

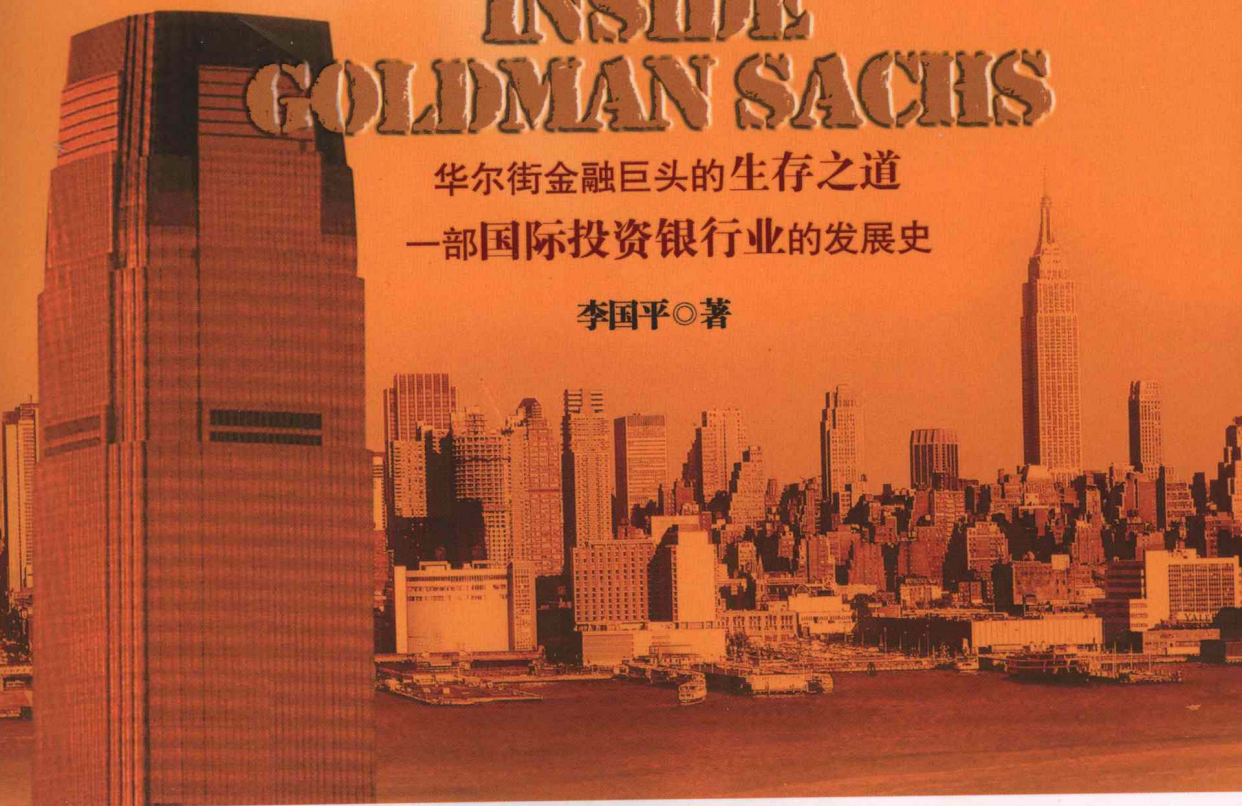
是谁操纵着美国经济？是谁左右了雷曼兄弟破产？
是谁影响着石油价格？是谁让中国企业有苦难言？

揭秘高盛

INSIDE GOLDMAN SACHS

华尔街金融巨头的生存之道
一部国际投资银行业的发展史

李国平◎著



经济日报出版社

揭秘高盛

INSIDE
GOLDMAN SACHS

李国平◎著



图书在版编目 (CIP) 数据

揭秘高盛/李国平著. 北京: 经济日报
出版社, 2009. 6

ISBN 978 - 7 - 80180 - 985 - 8

I. 揭… II. 李… III. 商业银行 - 研究 - 美国 IV.
F837. 124

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 034972 号

揭秘高盛

作 者	李国平
责任编辑	肖小琴
责任校对	韩会凡 王 瑛
出版发行	经济日报出版社
地 址	北京市宣武区白纸坊东街 2 号 (邮编: 100054)
电 话	010 - 63567690 63567691 (编辑部) 63567683 (发行部)
网 址	www. edpbook. com. cn
E - mail	
经 销	全国新华书店
印 刷	北京山润国际印务有限公司
开 本	710 × 1000mm 16 开
印 张	12
字 数	150 千字
版 次	2009 年 6 月第一版
印 次	2009 年 6 月第一次印刷
书 号	ISBN 978 - 7 - 80180 - 985 - 8
定 价	32.00 元

