

出版权专有 侵权必究

如有印装质量问题，本社负责调换。

译者序

20 世纪初，二十出头的保罗·盖蒂成立了以自己名字命名的石油公司，这就是日后造就了世界首富的石油帝国。1957 年 10 月他荣登《财富》杂志全美富豪榜首，作为“亿万富翁”富冠美国 20 年。

幼年起，保罗·盖蒂每天将自己的见闻写在日记里，这个习惯保持终生。晚年，他翻开日记，敞开心扉，写下了在这 80 年来他的用心观察，对人生、家庭、财富、社会乃至对世界和未来的深切感悟。这珍贵的日记犹如跨越时空的摄像机，带我们回顾他传奇的一生，往事历历，情真意切，十分感人。

保罗·盖蒂 1892 年生于富裕的美国家庭，父亲是位出色的企业家，也是他一生敬佩和深爱的人。在父亲的严格管教下，保罗从小懂得“钱是要付出劳动，方可获得的”，16 岁时，他在暑假期间到父亲的石油工地上从事最为繁重的体力劳动，和普通工人同吃同住，同工同酬，凭借强壮的身体和肯吃苦的劲头赢得工友们的认同。然而保罗的志向并不在此，他从小梦想成为作家或者外交官，并在牛津大学攻读政治学 and 经济学。毕业后，在父亲的建议下，保罗决定在进入外交领域之前“下海”一年，没想到却就此决定了一生的道路。

耄耋之年回顾一生：从石油工人到百万富翁仅在一瞬，建立和壮大一个庞大的商业帝国却需要终生不懈的勤奋和智慧。保罗·盖蒂笔下的企业家生活常态是：“老板没有固定的作息時間，每当需要研究、权衡重要的事情，在得出必要结论，作出决定之前，老板总是无法休息的，工作到凌晨，乃至通宵达旦。”保罗·盖蒂形容自己是居无定所的游牧一族，穿梭于纽约、伦敦、巴黎之间，家在美国，却羁留欧洲 24 年。除了远见和魄力，保罗的经营秘诀在于打造优秀的团队，使企业保持创新的活力。他认为，人类社会的正常运作需要动机的驱动，而催生动机的却是利益。他聘请最优秀的高管，不计工薪，而是分享利润的百分比，《福布斯》资深的金融作家这样告诉读者：“盖蒂公司管理者，是一群长期雇员组成的坚定、实干的团队，他们艰苦地工作着，默默无闻而又精

力充沛，他们有很强的忠诚度和团队观念，盖蒂正向石油巨头发起冲锋。”

奢华生活、高端社交，是对富豪生活的必然想象，保罗也从不掩饰他对奢华氛围和名流社会的喜爱，但与此相伴的另一面也无法回避。他私人时间少之又少，五次婚姻均以失败告终。人们对他财富的关注几乎达到病态的程度，媒体上关于他的消息言之凿凿，却早已超越事实，若非练就“选择性失聪”“选择性失读”的功夫，那么连自己也会陷入“认知”危机。萨顿宫每天都收到成千上万的求助信和求爱信，有的苦苦哀求，有的赤裸裸索要，保罗不得不指派专人，每天以五种文字的打印信函回复超过75个国家和地区的来信。

“若要财富发挥实际意义，必须视财富为手段。衡量一个富人成功与否，真正要看的是他如何运用这些财富，他对这些财富的支配能达到一个什么样的高度。”保罗·盖蒂打造了一个无与伦比的艺术博物馆，展品总价值，超过两个亿，从1974年起，对喜欢者一律免费开放。

1976年，83岁的保罗，度过了一个人的感恩节，向他的亲人、挚友、创业的同行、朋友，以及为他服务一生的侍者一一送去感恩。耄耋之年，在独处的日子里，他回望一生，自我倾诉，自我聆听、自我笔录，剧终曲散时，为自己画上圆满句号，了无遗憾地离开人世。

