

全球金融投资新经典译丛

THE GAMES
PLAYERS
TALES OF MEN
AND MONEY



金融冒险

人性与财富的博弈故事

[美] 约翰·布鲁克斯 (John Brooks) ◎著
傅婧瑛 刘卫一◎译

畅销书《商业冒险》作者的又一力作
对比尔·盖茨、沃伦·巴菲特都有启发的财富故事



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

全球金融投资新经典译丛

THE GAMES PLAYERS
TALES OF MEN AND MONEY

金融冒险

人性与财富的博弈故事

[美] 约翰·布鲁克斯 (John Brooks) ◎著

傅婧瑛 刘卫一◎译

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目 (C I P) 数据

金融冒险：人性与财富的博弈故事 / (美) 约翰·布鲁克斯 (John Brooks) 著；傅婧瑛，刘卫一译. -- 北京：人民邮电出版社，2019.7
(全球金融投资新经典译丛)
ISBN 978-7-115-51218-5

I. ①金… II. ①约… ②傅… ③刘… III. ①金融投资—通俗读物 IV. ①F830.59-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2019)第085652号

内 容 提 要

金融世界就是大千世界的缩影，每天都上演着独属于企业家的悲喜剧。在这个残酷的平台上，有勇有谋的商界领袖们为了利润的增长从不曾停止争斗。

本书作者为20世纪美国非常有影响力的财经作家——约翰·布鲁克斯，他的每一部作品都在启发着企业家。本书由12个商业冒险故事和见闻组成，主要关注20世纪50年代到70年代这段被视为金融游戏玩家们抛弃旧有规则、重建新规则的风云变幻的时期，这期间既有纽约中央铁路公司的代表权大战、摩根士丹利代理通用汽车新股票的发行等经典案例，也有西班牙著名的商业海盗胡安·马奇驾取私掠船夺得巴塞罗那公司、索尔·斯坦伯格意图收购纽约化学信托银行却匆匆止步等不为人熟知的传奇。

对于各位金融界、投资界的管理者和创业者来说，布鲁克斯的作品和管理理论、投资策略无关，它写的是聪明、愚蠢、顽固、胡闹、明智的人。时间飞逝，但人性没变，书中的每一个故事都在讲述有关财富的永恒真理。

◆ 著 [美] 约翰·布鲁克斯 (John Brooks)

译 傅婧瑛 刘卫一

责任编辑 姜 珊

责任印制 彭志环

◆ 人民邮电出版社出版发行

北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

大厂聚鑫印刷有限责任公司印刷

◆ 开本：700×1000 1/16

印张：18

2019年7月第1版

字数：250千字

2019年7月河北第1次印刷

著作权合同登记号 图字：01-2016-7954号

定 价：69.00元

读者服务热线：(010) 81055656 印装质量热线：(010) 81055316

反盗版热线：(010) 81055315

广告经营许可证：京东工商广登字20170147号

第一部分

美国——20 世纪 50 年代

第一章 代表权大战：罗伯特·杨与纽约中央铁路公司 // 001

1954 年 1 月 17 日，一个周日的下午，纽约中央铁路公司的总裁威廉·怀特接到了一个电话，电话中所传达的厚颜无耻的要求让他震惊得好一阵都回不过神来。

第二章 摩根士丹利历险记：彼时最大的工业融资 // 023

通用汽车融资这件事的不同寻常之处在于，其筹集资金的方式是发行新股，而非发行债券。外界认为，这证明了当时通用汽车公司财务政策的大胆与远见。

第二部分

欧洲

第三章 伦敦金融城：探秘针线街 // 047

19 世纪英国经济学家沃尔特·白芝浩将伦敦金融城称为“全世界到目前为止经济实力与经济精巧性最伟大的结合”。

第四章 阿姆斯特丹：股票交易的诞生之地 // 059

股票交易诞生阶段最奇怪的地方在于，其诞生时就基本进入完成形态。20 世纪股票交易中让人难以理解的复杂形态以及拜占庭式的违法行为，几乎都在股票诞生之初就已存在。

第五章 西班牙私掠船：胡安·马奇的奇妙人生 // 071

1970 年 2 月 5 日，海牙和平宫大厅里，一个被比利时方律师称为“司法编年史上最独特”“不仅在西班牙、在其他国家也没有先例”的案件迎来了大结局。在国际法专家看来，这个判决成功合法化了从外国所有者手中“盗窃”公司的行为。