前言：高盛的政府，高盛的美国

2008 年，一场危机席卷美国乃至全球：从房贷业蔓延到整个金融业，从金融业蔓延到实业界，从美国蔓延到全世界。

美国股市跌回到了十多年前的水平：道 - 琼斯指数（DJIA）从 14164 点跌到 6700 点。

华尔街的墓地上又添许多新坟：曾经显赫无比的华尔街投资银行和商业银行中，贝尔斯登、雷曼兄弟、美林公司、美联银行、华盛顿互惠银行一个个倒下了；美国国际集团（AIG）、花旗集团（Citigroup）在一只脚踏进坟墓时，被美国政府拉了回来。

然而，高盛公司（Goldman Sachs）仍然健康地活在华尔街上，活在全球每一个角落，笑看“朋辈成新鬼”。

高盛将其 1999 年上市以来从未亏损的纪录保持到了 2008 年的最后一个季度。

在美国联邦政府应对金融危机的决策与执行中，高盛的人员无处不在，而领导美国应对这场危机的那位前高盛 CEO 则成了华尔街的国王，被称为“亨利国王”。

美国人有理由担心，“民有”、“民治”、“民享”的美国正在成为“高盛所治”、“高盛所享”的美国。高盛，这个有着 139 年历史的公司，历尽危机没有倒下，反而愈加强大；在风云变幻中，曾经令它望尘莫及的华尔街豪门一个又一个地消失了，而它的血脉日益兴盛；无论白宫如何变换“大王旗”，总少不了它作为左膀右臂；当它开口说话，你可以不信，但不能不听。

高盛是怎么造就出历史上最成功的金融公司的？

一、不死的高盛

在华尔街的历史上，曾经出现过摩根士丹利（Morgan Stanley）、第一波士顿（First Boston）、库恩罗布公司（Kuhn, Loeb & Co.）、狄龙雷德公司（Dillon, Read & Co.）、所罗门兄弟（Salomon Brothers）、贝尔斯登（Bear Stearns）、雷曼兄弟（Lehman Brothers）、美林（Merrill Lynch）、德崇证券（Drexel Burnham Lambert）这些声名显赫的投资银行。

在20世纪六七十年代，美国投资银行“主力承销商”成员中还没有高盛。

到20世纪末，库恩罗布公司、狄龙雷德公司这些华尔街上曾经巨大身影消失了，让活着的高盛不能不生出“访旧半为鬼”的感叹。

在高盛漫长而辉煌的历史中，外部的危机加上自己的错误，它曾几度几乎落得与朋辈同样的命运。然而，高盛每次都大难不死，反而愈加强大。

二、接管美国

1863年，林肯总统留下了“民有”、“民治”、“民享”政府的名言。

2008年7月1日，美国《纽约时报》专栏作家与政治评论家戴维·布鲁克斯（David Brooks）在《纽约时报》评论中说：“在过去的数年中，高盛已经接管了大部分美国联邦政府。在未来的数年中，他们可能接管整个美国。”

布鲁克斯做出这一评论之际，高盛在美国政府的台前人物一个是小布什白宫的大内总管乔舒亚·博尔顿（Joshua Bolten），一个是小布什的财政部长亨利·保尔森（Henry Paulson）。

7月1日以来，金融危机天赐良机，高盛加快了接管的步伐。全球最大的股票交易所——纽约证券交易所（NYSE）被高盛的人

控制，在“财富全球 500 强”中高居第 35 位、“《富布斯》全球上市公司 2000 强”中高居第 18 位、全球有着 11.6 万雇员的美国国际集团（AIG）也落入了高盛之手。

