

J.P. 摩根传 金融的王道

THE GREAT PIERPONT MORGAN

[美] 弗雷德里克·L·艾伦 ■ 著

蔡华 ■ 译

凤凰出版传媒集团
凤凰出版社

J.P.摩根传 金融的王道

[美] 弗雷德里克·L·艾伦■著 蔡华■译

凤凰出版传媒集团
凤凰出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

金融的王道: J. P. 摩根传 / 【美】艾伦著 蔡华译.
— 南京: 凤凰出版社, 2011. 3
ISBN 978-7-5506-0251-9

I. ①金… II. ①艾… ②蔡… III. ①摩根, J. P.
(1837 ~ 1913) - 传记 IV. ①K837.125.34

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 035347 号

书 名 金融的王道: J. P. 摩根传

著 者 【美】弗雷德里克·L·艾伦

责任编辑 李相东

封面设计 郭 鹏

出版发行 凤凰出版传媒集团

凤凰出版社(南京中央路 165 号 210009)

集团网址 凤凰出版传媒网 <http://www.ppm.cn>

印 刷 北京嘉业印刷厂

开 本 690×980 毫米 1/16

印 张 16.75

版 次 2011 年 4 月第 1 版, 2011 年 4 月第 1 次印刷

标准书号 ISBN 978-7-5506-0251-9

定 价 35.00 元

本书凡印刷、装订错误可随时向承印厂调换

序言

大约十四年前，我偶然接触到了皮尔庞特·摩根，当时我正在撰写一本关于金融界野史的书，名字叫做《万物之灵》（*The Lords of Creation*）。我读到了摩根在普约调查组的证词——本书第一章以及最后几页都将引用到此证词。我当时就想，这个人真是非同一般。他与同时代其他金融界、工业界的天之骄子们有着惊人的不同，同他留在大众心目中的印象也大相径庭。从那时起，我就在心里一直盘算着要以更加详尽的笔墨描述此人。但是直到1947年，我才有时间开始动笔，可当我真正开始写此人的传记时，我才越来越清晰地认识到这是一项非常艰巨的任务。

任务之所以艰难，与实际情况有关。首先，你可能不相信，关于摩根的事实依据竟非常匮乏。摩根是一个沉默寡言的人，不愿意接受采访或者报道。他的儿子也继承了父亲寡言少语的传统。摩根的儿子虽然十分崇拜他，但他并不愿意有人写关于他父亲的文章，而这一想法就像瘟疫一样也蔓延到了他的家人以及其他亲戚那儿。此外，大多数金融报道都比较客观、冷漠，很少用令人印象深刻的语言来描写。而且，当同时代的编年史学家走近华尔街23号时，他们都会格外谨慎。关于摩根的传说和趣闻逸事屡见不鲜，但很多都缺乏确凿的事实证据。最后，令人吃惊的是，关于皮尔庞特·摩根的事实证据只有两类：要么就是极度夸张的歌功颂德，要么就是完全反面的诋毁诽谤。

皮尔庞特·摩根的女婿赫伯特·L·萨特利写过一本细节繁多的摩根传。这本书关于摩根的个人事务叙述得十分详尽，但语言极尽阿谀奉承之能，有些商业事务描述并不准确，而且书中关于其岳父的商业运作及其重要性的描述也很少。在我看来，与摩根关系亲密的人对他的描述，无论是书面的还是口头的，都有一个共同特点：那就是想要呈现他特别仁慈宽厚的一面。这些描述很重要，而且常常能启发思维，但并没有太大的事实价值。

另一方面，很多书籍虽然有助于读者了解摩根所做交易的事实，但对我来说，关于摩根的动机以及他对美国经济的影响的描述完全不可信。比如路易斯·科里的《摩根财团》（*The House of Morgan*）和马修·约瑟夫森的《强盗贵族》（*The Robber Barons*）。显而易见，这些书写作的前提只有一个，如果一名著名的资本家成功地做了一些事，那么这些事有可能归因于五个动机中的一个，历史学家往往将这个动机看做是邪恶的，而对那些称赞的溢美之词往往视而不见，并且急切地摆出各种证据证明他们的观点是正确的。事实上，这些书对摩根无论是阿谀奉承或是贬义的描述都不太真实、客观。有一些书籍描述得比较公正，比如卡尔·霍维的《皮尔庞特·摩根的一生》（*The Life Story of J. Pierpont Morgan*）和约翰·K·温克勒叙述生动的《名人摩根》（*Morgan The Magnificent*）。但这些书读起来会令人困惑，因为有时很难区分什么时候书中描写的是确凿的事实，什么时候掺杂了谣言以及传说的成分。