第三部分

美国——20 世纪 60 年代

第六章 绅士派对：布朗兄弟的盛大宴会 // 167

对于布朗兄弟成立 150 周年的庆祝活动，到底达成了什么目的？每个人都在猜测。又到底是什么原因促使这些平时工作无比繁忙的企业家愿意抽出时间并将全球贸易放在一边来参加这个活动呢？

第七章 冲突：成立 8 年的利斯科对抗拥有 150 年历史的化学信托银行 // 192

如果说斯坦伯格和伦查德这两个人在那段并不算长的时间里的高强度对抗是“经典悲剧”，那有点言过其实。但这中间有着太多古希腊式的悲剧因素，再加上一定程度的滑稽剧特质，这足以说明华尔街并没有丢失展现人间悲喜的能力：这里展现的不仅是人们的生活，更是传奇的经历。

第四部分

美国——20 世纪 70 年代

第八章 从头开始：全新的国际货币游戏体系 // 221

如果要把国际贸易与货币谈判比作扑克游戏，那么 1971 年 9 月最后一周在华盛顿举行的国际货币基金组织的年度理事会，则是在尴尬的状态下进行的一场游戏。

第九章 习惯成自然：埃索 - 埃克森改名事件 // 233

1972 年，埃克森鲁莽地放弃了旧名称，实际上推翻了商业理论中最古老的一条公理：成功的商标神圣而不容更改，改变就是自杀。

第十章 保卫匹兹堡：罗斯柴尔德男爵收购科普威 // 240

Imetal 和科普威之间的争斗，成为已经延续十多年的联合大公司合并时代美国公司与外国资本之间的第一次敌意收购。收购初期出现了一个非传统因素：科普威的非管理层员工明确表示，他们不仅反对收购，而且态度比管理层还要坚决。

第十一章 法学院与面条厂：纽约大学暴富史 // 251

对于看够了华尔街百万美元的谈判频繁陷入针锋相对、耗费巨大的诉讼，看够了心思最缜密的机构投资者不断被类似猜纸牌的投资蒙骗，纽约大学法学院与面条厂的故事表明，在高级金融问题上，学术环境中的人们能够做出更好的选择。

第十二章 灰色与黑色资金：海湾石油公司的“润滑剂” // 261

1976 年 3 月初，当洛克希德丑闻爆发到最高峰时，其股票价格一周内每股上涨了 3 美元，涨幅超过 40%，仿佛关于公司贿赂的丑闻的报道只是刺激公司发了笔横财而已。



01



第一部分

美国——20 世纪 50 年代

1954年1月17日，那是一个周日的下午，纽约中央铁路公司（New York Central Railroad）总裁兼首席执行官威廉·怀特（William White）在位于斯卡斯戴尔的家中接到了一通电话。得知电话来自棕榈滩后，怀特怀疑打电话的人是哈罗德·S. 范德比尔特（Harold S. Vanderbilt），后者已经在纽约中央铁路公司的15人董事会任职长达40年。将近一个世纪前，范德比尔特的曾祖父、海军准将科内留斯·范德比尔特（Cornelius Vanderbilt）第一次让纽约中央铁路公司（后来成为宾夕法尼亚州中央铁路公司的一部分）及其家族名声大噪。怀特想知道，棕榈滩的天气怎么样，“很好，”范德比尔特说，“斯卡斯戴尔如何？”怀特回答：“糟透了，真希望自己在棕榈滩。”寒暄之后，范德比尔特回到了正题。怀特后来记得范德比尔特这样说：“比尔，鲍勃·杨（Bob Young）^①在棕榈滩。今天下午他告诉我，他和阿伦·科尔比（Allan Kirby）买了很多中央铁路的股票。他们俩正在离开切萨皮克与俄亥俄公司（Chesapeake & Ohio，后文简称C&O），因为杨想做中央铁路的董事会主席和首席执行官，他要把科尔比一起带过来。”