在 2009 年上台的奥巴马政府中，美国将看到高盛出身的前美国财政部长罗伯特·鲁宾（Robert Rubin）留下的浓重身影。

在美国，媒体已经开始叫“高盛政府”，而不是“高盛集团公司”了。

三、高盛说话，全美国都在听

高盛说话，你可以不信，但你不能不听。

是高盛出身的前美国财政部长亨利·保尔森（Henry Paulson）的话让雷曼兄弟破产，也是他的话让贝尔斯登、美国国际集团死里逃生。所以，美国《新闻周刊》（*News Week*）2008 年 9 月 29 日在封面上称其为“亨利国王”（King Henry）。

在全世界所有国家的中央银行中，掌握着美元发行权的美国联邦储备系统（美联储）无疑是最有影响力的，而高盛则是美联储的最大股东之一。

在全球能源市场中，高盛的角色无处不在。因此，2005 年 3 月，当国际原油价格还在 42 美元一桶的时候，高盛的能源报告就敢说石油价格将在 2007 年上涨到 105 美元一桶。而 2008 年 1 月 3 日，石油价格真的突破 100 美元。7 月，石油价格更是上涨到 147 美元。于是，没有人不相信高盛。

是高盛杜撰出“金砖四国”、“新钻 11 国”等概念，于是全球的资金蜂涌进入巴西、中国等所谓“金砖四国”以及越南等所谓“新钻 11 国”随即，巴西股市 Bovespa 指数从 2002 年 9 月的 9000 点暴涨到 2008 年 5 月的 73000 点，中国上证综合指数从 2005 年 1 月的 1300 点暴涨到了 2007 年 10 月的 6200 点，越南指数从 120 点大涨至 1200 多点。在高盛不再那么起劲地高谈阔论“金砖四国”、“新钻 11 国”的美好未来之后，巴西股指跌到了 2008 年 12 月的

37000 点，中国上证综合指跌到了 1800 点，越南股指跌到了 400 点。

四、天下精英，争入高盛

唐朝贞观初年，太宗皇帝见新科进士鱼贯而入朝堂，高兴地对身边人说，天下英雄都被我网罗过来了（“天下英雄，皆入吾彀中矣！”）。于是有了贞观年间的天下盛世，历史学家称之为“贞观之治”。

高盛说，它的主要竞争优势之一就是它的雇员。

据报道，1990 年，耶鲁大学超过一半的应届毕业生向高盛投了求职简历。

高盛凭什么吸引美国精英们？凭的就是：在金融危机席卷全球、美国失业人口近 500 万的 2008 年，高盛的薪酬总额 110 亿美元，平均每位高盛员工可以获得 34 万美元。

亨利·保尔森说，高盛是一个很难进去、进去了很难升迁也很难待下去的地方。

能够进入高盛并且成功地在高盛待了下来的就成了华尔街精英中的精英。

五、由来已久、无所不至的影响

高盛对美国的影响不是始于 2008 年的金融危机，而是由来已久。这场金融危机不过是让无数一直在影响美国的高盛人从幕后走到了台前而已，让本已左右着华尔街、左右着美国的高盛更增强了它掌控美国的势力而已。

高盛对美国的影响也不止于美国财政部，有着高盛血统的人遍布美国金融业，他们影响着美国公众视听，而当今金融专业学生要学的一些最重要金融模型也是高盛人的研究成果。

高盛的影响也绝不限于美国境内。现任世界银行行长、加拿大央行行长、意大利央行行长都出身高盛。

六、布局中国

一些中国国有企业的股份化是在高盛、摩根士丹利等的帮助下进行的；一些中国国有企业的出售也是在他们帮助下完成的，而售价也是高盛确定的。

高盛以 25.6 亿美元注资中国工商银行，一年之后获得 40 亿美元的净利润；以约 1.2 亿美元投资中国西部矿业，一年之后变成了大约 10 亿美元。面对中国国内证券公司的艳羡眼神，高盛也许在心里说：“不是我们水平高，而是有些人太无能。”

亨利·保尔森与高盛前中国区首席经济学家梁红说，“人民币汇率至少被低估 20%”，“人民币更加快速地升值是中国最佳利益所在”，“人民币升值 12%，可以解决中国的通货膨胀问题”。也就在这个时候，即 2005 年，中国人民银行实施了人民币汇率改革，让人民币升值；又在 2007 年第三季度货币政策执行报告对人民币升值做出如下理论说明：“经济学的理论分析和各国的实践均表明，本币升值有利于抑制国内通货膨胀。”