我一直认为，要描写一个名人，无论他是资本家、劳工领袖还是政治家，应该不受赞成或反对其代表机构的偏见所左右。我尤其觉得，像描述圣人及罪人之间的矛盾一样，描述社会和经济思想相互对立的人们之间的矛盾有损于历史的客观公正。我们应该有这样的常识：人类并不只是分为圣人和罪人两类。因此，我试图在颂扬摩根的人和诋毁摩根的人之间找出事实的真相。皮尔庞特·摩根就是这样的一个人，如果我和他处于同时代，在大多数政治经济问题上，我会强烈反对他的观点。我觉得他在经济的发展方向上代表了一股潮流，但为了国家的利益，应该改变这股潮流的方向。不过，我同时也相信，他是一

个性格杰出、重权在握的人，他的巨大影响在很多方面都有益无害。因此我想要做的是全方位展现出摩根到底是一个什么样的人，他的思想是如何从他的成长环境、他所属群体的传统以及他的人生经历中发展起来的；他的思想行为是如何与那些和他成长背景、经历大相径庭的人相互冲突的；还有，他的思想行为如何影响了美国历史的进程，而美国又是如何受其影响的。

由于关于摩根的事实证据并不多，要实现这个目标并不容易。因此，我对此书的事实描述十分谨慎，尽量不用缺乏根据的谣言传说。至于摩根的动机、想法和对事件地看法的理解，那是我自己的观点。我试图想明白一点：从所有能找到的资料证据以及我对人性的直觉来判断，尤其是从那些以某种角度来看和摩根有着相似背景、境遇和处境的人的动机和想法来分析，我对摩根的所作所为有什么看法？

显而易见，有些读者会觉得我过于天真地认同了崇拜摩根的人的想法，而其他人可能会觉得我太过遵循诋毁摩根的人的思维方式。我只能说，我在此书中所描绘的是我所了解的对一个非凡卓越的人最为公正客观的判断。人们从未真正充分详尽地描写过他。但他对其时代的影响是如此巨大，我正是要在这个背景之上展现此人的真我色彩。

THE GREAT
PIERPONT MORGAN

目录

序 言	III
第 1 章 审判日	1
第 2 章 奠定事业的基石	9
第 3 章 探索方向	25
第 4 章 和平守护者摩根	45
第 5 章 第219号	59
第 6 章 铁路重组者抑或国王	75
第 7 章 政府的黄金	91
第 8 章 三角测量	113
第 9 章 数十亿美元的商业冒险	137
第10章 仪式与排场	165
第11章 成功的限制	187
第12章 防御的暗礁	213
第13章 使者	239
附 录 资料来源以及鸣谢	255

第1章
审判日

THE GREAT PIERPONT MORGAN

金融的王道：
J.P. 摩根传

1912年圣诞节的前几天，约翰·皮尔庞特·摩根——全世界最具影响力的银行家以及美国商界最具个人影响力的人，应法庭传唤在华盛顿某个调查委员会面前出庭作证。该委员会是美国国会众议院银行与通货委员会的一个分支机构，也就是大名鼎鼎的普约委员会，其主席是来自路易斯安那州的阿塞纳·普约。委员会的目的是利用听证会拿出证据来向世人表明，美国有一个以皮尔庞特·摩根为首的“资本托拉斯”（由一小部分纽约银行家组成），该组织牢牢掌控了整个国家的资金和贷款资源，通过“关系错综复杂的董事会”主导了大型工业集团和铁路公司。其结果是，这个组织控制了整个美国的经济。普约委员会日复一日地将其证据公布于众，现在审讯进入了高潮。皮尔庞特·摩根——美国银行业权力的领军和代表人物，马上就要站在证人席上作证了。

摩根如今年事已高，已过76岁的高龄。年轻时曾经乌黑的头发后来渐渐变成了灰色，现在已经变得花白稀少了。即使是变化相对迟缓的胡子，虽然退色的进度相对迟缓，但现在也开始慢慢变成灰色了。和以往一样，对任何第一眼看见他的人来说，首先引人注意的是他的鼻子。因为他的鼻子是球形的，而且进入晚年后，他莫名其妙的皮肤病病症逐渐加重，因此鼻子红得像燃烧的火焰一样。只有当你习惯了眼前这副丑陋难看、令人沮丧的相貌，你才会注意到他