快60岁的怀特又高又壮，他的鬓角已经开始灰白，圆脸上经常看不到表情。怀特后来回忆，好几秒后他才缓过劲来，这个在他看来厚颜无耻的要求太让人震惊了。不管怎么说，当时公司的组织架构里根本没有董事会主席这个职位。范德比尔特听起来也很惊讶。“你是不是需要回复他？”怀特终于说话了。

范德比尔特给出了肯定的回答，他猜自己需要做出回复。他和鲍勃·杨同在棕榈滩和纽波特之间奔波，在过去的很多年里两个人的关系也很友好。

“我建议你跟他说，我们会在2月10日的月度董事会上提出他和科尔比

① “Bob”是“Robert”的昵称。——译者注



的计划,”怀特说,“你同意吗?”

范德比尔特表示同意,他说自己会在和鲍勃·杨沟通后再打电话。1个小时后,范德比尔特又打来了电话。“看样子,下一次年度会议时我们要面对代表权大战了。”他说。

两天后,鲍勃·杨公开宣布,他和搭档科尔比以及阿勒格尼公司(Allenhany Corporation,一家由两个人控股的铁路控股公司)一起,为了合法地获得纽约中央铁路公司的控股权,已经出售了手中C&O的股份。



1882年10月8日,威廉·H.范德比尔特(William H. Vanderbilt)针对19世纪上市公司的治理做出过简洁有力的总结,他是前文提到的海军准将的儿子,也是纽约中央和哈德逊河铁路公司(也就是后来的纽约中央铁路公司)的总裁。那一天,坐在往返于印第安纳州密歇根城与芝加哥之间的私人车厢里,一名记者问威廉·H.范德比尔特,开办铁路公司是否是为了公众的利益。他做出了让任何一个人甚至范德比尔特家族接下来的四代人都无法遗忘的回答:“公众去死吧!”从某种程度上说,由哈罗德·S.范德比尔特的这通电话引起的代表权之战,实际上终止了这个长达72年的诅咒。在纽约中央铁路公司的乱局中,尽管部分公众有理由相信自己仍被掌控铁路公司的人所忽视,但公司管理层承认了公众——或者说是那些拥有铁路公司股票的数量微不足道的公众——开始变得越来越有影响力。过去主要用于政治选举和户外演出的方法开始被用在中央铁路公司的41 000名股东身上,其中很多人对铁路一无所知,但每年选举董事会成员时,每一股股票都代表着一张选票。代表权大战的双方都认为花50万美元向公众展示与宣传自己是合理的花销,老威廉·H.范德比尔特可能无法理解这种做法。

那个周日范德比尔特的两通电话所传达出的信息,对怀特很难称得上意外。罗伯特·R.杨想要控股纽约中央铁路公司,早就不是秘密了。57岁的杨身材矮小,但给人的感觉是做事干净利落,来自得克萨斯州的他有着一头白发和一对蓝眼睛,脸上总是露出世故与精明的表情。他有意控制的纽约中央铁路公司的规模在全美排名第二,仅次于后来与之合并的宾夕法尼亚铁路