从中航油到东航、国航，再到深南电，中国企业一次次落入了高盛的能源陷阱。

邓小平曾说，将来中国要出问题的话，肯定出在农业上。于是，高盛在中国养猪，收购了中国最大的肉类加工公司。

从金融到农业，中国的各行各业都留下了高盛的印记。

七、总结高盛

高盛不是美国历史最悠久的公司——它的 139 年历史甚至比不上已经破产的雷曼兄弟的 158 年；高盛也不是美国规模最大的金融机构——高盛在全球的雇员才 3 万人，不到花旗集团全球雇员总数的十分之一，摩根士丹利的雇员总数也比高盛多了 50%；高盛没有显赫的背景——它的创始人出身卑微、它的后继领导们也大多不过中产阶级出身而已；高盛也并不是从不犯错——它的错误曾让它声

誉扫地、濒临破产。那么，

高盛凭什么能延续其不衰的血脉？

高盛凭什么将美国财政部变成了自己的一道“旋转门”？

高盛凭什么将美国政府变成了“高盛的政府”？

高盛凭什么它说话，全美国都得听？

高盛凭什么能够影响中国的改革？

揭秘高盛

INSIDE
GOLDMAN SACHS

[目录]

前言：高盛的政府，高盛的美国

□第一章 高盛发迹史

- ☆从初创到声誉扫地 3
- ☆抢占交易先机 7
- ☆进入一流投资银行 12
- ☆繁荣与挫折 20
- ☆上市之后 25

□第二章 不死的高盛

- ☆朋辈皆成鬼 33
- ☆高盛的九死犹生 37
- ☆2008 年金融危机中的完卵 38

□第三章 接管美国

- ☆高盛与华盛顿间的旋转门 53
- ☆保尔森怎样改变了小布什 59

揭秘高盛

INSIDE GOLDMAN SACHS

☆金融危机中的高盛独角戏	63
□第四章 高盛说话全美国都在听	
☆美国央行的大股东	71
☆能源市场中的翻云覆雨	74
☆“金砖四国”与越南神话	82
□第五章 由来已久无所不在的影响	
☆由来已久的影响	89
☆无所不在的影响	90
☆国际舞台上的高盛人	100
☆对美国法律的影响	101
□第六章 布局中国	
☆帮助出售国有企业	109
☆席卷中国金融业	113
☆狙击中国农业	127
☆隐形的房地产大鳄	135
☆能源陷阱	137
☆直接投资的暴利	142
☆对高层的影响	143

Contents [目录]

□第七章 总结高盛

☆明确的发展目标	147
☆谨慎的冒险	152
☆与时俱进的演化能力	159
☆长远上的贪婪	161
☆团队精神	166
☆声誉	171
☆不拘一格的人才招聘	174

结束语：未来之路

第一章

高盛发迹史

长远上的贪婪——只要长远上能够
赢利，短期内的交易损失不用担心。

——格斯·利维

本章导读

从一个于 1869 年创建于地下室、只有一个雇员的公司到 2008 年发展成为坐落全球金融中心华尔街、有着 3.2 万名雇员、在全球开展业务、年净收入 110 亿美元的跨国公司，高盛的成长是历史上最成功的金融公司发迹史之一。

第一节 从初创到声誉扫地

一、初创

1869年，犹太移民马库斯·戈德门（Marcus Goldman）在纽约曼哈顿南部创建马库斯·戈德门公司（Marcus Goldman & Co.），从事商业票据交易，公司只有一个办公人员与一个兼职簿记。每天早上，马库斯从附近的珠宝商手中收购商业票据，然后卖给附近的银行，从中获得微薄的利润。戈德门1882年，马库斯邀请小女婿山姆·萨克斯（Samuel Sachs）加入公司。1885年，马库斯的儿子亨利·戈德门（Henry Goldman）与另一个女婿成为公司初级合伙人。就在这一年，公司成为一般合伙制公司，并采用现在的名称：高盛公司（Goldman Sachs & Co.）。1896年，高盛加入纽约证券交易所。

在1882年以后的五十年中，高盛公司的合伙人全部是戈德门与萨克斯这两个互通婚姻的家族成员。经过这些人的努力，高盛逐渐成为美国最大的商业票据交易商，其在这一领域的主导地位在超过一个世纪的时间内从没有被动摇过。