非比寻常的眼睛。这双眼睛炯炯有神、十分明亮，常常会使人对他心生畏惧。不过，这双眼睛现在显得有些疲惫了，他的生命活力正在逐渐减弱。委员会房间里没有一个人知道，摩根当时仅仅剩下四个月的生命了。这是他最后一次出现在公众面前，也是最后一次对他的职位进行总清算。

2

在摩根忙忙碌碌的一生中，他每年都会在欧洲待上一段时间。1912年，他事实上已经从商业工作中退休了。这一年的旅行虽然独具特色、堪称完美，但也特别漫长。

1912年新年这一天，摩根已经在从纽约前往欧洲的路上了。那天他在开往瑟堡的一艘游轮的私人套房里打瞌睡、玩单人纸牌游戏。他从瑟堡乘坐特别快车到达巴黎，在那里拜访了美国大使。然后他到了伦敦，他的众多艺术收藏品的其中一部分要运回纽约，他去那里监督艺术品的包装工作。在蒙特卡洛小住了一段时间后，摩根就动身前往埃及了。他带着众多朋友沿着尼罗河逆流而上一路旅行。这些朋友搭乘的都是摩根自己的江轮，这是一艘钢制轮船，是按照摩根的要求特别定做的。这群朋友里面具有代表性的人物有一名主教和几位姿色不凡的女士。在开罗的某一天，摩根去金饰品市场逛了逛，买了很多手镯、项链以及其他种类的金饰，回到酒店以后就把这些金饰摊在了起居室的一张桌子上，对那些女士大声喊道：“你们随便拿！”这些女士犹豫了片刻后，就拿走了首饰。

摩根又从埃及到了罗马，国王维克托·埃曼单独召见了。后来，他去了艾克斯莱班并在那里接受了治疗。然后又去了威尼斯，在那里参加了新钟楼的落成典礼，他曾捐钱赞助该塔楼的建成。后来他又去了伦敦和巴黎，买了两

件15世纪的挂毯。之后，他登上了他的私人游艇“海盗”号。这是世界上最先进的游艇，曾作为德国皇帝的私人嘉宾参加了基尔帆船比赛。然后他乘飞机到了罗马，为一座大楼的奠基挖了第一铲土，这是他让美国学院（American Academy）帮忙设计建造的一座大楼。之后他就准备动身回美国了。1912年余下的时间里，摩根在他的办公室里处理了几周商业事务；乘坐“海盗”号游艇旅行了几周；在华盛顿一个调查竞选开支的委员会上作了证；视察了哈特福德城的一家美术馆，还承诺说要给哈特福德城捐赠一个图书馆；之后代表纽约的圣乔治教堂参加了一座小礼拜堂的献祭仪式，因为摩根很长一段时间一直是该大教堂的高级监察员。

对一位75岁的老人来说，这并不算是十分轻松的一年，而现在，皮尔庞特·摩根又一次来到了华盛顿，面对着另外一组审判官。这些人用精心设计制作的图表来表明摩根大通公司所影响和控制的网络，以及该公司是如何从华尔街23号的总部通过各大银行、信托公司以及工业公司的董事会控制了美国经济的各个部分。

之前在纽约的几天里，摩根疲惫不堪。他的合伙人以及公司的律师试图告诉他应该说些什么。他们对即将进行的诉讼程序并不乐观，认为这样的诉讼狡猾奸诈。毫无疑问，国会审判官是受个人野心及恶劣动机所驱使才会这么做，而摩根的意志已经非常消沉。他的女婿后来写道：“他感觉这次华盛顿的调查是想让他‘当众出丑’……他的辩护律师越是警告他可能存在的阴谋和陷阱，他就变得越愤怒和焦虑。对他而言，此次的华盛顿之旅并不愉快，在酒店吃完晚餐后，他告诉律师自己需要休息一下，想专心玩一玩纸牌。在焦虑不安或出现危机的时候，摩根总是会玩一玩单人纸牌游戏。在危机四伏、混乱不堪的情况下，他的内心希望建立并创造出秩序，玩单人纸牌游戏就是这种想法的反映。”

第二天早上，摩根乘坐一辆宽大的方顶豪华轿车前往美国国会大厦。他在女儿路易莎和儿子杰克的陪同下穿过了围观的群众，走进了委员会会议室。他穿着一件厚重的带天鹅绒领口的大衣，戴着一顶高礼帽，拄着拐杖慢慢地往前

走，看身形就已经上了年纪了。委员会会议室里挤满了人，警察维持着门外群众的秩序。按照程序，当天的主要证人开始提问了。

问：“摩根先生，你住在什么地方？”

答：“纽约城。”

问：“你是否是纽约摩根大通公司银行家合伙人中的高级会员？”