公司。范德比尔特的电话中真正让怀特认为是新闻的，是杨决定一举获得董事会的控制权，而不是循序渐进、慢慢蚕食。纽约中央铁路公司的总部位于阿尔巴尼，让怀特惊讶的是，杨选择了5月26日在总部举行的1954年股东大会，作为直接对决的现场。杨的主要身份是金融活动家和投机商人，1937年获得C&O的控股权后，开始涉猎铁路公司运营管理的杨，自认为是治理“病态铁路”的专家。在他看来，控制纽约中央铁路这样的大公司，能让他真正有机会实现自己的想法，例如，开发机械冷藏列车、滚柱轴承货运列车，还有被他称为“X火车”的用飞机生产线制造出的双轮低底盘、轻量高速列车。杨还认为纽约中央铁路是建立横跨美洲大陆铁路系统的关键一环——后者正是他长期鼓吹的概念。（杨第一次进入公众视野是在1946年，当时他在报纸上登了一则广告，标题是“牲畜们不用换车就能横跨全国，但你不行”。）1947年古斯塔夫·梅茨曼（Gustav Metzman）担任纽约中央铁路公司总裁期间，杨曾受邀列席董事会会议。但州际商务委员会认定杨作为C&O主席列席纽约中央铁路公司的董事会这件事违反反垄断法，因此他不得不退出。了解这些前情后，1952年成为总裁的怀特预感自己早晚会听到杨的消息。为了让自己做好准备，他一直留心关注杨的各种活动和交易，并且将之留作档案。范德比尔特打完电话的几周里，怀特经常翻阅这份档案，猜测对手会使出怎样的手段。怀特清楚地意识到，不论杨作为“铁路人”是否够格，但这个谋求获得公司控股权的人有着特别的天赋，他既能激发大小股东的信心，又能获得在代表权之战中有用的公众支持。祖辈来自荷兰的怀特是个自学成才的铁路人，16岁起，他就在伊利铁路公司（Erie Railroad）担任货运审查员。他没有从事高端金融业务的经验，也是一个厌恶公开宣传的保守商人。成为总裁，怀特靠的是铁路公司的管理经验以及继承自祖先的顽固，他决定直面这个挑战。

2月2日，飞到纽约的杨邀请怀特前往云端俱乐部吃饭，这是一家位于克莱斯勒大厦的私人餐厅，类似杨这样的高管都在那栋大厦里拥有自己的办公室。起初，两个人的对话还停留在铁路行业的基本情况上。之后怀特表示，杨显然不了解纽约中央铁路公司的一些事情。例如，过去几周杨的助手



反复提到的要消除铁路旅客服务费赤字的问题。怀特表示，这个赤字确实是大问题，他已经尽最大努力在解决了。赤字问题也许能在一定程度上缓解，但由于费率由政府决定，所以完全消除赤字是不可能的。杨安抚怀特，说他并没有说过能消除旅客服务费赤字的话。杨声称自己被误解了，他的助手完全理解错了。接着，杨提出了一个折中方案，即如果怀特愿意将首席执行官让给杨，那么怀特还可以继续担任公司的首席运营官。此外，怀特还可以以固定价格购买公司股票，在股票价格上涨前他甚至不必付钱。怀特不留余地地拒绝了这份提案。几周后有人问怀特，云端俱乐部的会面是否友好顺利。他回答：“我没亲那家伙。”

午餐会后不久，怀特便表明了强硬的立场。他宣布，如果杨赢得中央铁路的控制权，他就会废除自己的合同。怀特的这份合同是对他在铁路公司奉献终生的奖励，合同规定：作为总裁，怀特一年的薪水为12万美元，这将持续到他65岁；接下来的5年，作为顾问，每年他可以获得7.5万美元；随后他将获得每年4万美元的终生养老金。无论公司董事会架构出现什么变化，怀特的合同始终有效。即便如此，怀特仍认为自己无论如何都无法与杨共事，他想保留自己的尊严。