在书的开篇与结语中，保罗·盖蒂两度引用了亚布拉罕·林肯总统的箴言：“欲谋繁荣，不可废弃俭德；扶助小民，不可打倒伟人；激励弱者，不可削弱壮士；优惠工人，不可奚落雇主；救济贫民，不可消灭富人；祛除烦恼，不可借着挥霍；增进同胞之爱，不可煽动阶级仇恨；欲谋安居乐业，不可专靠借债度日；进德励志，不可消除独立创造之心。”这是本书的点睛之笔，它是开国元勋们共同缔造和延续至今的美国精神，具有强大的感召力。它养育了一代又一代社会精英，是美国强大、富足、文明的根基所在。保罗·盖蒂是终生不渝的践行者，也是精英群体中颇为耀眼的一位，这本传记是保罗·盖蒂的精神遗产，他留给了子孙，也惠及我们。

刘 淳

2012年11月

自序

我出生于1892年，1914年起积极投身商海，至今已度过光阴80载。我所生活和工作过的这80年，是人类历史上最欢欣鼓舞、振奋人心的80年，同时也是最跌宕起伏、令人生畏的80年。

我经历了许多自己无法左右的事情。正是这些事情，使我练就了从不同角度观察迅速变化、激烈动荡的时代的能力。这本回忆录记载了我在石油钻台上与工人打成一片的经历，我曾经是他们中的一员；在实木镶饰的会议室里，我和对手唇枪舌战；在各国君主的接待室里，我和君王权贵们谈笑风生。之所以列举这些风马牛不相及的事情，并非为了炫耀，只是为了表明：我的观点源于我丰富的生活阅历。需要补充的是，书中所有的观点都是我的一己之见。

在本书中，我首先要说的是，我亲眼看到的身边已经发生和正在发生的变化。有些变化极大地改善了人类的生活，创造了美好的未来。比如说，这些年，科学技术发生的日新月异的变化。

1900年，我八岁时，美国人的平均寿命仅仅47岁，如今已达70岁，并且还在稳步增长。人类寿命的显著增长首先要归功于医疗科技的进步，人类战胜了很多曾经致命的疾病。举个例子，1900年每十万人中就有209.9个人因患肺结核病而死亡。到了1973年，肺结核的死亡率骤降到每十万人中1.8个人，还不到世纪之初的1%。

技术领域的进步，更是令人叹为观止。1903年我11岁的时候，美国的怀特兄弟发明的带动力装置的“飞行机器”第一次试飞成功，驾驶着这个笨拙的家伙，怀特兄弟用59秒的时间飞行了260米。今天，大型喷气式客机可载乘客350人以上，以每小时1000公里的速度穿越五洲四海。英法协和超音速飞机的速度更是前者的两倍还多。

在我50岁之前，人类对太空的征服还停留在幻想阶段。而今，太空之旅已是精彩纷呈，人类登上了月球，苏联和美国的宇宙飞船成功实现对接，两国

的宇航员在太空上一起用餐，插科打诨。他们在 230 公里的高空，以 28000 公里的时速环绕着地球飞行。

然而，也正是在这 80 年中，人类社会陷入无数次悲惨恐怖事件的深渊。战争、革命、两败俱伤的你争我斗、种族灭绝的大屠杀，夺去了成千上万人的生命。旧的政权被摧毁，新的政权取而代之，可谁也无法保证新的政权会施行仁政，政权交替只是换汤不换药而已。有些国家不复存在，疆土和人民被重新命名、重新分配，在吞并蚕食下四分五裂。长期建立的政治体系被新的执政者以种种原因或借口取缔。人人呼喊看推翻压迫人民、不讲道义的旧政权，可新建立的政权往往比前任还要残暴野蛮。1945 年 8 月 6 日，日本广岛遭遇了原子弹的袭击。自此以后，人类在核武器威胁的笼罩下胆战心惊，谁能保证悲剧不会重演？

不幸的是，正如智者所言：“人性表现出一种奇特的变态倾向——社会进步越快，人性倒退越快。”