二、19世纪90年代：进入海外市场的梦想

马库斯退休后，亨利·戈德门与山姆·萨克斯掌管公司。虽然

这一对郎舅时有冲突，但有一件事他们始终意见一致，那就是将高盛从一个商业票据交易公司发展成提供综合性金融业务的国际性合伙制公司。而且，他们付诸了行动——山姆·萨克斯将高盛带向海外，而亨利·戈德门则在商业票据交易之外为高盛找到了更多财源。

19 世纪 90 年代，过剩的资本导致英国利率低下。他们注意到，从英国借款交易虽然要承担汇率风险，却可以为高盛带来丰厚利润。1897 年 6 月，山姆·萨克斯毛遂自荐去拜访伦敦的著名商业银行 Kleinwort Sons & Co。在英国有着几近无可挑剔声誉的 Kleinwort Sons & Co。在对高盛在美国的声誉进行调查之后，便开始了持续数十年互惠互利的合作，这一合作让高盛进入了欧洲资本市场。

这一时期，随着美国西部的开发，为铁路项目融资、包销铁路证券的发行成为当时最有利可图的事情，而这也是 JP 摩根银行、斯培尔家族（Speyer & Co.）等美国金融家们热衷的事业。在要求参与铁路证券包销业务的愿望被斯培尔家族等拒绝之后，亨利·戈德门发现了新的业务，这就是为日益扩展的其他行业（例如零售业）提供融资。

JP 摩根们没有想到，数十年后，随着高速公路网的建立，铁路在美国没落了，铁路证券包销业务也随之没有了市场，而亨利·戈德门发现的业务仍然长盛不衰。

凭着高盛的声誉，亨利·戈德门有能力赢得客户，而亨利的好友雷曼兄弟公司创始人之子菲利普·雷曼有的是钱，于是，亨利与菲利普（菲利普·雷曼为雷曼兄弟公司创建人伊曼纽尔·雷曼之子，1901~1925 年任雷曼兄弟公司总裁）很快联手，共同包销股票的发行，所得利润对半分。

1906 年，高盛与雷曼兄弟成功包销了当时规模最大的首次公开发行股票发行（IPO）——大型邮购零售公司西尔斯·罗巴克（Sears Roebuck & Co.）价值 1000 万美元的股票。正是在这一 IPO 中，亨利·戈德门提出以公司赢利能力，而不是公司实物资产来判断公司

价值的观点，从而发展出价格－收益比（即市盈率）这一新概念。这一概念使那些实物资产少但无形资产多，因而赢利能力强的公司股票得到了投资者的信任。市盈率至今仍被普遍应用于股票价值评估。

西尔斯·罗巴克上市成功之后，亨利·戈德门应邀加入它的董事会。此后，在高盛的主要客户中，高盛都派一个合伙人担任其董事成为高盛坚持至今的惯例。这一关系让高盛及其客户都获益：客户因为高盛而增强信誉，高盛因此而维持与主要客户的良好关系，并确保不会因为客户的违法违规行而损害自己的声誉。

在20世纪初的近30年中，高盛与雷曼兄弟的成功合作让它们占据了IPO市场的绝大部分。然而，20世纪20年代末，两家公司关系恶化，因为高盛觉得自己带来了客户，理应得到更高的声誉与超过50%的利润。1936年，两家公司公开决裂；此后，虽然表面上相互尊重，但两家公司之间的敌对关系一直持续到2008年雷曼兄弟破产。

就在高盛快速成为综合性投资银行之际，第一次世界大战爆发给高盛带来了一场不大不小的危机。作为一个德国裔犹太人，戈德门公开、坚定而毫无保留地支持德国的态度不仅给高盛的声誉造成巨大损害，而且导致了他与妹夫山姆·萨克斯及其家人之间延续到下一代的严重隔阂。1917年，亨利·戈德门从高盛辞职，失去亨利的才能和大量随他离开的资本，对高盛再次造成损害。

三、1929年声名扫地

第一次世界大战结束后，美国经济进入繁荣时期，股市不断攀升。聚集投资者的零散资金投资于股票的投资信托公司在美国变得非常流行。到1928年，投资信托公司以每天成立一家的速度增加。

1928年12月，在合伙人之一的威迪尔·卡钦斯（Waddill Catchings）主持下，高盛成立投资信托公司，并命名为“高盛交易公司”（Goldman Sachs Trading Corporation）。在投资者眼中，“高盛