答：“是的，先生。”

问：“你在纽约的财团是否经营综合银行业务？”

答：“我们有这方面的尝试，先生。”

调查询问缓缓展开了。这种感觉就像是美国民众让普约委员会代表他们在摩根非凡一生即将结束的时候询问此人：“趁现在还来得及，告诉我们，你真的控制了美国的商业吗？如果真是如此，你是怎么做到的？你认为身处在希望实现真正民主的共和政体国家，一个人操纵着如此巨大的权利，这样做正确吗？”

3

询问摩根的是普约委员会的辩护律师——塞缪尔·恩特米尔，他精明敏锐、有备而来。摩根的儿子、女儿和他的合伙人以及律师都十分担忧，害怕这位老人会在恩特米尔的质问之下崩溃。其实他们根本无须担心，摩根虽然立场异常坚定，但他是一个说话直接、非常合作的证人。当商业领导与国会委员当面对证时，他们常常会言语闪躲、记忆模糊或者语言迂回累赘，但摩根却并非如此。他的回答清晰明了、坚决有力。当他记不清楚某件事情或者某个数据时，他会说他很乐意调查清楚，之后再告诉委员会。此外，他说话的口吻带着完全令人满意的自信。

恩特米尔证实，大约有78家洲际公司在摩根大通公司有存款，这些存款的

总金额超过了8 100万美元。恩特米尔问摩根是否认为允许公有公司在私人银行存款是一件明智的事情。摩根斩钉截铁地回答道：“我认为是，先生。”恩特米尔接着指出，为数众多的铁路公司让摩根大通公司来做他们的财务代理。这样，这些铁路公司只有通过摩根大通才能向公众发行股票。因此，摩根大通公司也就成为了这些铁路公司投资资金的唯一来源。恩特米尔继续问道：“无论银行财团以何种方式发行股票，你难道不觉得这些洲际铁路公司如果能在公开竞争的环境下自由出售股票，比与某个银行财团捆绑起来会更加有利吗？”摩根回答说：“我不这样认为。”当律师问他有些人（包括摩根以及他的合伙人）为很多银行的董事会服务，这样的事实是否表示那些银行会为了争夺存款而竞争时，摩根的回答带着巨大的自信：“我对此表示怀疑。”他说，“我在纽约从商很多年了，从来没有为争夺存款而竞争过。我根本不在乎他们是否来存钱，不过他们自己就来了。”

作为一名训练有素的审讯律师，恩特米尔试图用其所有的机敏睿智让摩根承认他掌控了巨大的权力。而摩根根本就没有，摩根说他根本没有什么权力。摩根像是在坚定地表明，恩特米尔的助手精心设计准备的调查表，完全就是废话连篇。

委员会会议室里的听众对这样的矢口否认早已作好了心理准备。当然，这个大财团的主人，这个联合了各大银行、操纵了金钱权力的大师，在这种情况下肯定会尽量将自己的地位说得无足轻重。不过，此时恩特米尔的唇枪舌剑能够找到一个进攻的弱点了：摩根否认得太多了。他毫无道理地否认说没有控制重组的铁路，而实际上，他明明任命了董事，董事又任命了经理。此外，他还否认说他没有控制美国铁路公司董事的投票选举。他只有一张投票权，这样不可能对这些公司有集中的控制权。他否认说一个人根本就没有办法垄断金钱或控制金钱。

然而，随着审讯的继续，有一点变得显而易见了：这位老人的否认言辞并不只是他与恩特米尔言语对决的兵法战略，这些言辞来自摩根人性中更深层次

的某种东西，某种值得听众肃然起敬的东西。摩根坚持说统治金融世界的不是金钱，而是人格。

“商业信贷难道不是主要依靠金钱或地产吗？”恩特米尔如是问道。

“不是的，先生。”摩根回答说，“首先依靠的应该是人格。”

“比金钱或地产还重要吗？”

“比金钱以及任何其他东西都更加重要。金钱买不来人格……因为一个我不信任的人，即使他拥有世界上所有的债券，也没法从我这里拿走一分钱。”

一般来说，这样的语言在商界中难以令人信服，但显而易见，这些话对证人席上这位银发老人来说却又如此符合逻辑。听到这席话的人怎能不去猜想：这到底是一个怎样的人？他漫长的职业生涯中究竟坚持着什么样的原则？是基于什么样的情境和事件才使得他处在如此境地，人们竟然深信他统治了整个美国？

第2章
奠定事业的基石

THE GREAT PIERPONT MORGAN

金融的王道：

J.P. 摩根传