即便如此，在我的生命过程，以及仍在延续的辛劳的商业生涯中，可以确定的是，各个行业、各个阶层的人和事物都经历了翻天覆地的变化。工作及生活方式的特性使得我总是能够紧跟各种变革的大潮，我的本性使我成为一个好奇而缜密的观察者。

从严格意义上讲，本书称不上是一本自传，但它的素材基本上建立在自传材料之上，都源于我的亲身经历和用心观察。只有通过这些资源，我才能总结出作为一个人、一个商人，我一生中看待问题的观点，我所获得的教训以及我所得到的结论。我的目标，是向大家清晰呈现一系列完整的描述——我如何看待自己，如何看待我的生活和工作，以及如何看待这个世界：它的过去、现在和未来。简言之，这本书讲述了在过去的 83 年中，我是如何观察这个世界的。当然，现在我还继续用心观察着这个世界。

保罗·盖蒂

1976 年于萨顿宫

谨以此书献给

我的父亲乔治·盖蒂和母亲萨拉·盖蒂
我的幼子蒂莫西·盖蒂和长子乔治·盖蒂二世
我健在的三个儿子罗纳德、小保罗和戈登
献给我的孙辈们
他们永远是最亲、最爱的人

原书 2003 版出版说明

保罗·盖蒂(J. Paul Getty)于 1976 年逝世，当时他的自传即将在美国付梓。早在盖蒂生前，以他的名字命名的吉恩·保罗·盖蒂博物馆就已建成。盖蒂把大量的资产捐赠给该博物馆，使其不断发展壮大至目前的规模。同样得益于盖蒂先生的慷慨捐赠，吉恩·保罗·盖蒂基金会及其诸多研究、艺术保护和捐赠项目得以建立和实施。盖蒂出版公司很高兴借本书再版之机，向世人展示盖蒂先生在人生的最后岁月对其传奇一生的追忆。

目 录

译者序

自序

谨以此书献给

原书 2003 版出版说明

1. 富人的话，或可信？	9
2. 我有多少钱？	11
3. 平等并不存在。	17
4. 第一桶金。	26
5. “英年早退”。	35
6. 石油帝国的端倪。	42
7. 日记里的学生时代。	50
8. 我所知道的牛津大学。	60
9. 旅行，大战前的欧洲。	65
10. 他们才是“二战”的元凶。	73
11. 我从不嫉妒，除了对美满的婚姻。	81
12. 屡次被同一块石头绊倒。	87
13. 男女有别？	96
14. 痛定思痛，关于婚姻的个人见解。	101
15. 我的孩子。	107
16. 丧子之痛。	113
17. 一家人。	119
18. 民主政府的影响力。	125
19. “自由主义”的假象。	134
20. 面对还是逃避？	139

21. 税收的本义。	146
22. “客观”的美国人：对几任总统的看法。	153
23. 我不是卓别林的情敌。	159
24. 旅居的生活。	167
25. 在中立区拓展业务。	176
26. 对石油价格的个人看法。	181
27. 我的挚友。	188
28. 乔迁之喜。	195
29. 萨顿宫不是我个人的家。	201
30. 旅居中认识的朋友们。	207
31. 定居萨顿宫的生活。	218
32. 人们对我的财富的“追求”。	224
33. 复苏的艺术收藏欲望。	230
34. 戒不掉的收藏瘾。	238
35. 新盖蒂博物馆：从概念到现实。	246
36. 关于我的一些流言。	253
37. 第六次婚姻和其他绯闻。	261
38. 我，是一名隐士？	269
39. 节俭？吝啬？	275
40. 一个人的感恩节。	284
41. 我眼中的洛克菲勒帝国和意大利经济。	291
42. 悲观不是天生的。	298
后记	303
译后记	304



富人的话，或可信？

欲谋繁荣，不可废弃俭德；扶助小民，不可打倒伟人；激励弱者，不可削弱壮士；优惠工人，不可奚落雇主；救济贫民，不可消灭富人；祛除烦恼，不可借着挥霍；增进同胞之爱，不可煽动阶级仇恨；欲谋安居乐业，不可专靠借债度日；进德励志，不可消除独立创造之心。