2月10日在大学俱乐部举行的董事会会议上，所有人一致决定，屈服于杨将是“对公司最大利益的损害”。这个决定将双方的矛盾公之于众。远在棕榈滩的鲍勃·杨宣布，他将在5月的股东大会上发起代表权大战，以期获得公司控制权。与此同时，杨还对被他称为“银行家控制”的现任董事会成员发起了第一波攻击。这些人包括：摩根银行（J. P. Morgan & Co.）主席乔治·惠特尼（George Whitney）、梅隆国民信托银行（Mellon National Bank & Trust Co.）总裁劳伦斯·N. 穆雷（Lawrence N. Murray）、纽约市第一国民银行（First National Bank of the City of New York）总裁亚历山大·C. 奈格尔（Alexander C. Nagle），以及大通国家银行（the Chase National Bank）总裁珀西·J. 艾伯特（Percy J. Ebbott）。

怀特做好了反击的准备，或者说，他希望自己做好了准备。董事会会议结束后，怀特径直走回位于帕克大道230号中心大厦30层的办公室，他

打了两个电话。第一个电话打给了财务副总裁维拉德·F. 普雷斯 (Willard F. Place)，他要求后者与华尔街地区最大的专攻股东代表权的乔治森律师事务所 (Georgeson & Co.) 联系。另一通电话打给了罗宾逊-汉纳根公关公司 (Robinson-Hannagan) 的总裁约瑟夫·考布斯 (Joseph Copps)，怀特计划以一年 5 万美元加各项开支的费用与他们签下一年的合同。怀特随后联系了纽约中央铁路的广告部门，这个部门的预算一年就有 125 万美元。怀特命令他们停下所有已经安排好的广告宣传，他说未来会有大量价格高昂的广告支出，每一个人都会参与到代表权大战中。那天的工作结束时，怀特觉得自己已经建立起了一道坚固的防线。5 天后，怀特召集了自己信得过的人参加战略会议，后来这变成了每周一和周四定期召开的会议，直到事件结束。据一个参会的人表示，怀特说出了以下开场白：“既然要面对一场竞赛，我们就要用赤手空拳的方式去竞争——要正派、要有荣誉感，我们要用保持自尊和有尊严的方式去竞争。是的，我们要有尊严，但我们的回击绝没有任何保留。这可能只是一个开始，我们将会看到一个有魅力的、精明的商人试图进入大公司的专业管理层。如今，美国的企业拥有历史上最为广泛的所有权阶层，这没问题。但是如果这最广泛的所有权阶层被煽动者利用，往最轻了说，这也是不幸的。我们不仅是在力争保住纽约中央铁路公司的控制权，我们也是在履行美国企业的全面责任。”



那是 1953 年 12 月初的一天，在与科尔比的交谈中，杨决定是时候出手取得纽约中央铁路公司的控制权了。（科尔比是伍尔沃斯财团的继承人，一直以来他都是杨的支持者，不过因为心脏疾病，加上早已退休赋闲，所以在这场争斗中他很少出面活动。）杨后来表示，他不记得两个人的谈话是从何而起，也不记得到底是面对面交流还是电话交谈。不管怎样，杨对科尔比表示，他认为两个人拥有的阿勒格尼公司应该卖掉 C&O 的股票，“先肃清内部”；如果那时市场价格不被推得过高，他们就该买入纽约中央铁路的股票，提前为 5 月的大行动做好准备。科尔比表示同意，两个人随后聊到了杨担任 C&O 董事长期间，公司以投资为目的买下的约 80 万股纽约中央铁路