我全心全意、毫无保留地认同上述箴言，这些话在塑造我的人生哲学上起到了重要作用。当然，我不能把上述言论窃为己有，这些话来自美国最伟大的总统之一，甚至可以说是最伟大的总统——亚伯拉罕·林肯。

这些话真切地反映了我的人生信条，亚伯拉罕·林肯的另外一番话也恰好反映了我对我们的社会和文明的最深切的恐惧。

1863年，林肯总统做了流传千古的葛底斯堡演说，当时正是美国内战最激烈的时刻。林肯总统庄严地宣告了美国人民的使命——“确保民有、民治、民享的政府永世长存”。

然而，“民有、民治、民享”的政府始终面临着从地球上消亡的危险，即使是在那些所谓“自由世界”的国家，这种威胁的阴影仍未消散。^①

这种危机不会像林肯的箴言那样被永久地刻在墙上，但我们应该意识到周围已经

^① 亚伯拉罕·林肯总统在葛底斯堡国家公墓发表了美国历史上著名的演说，以哀悼在葛底斯堡战役中阵亡的将士。1800年，葛底斯堡是以詹姆士·盖蒂命名，他是盖蒂的高曾祖父的堂兄。编辑注。

危机四伏。如今的潮流是：对“富人”们的一切言论都要给予无情的诅咒、嘲讽。而我正是一个富人，读者们会不会因此不相信我说的话呢？

这是个好问题。

2 我有多少钱？

我不太喜欢谈论自己的财富。但我很悲哀地意识到媒体对我的财富的热切关注，几乎达到病态的程度。因此，我猜想，也有相当一部分公众对这个问题深感兴趣。如果我对此避而不谈，势必有人认为我不够坦诚。所以最好在本书的开头就对这个问题开诚布公。

事实上，1957 年 10 月之前，我和我的财富还不为世人所知。1957 年 10 月《财富》(Fortune) 杂志公布的全美富豪排名中我名列榜首，文章称我为“亿万富翁”，并宣布我是“最富有的美国人”。据此，报纸和其他媒体便开始称我为“超级亿万富翁”和“全世界最富有的人”。

这些标签的确很吸引眼球。人们往往对“最”之类的词感到心醉神迷。巴努姆(P. T. Barnum)是美国巡回演出团老板和马戏团老板，他以畸形人表演而闻名天下，被称为世界上最伟大的马戏团老板，当然也不乏虚夸。他喜欢大做宣传，经常夸大其词，以吸引那些好奇和容易上当的观众，他曾说过：“每一分钟都有一个傻瓜诞生。”巴努姆深谙“最”字秘诀，并将其发挥到极致。比如说，侏儒只不过是侏儒，可是冠以“世界上最矮的侏儒”这个名头时，就是另外一码事了。“世界上最矮的侏儒”一现身，世界上最大的蠢人观光团肯定会把马戏团的帐篷挤得水泄不通。

过去的 18 年里，我被问得最多的问题就是：

“你真的是世界上最富有的人吗？”

我的回答一直都没有变。“我不知道。我无从知道，我更没有这样说过。”

我或许很富有，可这世界上还有很多富人。虽然其中有些人是我的朋友或生意伙伴，可是我向您保证，我们从来没有荒唐到通过个人财务报表，来确定谁是“富人中最富有的人”。不管怎样，世界上总有皇室家族的人，继承了人们无法知晓也无从计算的遗产。因此，在这个世界上，总有这么一大批人，拥有大量的钞票、金子、钻石……别人却无从知晓。

我不是狡辩，只是对“我是不是世界上最富有的人”这一问题进行简单的论证。进一步说，如果我不是世界上最富有的人，那么谁又是呢？如果要正面回答这个问题，我可能会说：“作为一个勤奋的商人，我拥有的估定资产，可能使我在西方世界最富有的个人中跻身于前数十名。”

请注意我强调的字眼“个人”，这是个很重要的关键词和限制词。“估定资产”是指账面财富。它是人们根据相关法律和账目清算标准合理推算得出的，这只是个理论数值，仅仅是人们的粗略估计。商人的“估定资产”是指根据其所持有资产的市场价值所计算出来的总价值减去总负债所得到的资产净值。然而，根据所持有的资产的市场价值所计算出来的总价值，即使计算得再合理，通常也都具有一定误导性，或上或下地浮动偏离。

保守估计，我的财产市值大约是 100 万美元。然而，不管是什么原因，当我想卖掉它们时，买主肯出的价格有时甚至还不到这一半。当然，在生意场上，也经常遇到相反的情况。我曾以每股两三美元的价格购买股票，而这些股票的潜在价值往往是这一购买价格的很多倍。

鉴于此，我想列举一个我个人经历的具体例子，这也是个经典案例。这个例子和股票无关，是关于石油和天然气勘探开采租约的。1926 年，加利福尼亚州的租赁经纪人豪泽(C. R. Houser)购买了“克莱佛地块”上的油气租约，这块地位于阿拉米托斯高地。豪泽是个经验丰富且非常理性的生意人，当他准备拍卖这块地时，不可能低估其潜在价值。他认为 8000 美元应该是市场能够接受的价格上限。我从他手里买到了这块租地，在上面钻井采油。结果呢，我赚了很多钱，从这块地上开采石油的净利润竟然高达 80 万美元！那么，豪泽有没有恼羞成怒、为他低价出售这块租地悔恨不已呢？当然不会，作为一个生意场上的老兵，他当然明白这种事情是时有发生。

这就是商人资产的纸上价值和在市场上实际转换价值之间的区别。而我强调的关键词“个人”是要排除那些拥有大量的皇室财产或财产没有完全公开的人。关于这类

人，我马上想到了三个代表人物：科威特君王、荷兰皇室，以及海德拉巴的末代君主。

“你到底有多少钱啊？”通常人们会追问下去。

我不知道，也没法知道，我无法给出准确的数字。作为一个商人，我再次重申，我的大部分“估定资产”已投资到生产商品和提供服务的企业里。那么，将我持有和控制的股票兑现，是不是就可以知道我到底有多少钱呢？这倒是个办法，但是很显然，最终计算的结果又是含混不清、瞬息万变的账面价值，很快会被新的数值所代替。

股票的价格也会来回波动，每个月甚至每天都有很大的变化。比如说，盖蒂家族拥有盖蒂石油公司的股份，我个人拥有 400 万股石油公司的股票，萨拉·盖蒂信托基金会(Sarah C. Getty Trust)拥有 800 多万股股票，而我则是唯一的受托人。我一生中大约 80% 的收入来自信托基金会，可是事实上，我对信托基金所持有的股票并不能随意支配。

那么，这些股票值多少钱呢？

这是个好问题。下面的表格会向您说明，在一年内，股票市场价值的变化之大。下表是 1974 年盖蒂石油公司每个季度股票市场价值的浮动情况。

季度	股票高点	股票低点
一季度	175 美元	125½美元
二季度	141 美元	97½美元
三季度	122¼美元	96 美元
四季度	159½美元	105½美元

控制一家公司并不意味着能够控制公司股票的价格。在美国，美国证券交易委员会等监察机构对股票内部交易的监督非常严密，这使操纵股票的价格变得更加不可能。盖蒂石油公司股票的价格，和我持有的股票价格，是由持有盖蒂石油公司股票的外部投资者(包括个人和组织)控制的。他们的股票买卖交易，决定了市场情况。

现在，看来只有把这些股票卖掉，才能知道它们到底值多少钱。而能卖多少钱，最主要的是要看出售的时机。第一季度高点时每股股票可以卖到 175 美元，第三季度每股仅能卖 96 美元，这其中的巨大差异还需要我强调吗？

显然，利用一个人手头持有的股票来衡量他的财富是极其站不住脚的。不过，还有别的标准。首先，我是个石油商人。如果我通过计算公司控制的地下原油储量，来