公司的股票。这么说来，购买纽约中央铁路的股票可能不违反反垄断法，因为 C&O 拥有的股票，占纽约中央铁路已发行的 6 447 410 股股票的 12.4%，他们是最大的单一股东，由大通国家银行行使受托投票权。按照这一约定，C&O 可以收取股票分红，也可以随时卖出股票，但要将股票的投票权让渡于大通国家银行。科尔比问杨，他是否觉得大通银行在投票时会支持他们。杨说他不确定，但他认为大通银行会保持中立。1 月 18 日，也就是告知范德比尔特他想控制纽约中央铁路公司一天后，杨离开棕榈滩来到纽约，与大通银行总裁艾伯特见面，询问对方会如何投票。按照杨的说法，艾伯特明确回复，他很喜欢担任纽约中央铁路董事会成员，他也希望自己能在在这个职位上待很久。不过艾伯特补充，大通银行最不愿意看到的就是争斗，毫无疑问他们会尽量保持中立。杨认为这意味着大通银行不会投票反对自己，所以他开心地回到了棕榈滩。杨后来回忆，三周后当他听说纽约中央铁路公司董事会发生的事情时，他“无比震惊”。杨震惊的不是自己和科尔比遭到拒绝——他早就预料到了这个结果，他震惊的是纽约中央铁路公司董事会居然达成了一致的决议。这说明艾伯特投票反对他，这也意味着他们失去了未来的 80 万股投票权。

80 万股是一笔不小的数目。按照杨的计算，80 万股加上他和科尔比私人拥有的 20 万股，想要在投票中胜出，他仍然需要再赢得 40% 已发行股票的支持。如果这 80 万股反对自己，他就需要争取 55% 已发行的股票的支持。艾伯特的决定让杨感到难过，但他迅速回过神来，试图寻找一个友好的买家将 80 万股从有敌意的大通银行中买走，再说服 C&O 将持有的纽约中央铁路公司的股票卖给自己。2 月 11 日周四那天，杨的朋友、在纽约证交所工作的大卫·拜尔德（David Baird）正好在棕榈滩，他提出组织一个财团收购股票，杨那时很高兴。但关键的两天过去后，当拜尔德没有拿出明确的结论时，杨开始紧张了。由于代表权大战迫在眉睫，纽约中央铁路公司在纽约证交所的股票价格出现了巨大波动，股票价格已经从 20 美元/股急升到 25 美元/股。如果杨不能迅速搞定 C&O 持有的份额，纽约中央铁路公司的股价可能会涨到无人愿意出手购买的地步。

第三天，仍然身在棕榈滩的杨接待了一名访客。来访的是他的老朋友唐·H. 卡特（Don H. Carter），卡特是得克萨斯州石油大亨、投资人克林特·W. 默奇森（Clint W. Marchison）的商务代表。以卡特为中间人，过去杨曾经帮默奇森赚到了数百万美元。杨后来回忆，卡特拜访他是因为其他事情，讨论过程中，两人有了以下含义隐晦的对话。

杨：唐，我觉得纽约中央铁路公司是美国商业历史上最值得投入的一个机会——假如有新管理层的话。

卡特：鲍勃，大通银行会如何处理为 C&O 持有的纽约中央铁路公司的股票呢？

一切顺势展开。杨不想表现得太过热切，他询问卡特，默奇森是否有兴趣买入股票。卡特回答可能有。和默奇森通过电话后，卡特告诉杨，默奇森确实有兴趣。杨随后给自己曾经的下属、C&O 现总裁沃尔特·J. 图尼（Walter J. Tuohy）打了电话，询问 C&O 是否愿意以高于公司当初收购时的 20 美元 / 股的价格出售纽约中央铁路公司的股票。图尼回答，如果是 26 美元 / 股的话，也许他愿意出售。

杨现在处于大交易中经纪人常见的坐立难安的状态。那时纽约中央铁路公司的股价在 24 美元 / 股上下浮动，由于代表权大战的不确定性，股价随时可能飙升或者急跌。如果飙升，默奇森不会买入；如果急跌，C&O 又不会卖出。不论飙升还是急跌，杨的计划都会落空。2 月 15 日周一那天，杨抵达纽约，还表示“整个（代表权大战）期间他都会留在纽约”。那个时候，纽约中央铁路公司的股价达到了 26 美元 / 股。在机场面对摄影师时象征性地挥舞拳头后，他前往自己位于克莱斯勒大厦的办公室，开始打电话和默奇森协商。杨有理由相信图尼会把价格降到 25 美元 / 股，他指出这会是一笔极其合算的买卖——也许能比证交所挂牌价格整整低 1 美元。默奇森说价格没有问题，他同时表示自己需要一个搭档，而且已经有了一个人选，那就是喜欢用短名字、又喜欢赚钱的得克萨斯人希德·W. 理查德森（Sid W. Richardson）。



杨认可了这个方案，尽管从没和理查德森做过生意，但他曾经拜访过理查德森位于得克萨斯州的农场。默奇森和理查德森都不愿意支付全部现金，所以杨承担起了为两个人筹集现金的任务。几天内，杨就安排了一笔由阿勒格尼公司发出的 750 万美元的贷款（由默奇森和理查德森签署了利息 4.5% 的短期票据抵押），他还得到了科尔比的 500 万美元的贷款。1 250 万美元到手后，杨和默奇森、理查德森这两个人计划从多家银行再借出 750 万美元，凑够以 25 美元 / 股买下 80 万股所需的现金。面对 2 000 万美元的现金，图尼终于同意以 25 美元 / 股的价格出售股票。2 月 25 日，杨与卡特会面的 12 天后，C&O 董事会在克利夫兰的特别会议中批准了这项股票出售协议。

默奇森和理查德森的身家据称均超过了 3 亿美元，两个人不仅没掏一分钱就买下了股票，而且为了吸引两个人加入，杨还保证两个人有权在 7 月 15 日至 9 月 15 日之间以 25 美元 / 股或者购买股票时的成本价出售 80 万股的一半。除此之外，理查德森还有一个独立的选择，他可以将剩余 40 万股的一半以成本价卖给科尔比。真正有风险的，只有 20 万股。

这是一笔了不得的交易。出售股票让 C&O 赚取了不少利润；默奇森和理查德森在不动用个人资产的情况下实际上得到了一次可靠的投机机会；而把两个得克萨斯人算进未来董事会的杨，得到了中央铁路公司代表权大战中的 80 万股。唯一可能的输家就是阿勒格尼公司了，在这笔交易中他们要承担一半的风险；作为阿勒格尼公司的控股股东，拥有不超过 70% 普通股的杨似乎总喜欢把公司及其近两万个股东看作自己的私人财产。有人觉得这些股东可能会被激怒，可能会发起自己的代表权大战。但这种想法忽视了这些人对他们领袖的忠诚及信心，他们相信杨最终能让公司和他自己平稳渡过一切难关、不再负债。为了证明忠心和信心，这些股东 5 月 5 日在巴尔的摩召开会议，通过了一份向杨表达感谢的决议。



怀特在 2 月 24 日得知了这笔大交易，艾伯特从大通银行打电话，告知他中央铁路的 80 万股已经不在银行的管理之下了。这是个坏消息，怀特知道出现这种情况的原因只可能有一个。在艾伯特说到股票被默奇森和理查德

森买下后，怀特的感觉更糟糕了，他听说过两个人的名字，知道默奇森至少是个和杨有关联的人。怀特找来了好几个律师——以他的总法律顾问哈罗德·H. 麦克林恩（Harold H. McLean）以及多尔、汉德 & 道森律师事务所（Dorr, Hand & Dawson）的昌西·H. 汉德（Chauncey H. Hand）为首——询问杨的做法是否合法。闭门商议后，律师们没有给出答案，而是提出了一个疑问：这笔交易似乎证明尽管杨不再持有 C&O 的股票或者担任董事会成员，但公司仍然会按照他的想法进行操作；既然如此，控股纽约中央铁路公司就意味着他同时控制了两家铁路公司，从而违反了反垄断法，并且规避了州际商务委员会的管制。3月3日，纽约中央铁路公司提出申请，要求国际商会（International Chamber of Commerce，简称 ICC）调查。

3月9日周二那天，怀特接到了大通银行董事会主席约翰·J. 迈克罗伊（John J. McCloy）的电话。“我们能在哪儿谈谈？”迈克罗伊问。怀特说他当天中午准备去第一国民银行参加董事局会议，他问迈克罗伊能否在那里见面。迈克罗伊说没问题，两个人约好11点半见面。怀特抵达第一国民银行后，迈克罗伊告诉他默奇森想要见面。怀特回答，他愿意在任何时间、任何地点与默奇森见面，但他希望理查德森也能出席。迈克罗伊说没问题，他给远在得克萨斯州的默奇森打了电话，怀特简单地和他进行了交流。默奇森接着给身在加利福尼亚州的理查德森打了电话。一个半小时后，第一国民银行董事局会议结束，怀特听到了默奇森和理查德森第二天要飞来纽约的消息，两个人会在周四早上9点半出现在他的办公室里。

三个人的会面持续了两个小时。怀特后来表示，两个得克萨斯人和蔼可亲、彬彬有礼、公事公办。一开始怀特就问，杨是否知道两个人正在和自己见面。默奇森给出了肯定的回答，两个人在前一晚抵达纽约前联系了杨。默奇森表示杨最初并不反对这次会面，但他在第二天早些时间打电话给默奇森，建议默奇森不要和怀特见面，因为“这会损害我们的利益”。默奇森说他给出的回复是，“我有一个约定，我从得克萨斯州来就是为了遵守这个约定。”怀特表示，会谈的第二个话题，就是他和杨能否互相妥协。两个得克萨斯人表示，公司内部不可调和的争端让他们感到难过，而两个人拥有公司



12.4%的股份。怀特表示，除非杨明确表示不再寻求中央铁路董事会的任何职务，否则不存在妥协的可能。确定这个问题没有继续讨论的余地后，三个人愉快地聊了一会儿天，默奇森和理查德森便与怀特握手道别——一个返回得克萨斯州，另一个回到加利福尼亚州。从那之后，怀特将 80 万股的事情交给了律师团及 ICC，自己则全力以赴，试图得到中央铁路剩余 5 647 410 股的代表权。



“Proxy”（代表权或者说代理权）是一个起源于 15 世纪的单词，是“procuracy”（代理人职务）的缩写；“proctor”（代理人）是“procurator”的缩写形式。《纽约州普通公司法》（New York State General Corporation Law）第 19 条规定，有权就公司事务投票的股东，也有权经过代理投票，其他各州也应当通过类似法律。1954 年出现的对美国大型公司代表权的争夺，则是相对较新的发展——这是股票所有权主体类型大幅扩张以及政府对投机活动严格管控的结果。当铁路公司的所有权掌握在少数个体手中时，相比赢得代表权，行业领导者会选择其他方式达到自己的目的。即便有人在意小股东，他们也大多被看作是麻烦事，公关没有任何意义。例如，海军准将范德比尔特，他并非是通过代表权之争获得的纽约中央铁路公司的控制权，而是通过掌握连接纽约和阿尔巴尼的“纽约 & 哈德逊线”而得到了公司的控制权。在那个年代，纽约中央铁路公司只经营阿尔巴尼和布法罗之间的线路。隆冬时节，范德比尔特命令他的哈德逊火车将东阿尔巴尼而非阿尔巴尼车库作为终点站，这迫使中央铁路的旅客只能自行解决东阿尔巴尼与中央铁路阿尔巴尼之间的 3.2 千米的距离。范德比尔特利用这个方法让中央铁路的股价下跌到他只用区区 1 800 万美元就直接买下了公司控股权的程度。

如果站在老海军准将的角度，杨和怀特用的是差劲、软弱的人才用的手段——也就是恳求股票持有者投票给他们。在争夺控制权的过程中，杨一方在报纸广告上支出了 30.5 万美元，其中大部分广告出现在纽约的报纸上，其他出现在华盛顿和芝加哥的报纸。怀特一方的广告花费达到了 34 万美元。杨的广告通常有着以下标题：“凄惨的分红记录”“纽约中央铁路为何